

PENERAPAN SUKSESI PADA PT. XYZ DI SIDOARJO

Eric Kristianto Hidayat dan Maria Praptiningsih
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: erick10126@yahoo.com, mia@peter.petra.ac.id

Abstrak—Bisnis keluarga merupakan salah satu pendorong bagi perekonomian negara. Maka, proses yang terjadi dalam bisnis keluarga menarik untuk diteliti karena memiliki peranan penting dalam kelanjutan perusahaan keluarga terutama pada tahapan perencanaan suksesi. Setelah penerapannya, evaluasi dari penerus juga merupakan hal yang penting untuk dianalisis untuk dapat melihat keberhasilan dari suksesi. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai penerapan suksesi pada PT. XYZ di Sidoarjo.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara. Untuk menguji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah tahapan suksesi telah dilakukan dengan baik ditunjukkan dengan penerapan dari setiap tahapan. Hasil dari evaluasi menunjukkan bahwa pelaksanaan suksesi sudah berjalan dengan optimal karena dapat melengkapi setiap tahap evaluasi dengan baik untuk kemajuan perusahaan.

Kata Kunci—Perusahaan Keluarga, Tahapan Suksesi, Evaluasi Penerapan Suksesi

I. PENDAHULUAN

Bisnis keluarga banyak berkembang di seluruh dunia dan menjadi pendorong perekonomian di negara tersebut. Sebuah bisnis keluarga didefinisikan sebagai perusahaan keluarga apabila suatu keluarga (atau seseorang dari keluarga tersebut) memiliki paling sedikit 20% dari hak *cash flow* dalam perusahaan baik secara langsung, maupun tidak langsung, melalui kepemilikan saham baik dalam entitas publik maupun privat (Iskandar, 2011). Poza (2010) mengatakan bahwa 80%-98% bisnis di dunia merupakan usaha keluarga dimana diperkirakan ada 17 juta perusahaan keluarga. Di Amerika Serikat, perusahaan keluarga menciptakan 49% *Gross Domestic Product* (GDP) dan di negara lainnya sebesar 75%. Wahyu (2011) menyatakan, dari keseluruhan 10 pasar Asia dinyatakan bahwa, bisnis keluarga menempati sekitar 50% dari seluruh perusahaan yang terdaftar dan sebesar 32% dari total sumber modal pasar. Data Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2010 menyatakan bahwa, mayoritas perusahaan swasta di Indonesia merupakan perusahaan keluarga. Sektor swasta sendiri memberikan kontribusi hingga 82,44 persen terhadap GDP. Dari data tersebut menunjukkan bahwa, perusahaan keluarga memiliki peranan dan pengaruh yang besar dalam perekonomian dunia serta Indonesia, sehingga keberlangsungan dan pertumbuhan perusahaan keluarga sangat perlu diperhatikan.

Ketika berbicara mengenai perusahaan keluarga, maka akan erat kaitannya dengan permasalahan mengenai suksesi.

Menurut White, Krinke, dan Geller (2004), suksesi dalam perusahaan keluarga adalah proses pembentukan dan perencanaan penerus pada perusahaan keluarga yang dibuat sesuai dengan kebutuhan dari pemilik, keluarga, dan perusahaan. Suksesi merupakan suatu tahap yang akan dilalui oleh sebuah perusahaan keluarga, meskipun memang belum semua perusahaan sudah merencanakan proses suksesi mereka. Perencanaan suksesi terdiri dari identifikasi dan penelusuran karyawan-karyawan yang berpotensi yang bisa mengisi posisi manajerial yang lebih tinggi. Perencanaan suksesi menjamin talenta untuk posisi *top-level* tersedia di dalam sebuah perusahaan. Perencanaan suksesi mengembangkan pengalaman bagi pekerja di level yang lebih bawah agar dapat memenuhi syarat untuk dapat menangani posisi yang lebih tinggi. Perencanaan suksesi juga melihat apakah sosok pekerja yang disiapkan tersebut cocok dengan budaya yang ada dalam perusahaan dan apakah karakteristiknya sudah sesuai dengan keperluan perusahaan. Pengembangan dari calon pekerja yang potensial merupakan proses yang cukup panjang (Noe *et al*, 2003 dalam McNamara, Watson dan Wittmeyer, 2009).

Dari 1000 perusahaan terbesar di Amerika (dilihat dari pendapatannya), 80 *Chief Executive Officer* (CEO) baru telah ditunjuk dan 55% diantaranya, berasal dari dalam perusahaan tersebut. (Miles, 2009). *Family Business Institute* (2009) mengatakan bahwa hanya 30% dari bisnis keluarga dapat bertahan pada generasi ke dua, hanya 12% yang dapat bertahan pada generasi ke tiga, dan hanya 3% dari bisnis keluarga yang dapat bertahan pada generasi ke empat dan seterusnya. Fakta ini membuktikan bahwa, proses pergantian kepemimpinan menjadi salah satu faktor dalam bertahannya bisnis keluarga. Dalam proses tersebut, perencanaan suksesi berperan penting dalam keberhasilannya.

Banyak perusahaan keluarga tidak menyadari mengenai pentingnya melakukan perencanaan suksesi. Menurut *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA, 2008), kurang lebih 9 persen dari perusahaan yang menuliskan perencanaan suksesi, sementara kurang lebih 90 persen lainnya tidak menuliskan proses suksesi mereka dengan jelas, dan ini akan mengakibatkan ancaman bagi perusahaan yang mereka bangun (dalam McNamara, Watson dan Wittmeyer, 2009). Perencanaan suksesi yang buruk adalah salah satu alasan utama tidak bertahannya perusahaan keluarga (Soedibyo, 2012).

Perencanaan suksesi yang dipersiapkan dengan matang secara bertahap, akan menghasilkan pergantian kepemimpinan yang lebih efektif dalam perusahaan. Dengan perencanaan ini diharapkan suksesor menjadi siap dalam proses pergantian kepemimpinan. Salah satu hal yang paling penting adalah strategi dalam perusahaan keluarga untuk melakukan pergantian kepemimpinan ke generasi selanjutnya. Proses ini

rumit dan merupakan proses jangka panjang. Ketidakmampuan dalam mengelola proses ini dapat memimpin pada penurunan keefektifan dari perusahaan keluarga dan bahkan akhirnya pada kebangkrutan. (Hnátek, 2012). Keberlangsungan perusahaan keluarga bergantung pada keberhasilan dari pergantian kepemimpinannya. Permasalahan dalam suksesi, membutuhkan teknik secara bertahap yang berguna sebagai alat bantu pemimpin dalam perusahaan keluarga agar berhasil melewati tantangan yang berhubungan dengan perencanaan suksesi (Hartel, Bozer, dan Levin, 2009). Setiap tahapan yang telah direncanakan dapat membantu pendiri untuk lebih baik menyiapkan penerus, tahapan-tahapan itu juga merupakan alat panduan bagi suksesor untuk mempersiapkan diri dalam kepemimpinan sebuah perusahaan.

Penelitian ini akan dilakukan kepada perusahaan keluarga PT. XYZ yaitu sebuah perusahaan keluarga yang bergerak dibidang penyewaan alat berat yang telah didirikan oleh Narasumber 1 Pada tahun 1992. Narasumber 1 memiliki dua orang anak yaitu Narasumber 2 dan Narasumber 3 Lamahayu yang saat ini telah berperan dalam kemajuan perusahaan. Narasumber 2 telah ditunjuk untuk menjadi penerus dalam perusahaan dan telah memasuki perusahaan ini semenjak lulus kuliah pada tahun 2008, dan saat ini telah dipercaya untuk memegang perusahaan ini. Dalam proses perpindahannya, muncul potensi masalah dalam hal suksesi, permasalahan kepemimpinan dalam perusahaan timbul seiring dengan pergantian kepemimpinan. Oleh karena itu penelitian mengenai perencanaan suksesi serta keterkaitannya dengan pergantian kepemimpinan di dalam perusahaan akan dilakukan, serta dalam proses yang telah terjadi selama 6 tahun maka penelitian ini akan dilakukan untuk mengevaluasi proses pelaksanaan suksesi yang dilakukan di perusahaan.

Tujuan dalam penelitian ini untuk mendeskripsikan tahapan suksesi dalam perusahaan dan mengevaluasi proses pelaksanaan suksesi dalam perusahaan.

Menurut Mc Crea, Shams dan Bjornberg (2006) Perusahaan keluarga adalah bisnis yang dimiliki dan dikelola oleh satu generasi atau lebih dari anggota keluarga. Nilai, visi, dan misi yang telah dibuat oleh pendiri dipertahankan sebagai dasar dari perusahaan.

Menurut Artwood (2007) Perencanaan suksesi adalah sebuah proses untuk mengidentifikasi pemimpin perusahaan dimasa depan, dan mengembangkan suksesor agar mereka siap untuk menjalani peran kepemimpinan dalam perusahaan. Proses ini termasuk, meninjau rencana strategis organisasi, mempelajari tenaga kerja saat ini, meramalkan tren masa depan, dan mengembangkan karyawan dalam rencana terstruktur untuk menggantikan pemimpin saat mereka pensiun atau meninggalkan organisasi

Tahapan Suksesi menurut Miller *et al* (2004) ada empat yaitu:

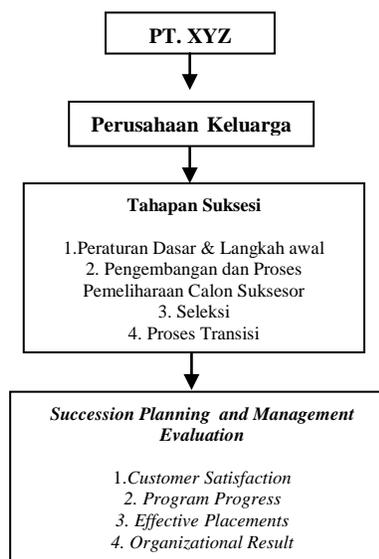
1. Langkah awal yaitu menjelaskan visi perusahaan ke depan kepada suksesor untuk menetapkan perencanaan suksesi, meliputi kriteria seleksi, kandidat calon suksesor, aturan dalam pemilihan, mengidentifikasi calon suksesor yang berpotensi, rencana kepemimpinan dan transisi, rencana pembagian kepemilikan, tugas dalam suksesi, jangka waktu dan timing.
2. Pengembangan dan proses pemeliharaan calon suksesor yaitu transfer pengetahuan, program pelatihan, dan pengalaman kerja diluar.

3. Seleksi yang merupakan desain proses yang sah (kriteria seleksi dan panitia seleksi) dan pemilihan suksesor.
4. Proses transisi yang merupakan fase peran baru dijalankan, dan menetapkan kriteria kinerja untuk performa suksesor.

Menurut Rotwell (2005) Evaluasi diperlukan dalam proses suksesi agar dapat dijadikan tolak ukur keberhasilan sebuah perusahaan:

1. Feedback dari pelanggan penting untuk menilai apakah internal perusahaan sudah bekerja dengan baik dan apakah suksesor sudah mengarahkan dengan baik.
2. *Progress* dari program, yaitu melihat apakah program yang dijalankan oleh suksesor sudah baik dan mendukung kemajuan perusahaan.
3. Penempatan yang efektif, yaitu *behavior* pekerja menjadi hal yang perlu diperhatikan, karena dapat mengukur kemampuan suksesor dalam mengarahkan dan dengan tepat melakukan penempatan individu pada posisi-posisi yang penting.
4. Hasil dari perusahaan, yaitu melihat apakah dampak kehadiran suksesor untuk perusahaan, nilai apa yang diberikan dalam perusahaan yang menjadi kelebihan perusahaan.

Kerangka Penelitian



Gambar 1: Penerapan Suksesi pada PT. XYZ

Sumber : McCrea, Shams dan Bjornberg (2006), Miller *et al* (2004) dan Rotwell (2005)

II. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan penelitian ini adalah metode kualitatif (*qualitative method*). Peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif karena ingin mengamati dan memahami fenomena suksesi pada PT. XYZ yang paling baik diketahui melalui interaksi secara langsung .

Teknik penetapan narasumber yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *non probability sampling* dengan jenis *purposive sampling*. *Non probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang ataupun kesempatan bagi populasi selain yang dipilih untuk menjadi sampel. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Penelitian ini menggunakan narasumber yang merupakan anggota keluarga

yang berpengaruh dan berperan penting dalam perencanaan hingga proses suksesi.

Sumber data yang peneliti peroleh adalah sumber primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung (Sekaran, 2006). Dalam penelitian ini, sumber data primer berasal dari hasil transkrip wawancara dengan narasumber PT. XYZ. Sedangkan sumber data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber yang sudah ada dan data sekunder akan digunakan untuk memperkuat data primer (Sekaran, 2006). Dalam penelitian ini, profil perusahaan dan struktur organisasi PT. XYZ akan digunakan dengan sumber data sekunder.

Penelitian ini menggunakan teknis pengumpulan data yaitu wawancara. Wawancara merupakan salah satu cara mengumpulkan data dengan bertukar informasi melalui tanya jawab yang dilakukan pada saat pertemuan. (Sugiyono, 2009). Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini merupakan wawancara semi terstruktur yang merupakan wawancara yang dikembangkan dari pedoman wawancara yang telah dipersiapkan sebelumnya. Digunakannya wawancara semi terstruktur bertujuan untuk mengetahui informasi lebih dalam.

Analisa data merupakan suatu proses dalam mencari dan menyusun data secara sistematis yang diperoleh dari hasil wawancara sehingga dapat menjadi suatu informasi yang dapat dimengerti orang lain (Sugiyono, 2009). Terdapat tahapan dalam menganalisa data (Moleong, 2009), yaitu:

1. Pengumpulan data, yaitu data akan dikumpulkan dan diperiksa yang telah diperoleh dari beberapa sumber.
2. Reduksi data yaitu setelah mengumpulkan data, maka data akan dirangkum. Setelah dirangkum, maka akan dilakukan kategorisasi data dan melihat keterkaitan antara satu kategori dengan yang lain. Setelah itu semua dilakukan, maka akan dilakukan uji keabsahan pada data tersebut.
3. Penafsiran data yaitu tahap untuk mendapatkan suatu teori dari hasil pengolahan data

Uji keabsahan data merupakan hal yang diperlukan dalam penelitian kualitatif, dan dalam penelitian akan menggunakan teknik triangulasi. Teknik ini merupakan cara untuk mengecek dan membandingkan data yang dimiliki (Moleong, 2009). Dalam penelitian ini, uji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara memeriksa data yang diperoleh melalui beberapa sumber. Data kemudian dideskripsikan, dikategorisasikan sehingga menghasilkan suatu kesimpulan.

III. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Proses Suksesi pada PT. XYZ

1. Memulai perencanaan lebih awal

Dalam PT. XYZ perencanaan lebih awal sudah dilakukan, itu semua terlihat dari upaya-upaya yang dari sejak awal telah dimaksudkan untuk tujuan tertentu. Sejak kecil Narasumber 1 sengaja untuk mengenalkan lingkungan bisnis kepada Narasumber 2 dan Narasumber 3. Ini membuktikan bahwa Narasumber 1 telah melakukan proses suksesi secara bertahap. Hal ini mendukung apa yang dikatatan dalam Leach (2007) yaitu proses suksesi harus direncanakan dengan hati-hati dan mengambil tempat dari waktu ke waktu. Idealnya, transisi

pemilik ke generasi selanjutnya harus bertahap dan menjadi tak terlihat.

2. Mendorong kerjasama tim antar generasi

Kerjasama tim antar-generasi sudah mulai dibentuk dan sudah terlihat hasilnya. Sejak Narasumber 2 mengelola perusahaan mulai ada pertemuan-pertemuan yang banyak membicarakan mengenai masalah-masalah yang terjadi dan juga membicarakan solusi yang dapat dijalankan. Narasumber 2 menyebutkan bahwa ada interaksi yang cukup intens untuk memperbincangkan permasalahan hingga kedepan akan seperti apa. Disebutkan bahwa itu dianggap sebagai *quality time* dalam berbisnis bersama Narasumber 1.

3. Mengembangkan rencana secara tertulis

Dalam perencanaan suksesi secara tertulis yang baik penting untuk dapat menentukan tiap langkah yang digunakan dalam pendekatan yang berkaitan dengan aspek-aspek praktek dan psikologis dari proses transisi, semua ini dilakukan agar tahapan transisi akan semakin jelas. Namun dalam PT. XYZ belum menerapkan hal tersebut. Semua masih dilakukan tanpa rencana tertulis. Namun memang dalam prosesnya pemimpin *concern* mengenai pengembangan rencana ini dan telah dapat menjabarkan secara personal mengenai rencana suksesi untuk penerus.

4. Melibatkan keluarga dan kolega

Dalam prosesnya keterlibatan keluarga tentu terjadi, meskipun memang dalam proses perencanaannya tidak didiskusikan secara formal. Narasumber 1 menilai bahwa mendiskusikan hal tersebut dengan orang terdekat yaitu istri adalah hal yang penting karena mereka adalah orang yang paling mengerti sifat, karakter dan kemampuan dari calon penerus.

5. Mengambil keuntungan dari bantuan luar

Mengambil bantuan dari luar tidak dilakukan didalam proses suksesi di PT. XYZ. Narasumber 1 menilai berdiskusi dengan orang terdekat sudah cukup dapat menggambarkan keputusan yang tepat.

6. Membentuk proses pelatihan

Proses pelatihan yang secara resmi dilakukan untuk melatih penerus tidak dilakukan. Mempersiapkan mental yang mandiri merupakan hal yang selalu ditanamkan agar penerus dapat berkembang lebih baik dalam prosesnya.

7. Merencanakan untuk pensiun

Perencanaan untuk pensiun ini sudah dilakukan. Dalam hal ini tentu ada banyak pertimbangan, namun sudah dipersiapkan dari saat ini. Pelimpahan tanggung jawab yang diberikan secara bertahap merupakan bukti bahwa perencanaan ini dilakukan, namun tentunya dengan tahapan yang telah ditentukan oleh pemimpin

8. Membuat pensiun tepat waktu dan tegas

Narasumber 1 telah merencanakan untuk pensiun dalam 5 tahun kedepan. Rencana ini merupakan keinginan pribadi dari Narasumber 1 dan telah dikomunikasikan kepada anak-anaknya.

Tahapan Suksesi di PT. XYZ

1. Langkah awal

Dalam tahapan suksesi tentunya akan ada proses yang harus dilalui untuk dapat memastikan visi dan misi perusahaan dapat

tercapai melalui perencanaan suksesi yang tepat. Oleh karena itu langkah awal ini dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

a. Kriteria Seleksi

Kriteria Seleksi merupakan sebuah standard yang ditetapkan oleh pemimpin dalam memilih penerus. Standard ini tentunya telah dikaji berdasarkan kepentingan dan tujuan yang dimiliki oleh pemimpin. Dalam PT. XYZ, pemimpin menitik beratkan bahwa perusahaan ini merupakan perusahaan yang dibentuk, dimiliki dan dikelola oleh keluarga sehingga keterlibatan anggota keluarga didalam perusahaan menjadi faktor kunci. Dalam perkembangannya kompleksitas perusahaan juga dijadikan suatu hal yang penting untuk diperhatikan, perkembangan perusahaan yang semakin luas dari semula meminjamkan alat berat hingga berkembang kearah urukan dan bongkar muatan kapal menjadikan bisnis ini memiliki kompleksitas dalam setiap bidangnya. Semakin berkembangnya suatu perusahaan tentu akan membutuhkan sistem manajemen yang baik dan terpadu, hal inilah yang menjadi tantangan yang harus dilalui oleh penerus. Demi menjaga *sustainable* perusahaan maka hal ini dijadikan salah satu acuan untuk membuat kriteria dalam seleksi.

Dari kedua hal itulah dapat dirumuskan bahwa kriteria seleksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan adalah bahwa calon penerus harus merupakan anggota keluarga. Anak laki-laki disini diprioritaskan karena background keluarga ini yang merupakan etnis tionghoa. Dari segi untuk kemajuan perusahaan, calon penerus harus dibekali dengan kemampuan yang dapat memimpin perusahaan, bisa dipercaya, dan dapat diandalkan.

b. Kandidat Calon Suksesor

Berdasarkan kriteria seleksi yaitu anak laki-laki, mampu untuk memimpin perusahaan, bisa dipercaya dan diandalkan maka akan lebih mudah dalam pemimpin untuk mencari kandidat dari calon suksesor. Dikarenakan Narasumber 1 hanya memiliki satu anak laki-laki maka secara otomatis kandidat mengerucut pada satu orang yaitu Narasumber 2. Pada awal karir Narasumber 2 pada perusahaan tidak langsung menjadi pimpinan, Narasumber 2 merasakan menjadi pegawai dan dilihat kemampuannya. Segala hal masih dalam pengawasan dari Narasumber 1, baru setelah beberapa tahun mulai diberi kepercayaan untuk mengambil keputusan. Puncaknya adalah saat Narasumber 2 diberi kepercayaan penuh untuk mengelola PT. XYZ.

c. Rencana Transisi

Setiap pelimpahan tanggung jawab tentunya akan ada proses transisi, begitu juga dalam Narasumber 2 untuk diserahkan tanggung jawab. Meski dipercaya untuk mengelola PT. XYZ namun tetap pada awalnya banyak keputusan yang harus dikonsultasikan dengan Narasumber 1. Namun saat ini penerus telah dipercaya sepenuhnya dalam proses pengambilan keputusan, segala hal yang berhubungan dengan PT. XYZ dapat diputuskan oleh Narasumber 2, tentunya dengan semua harus dapat dipertanggung jawabkan.

d. Pembagian Kepemilikan

Pada dasarnya perusahaan ini merupakan suatu sinergi dan dibagi menjadi 4 perusahaan dengan fokus yang berbeda. Oleh karena itu tentunya kepemilikannya tidak dapat dipisahkan

dan menjadi satu kesatuan. Dilihat dari semua kesatuan dari kepemilikan perusahaan maka kepemilikannya dibagi, mayoritas saham dimiliki oleh pendiri yaitu Narasumber 1 dan sebagian diberikan kepada kedua anaknya. Mengenai persentasi kepemilikan tidak dapat diinformasikan karena itu merupakan privasi dari perusahaan.

2. Pengembangan dan proses pemeliharaan calon suksesor

Dalam proses pengembangan dan proses pemeliharaan calon penerus maka akan dibutuhkan hal-hal dasar yang harus dimiliki oleh suksesor agar dapat dipersiapkan untuk dapat menggantikan pemimpin. Maka hal-hal berikut ini merupakan hal yang penting.

a. Program Pendidikan Formal

Program Pendidikan formal merupakan pendidikan yang diperoleh untuk dapat mengembangkan kemampuan *hard skill* maupun *soft skill*. Pendidikan formal umumnya kita kenal dengan jenjang sekolah yaitu SD, SMP, SMA dan kemudian dilanjutkan dengan jenjang perkuliahan. Bagi kemajuan PT. XYZ menjalani pendidikan formal bagi calon penerus merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan.

Pendidikan formal merupakan dasar dari pola pemikiran dan pengambilan keputusan. Bahwa disetiap jenjang pendidikan akan menuntun mereka untuk dapat semakin dewasa dalam bersikap dan lebih kritis dalam pengambilan keputusan. Pengembangan keputusan dan pola pikir berhubungan secara langsung dengan kemampuan dari *soft skill* dan *hard skill*. Kedua hal ini harus *balance* dan harus dimiliki oleh calon penerus.

Selain dari itu, Narasumber 2 menambahkan bahwa dalam pendidikan formal bisa mendapatkan hal yang lebih banyak. *Networking*, *knowledge* dan *skill* merupakan beberapa hal yang dapat menjadi poin plus dalam mengelola perusahaan. *Knowledge* atau pengetahuan merupakan hal yang pasti akan kita dapat. Ada pengetahuan yang biasa kita dapatkan di sekolah yaitu pengetahuan mengenai ekonomi, matematika, maupun bahasa yang dapat mensupport kita untuk dapat menjalankan bisnis dengan tepat, namun ada juga pengetahuan umum seperti issue yang terjadi yang dari sana dapat dianalisa dan dapat membuat calon penerus dapat memiliki pengetahuan yang luas. *Networking* merupakan keunggulan dalam bisnis. Mengenal banyak orang dapat menjadikan perusahaan jasa dapat memiliki klien yang lebih banyak dan luas. Inilah apa yang dikemukakan oleh narasumber bahwa pendidikan menjadi hal yang penting dan akan berdampak kepada keberlangsungan perusahaan.

b. Program Pelatihan

Program pelatihan merupakan bekal tambahan yang dipersiapkan untuk menambah pengetahuan agar dapat berdampak pada perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan pendidikan informal seperti pelatihan. Di PT. XYZ sendiri masih belum ada program pelatihan resmi yang dipersiapkan untuk calon penerus. Namun penerus membekali pengetahuan tambahan dengan mengikuti seminar. Bukan dengan kegiatan yang secara aktif berpartisipasi namun kegiatan yang lebih banyak mendengar input pengetahuan. Seminar yang diikuti banyak mengenai motivasi dan kepemimpinan. Penerus merasa

bahwa input seperti seminar merupakan hal yang perlu untuk dimiliki karena hal tersebut dapat menambah referensi dalam menentukan keputusan yang akan dibuat untuk kepentingan perusahaan. Contohnya merupakan input mengenai kepemimpinan dapat berdampak mengenai bagaimana penerus memimpin perusahaan, saran yang positif akan dapat diimplementasikan dan dapat berdampak positif juga terhadap setiap tindakan.

c. Transfer Pengetahuan

Dalam hal transfer pengetahuan, hal ini sudah dilakukan dan dimulai sejak dini. Transfer pengetahuan merupakan pengetahuan yang berikatan, dapat dalam bentuk pengajaran, nilai maupun sikap. Dalam perusahaan ini, transfer pengetahuan dilakukan sejak penerus masih kecil. Dimulai dari suatu hal yang simple yaitu mengajak penerus yang masih kecil untuk melihat-lihat lingkungan pekerjaan dengan tujuan agar penerus dapat memiliki gambaran umum mengenai bisnis. Pengenalan akan bisnis semenjak muda dinilai penting untuk dapat memahami pekerjaan, beradaptasi dengan pekerjaan dan agar mengetahui semua yang berhubungan dengan bisnis ini kedepannya. Hingga saat ini transfer pengetahuan tetap dijalankan dengan banyaknya pertemuan dan interaksi pembicaraan bersama membuat penerus akan mengerti semakin banyak hal dalam menjalankan bisnis.

d. Pengalaman kerja diluar

Memiliki pengalaman kerja diluar dapat menunjang penerus untuk lebih lagi memahami, belajar lebih banyak atau memiliki pengalaman yang lebih. Namun di dalam PT. XYZ itu bukan merupakan hal yang utama yang harus dimiliki oleh penerus. Penerus tidak memiliki pengalaman kerja sebelumnya namun merupakan orang yang tepat dalam memimpin perusahaan. Narasumber 2 menambahkan bahwa dalam kaitannya dengan ini, ia menilai bahwa pengalaman kerja memang dapat menambahkan pengalaman diperusahaan lain, namun ketika kita lihat bahwa dalam rentan waktu yang sama apa yang dihasilkan dengan memasuki perusahaan ini dapat lebih berguna dikarenakan penerus dapat memahami dan mengerti lebih mengenai bagaimana cara kerja dan masalah yang terjadi di dalam perusahaan. Pengalaman ini dinilai sepadan dengan pelajaran yang didapat diluar perusahaan.

e. Persiapan Suksesor

Pemimpin yang mempersiapkan penerusnya dengan baik merupakan pemimpin yang baik. Dalam mempersiapkan penerus, Narasumber 1 tentunya memiliki cara yang berbeda untuk memastikan penerus telah siap memimpin perusahaan. Narasumber 1 membiasakan penerus untuk dapat mandiri dan mengurus banyak hal sendirian tanpa dibantu sehingga dalam mencapai tujuannya tidak kan ada yang instan bagi penerus. Tidak ada kemudahan karena anak pemilik, ataupun hal instan lainnya. Namun tentunya penerus dipersiapkan dengan banyaknya pengetahuan yang diberikan. Pertemuan yang intens merupakan suatu media untuk dapat memastikan bahwa penerus memiliki kesiapan dalam mengambil setiap keputusan yang penting didalam perusahaan. Melalui pertemuan itu banyak didiskusikan mengenai permasalahan yang terjadi diperusahaan dan solusinya, juga mengenai misi kedepan.

3. Seleksi

a. Panitia Seleksi

Panitia Seleksi merupakan salah satu metode untuk dapat melihat dan menilai calon penerus dengan lebih objektif, ini merupakan suatu cara yang baik untuk menilai kinerja dan kelayakan calon penerus untuk memimpin perusahaan. Namun dalam perusahaan ini, tidak dibentuk panitia seleksi, semua keputusan dan penilaian ditetapkan oleh Narasumber 1, hal ini juga didukung oleh calon dari penerus yang hanya satu orang jadi pengambilan keputusan lebih mudah dan lebih kearah mempersiapkan penerus untuk dapat lebih baik lagi memimpin perusahaan.

b. Bakat dan keinginan

Sebagai bagian dari penilaian calon penerus, bakat dan keinginan menjadi hal yang penting untuk dilihat. Bakat tentu saja akan membuat calon penerus dapat lebih baik memimpin perusahaan karena memiliki kelebihan, sementara keinginan penting karena dengan ada *passion* atau keinginan untuk melanjutkan pekerjaan ini merupakan kunci untuk bisa semakin baik memimpin perusahaan. Dengan *passion* menjalankan perusahaan bukan menjadi beban namun sebagai tantangan yang harus ditaklukkan. Semua narasumber setuju bahwa bakat yang dimiliki dan menjadi kelebihan calon suksesor adalah karakter yang sama dengan Narasumber 1. Memiliki karakter dan cara kepemimpinan yang sama menjadikannya sebagai suatu hal baik untuk perusahaan karena melihat dari jenis usaha yang membutuhkan daya juang yang keras dan penguasaan yang matang akan bisnis tidak mudah untuk dimiliki oleh sembarang orang.

c. Pemilihan CEO

Dalam pemilihan CEO atau penerus yang tepat harus melalui tahapan- tahapan dari menentukan kriteria hingga bagaimana menilai dan menentukan penerus yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan perusahaan, akhirnya bagi PT. XYZ penerus yang tepat merupakan Narasumber 2.

4. Proses Transisi

a. Fase penerus masuk

Fase penerus masuk merupakan proses transisi yang menandakan bahwa inkumben keluar dan digantikan dengan penerus. Ketika inkumben terus memiliki tanggung jawab yang sama maka perusahaan akan terus dibayangi dengan dualisme kepemimpinan. Tidak akan ada kemandirian keputusan dan inkumben akan terus merasa masih bisa dan layak memimpin perusahaan. Maka dari itu Narasumber 1 telah menentukan akan pensiun dalam 5 tahun mendatang ketika berusia 60 tahun. Dari sana maka perlahan-lahan penerus diberi kepercayaan untuk mengambil keputusan sesuai dengan apa yang diperlukan oleh perusahaan. Itu dibuktikan dengan penerus yang telah secara penuh bertanggung jawab pada PT. XYZ.

b. Mengakomodasi dengan pekerja

Dalam fase yang sama penerus diharuskan untuk mengenal perusahaan secara keseluruhan, termasuk mengenal pekerja dan klien yang terlibat langsung dengan kegiatan operasional sehari-hari. Namun penerus dari awal telah diajarkan untuk dapat secara mandiri belajar untuk mengenai perusahaan.

Tidak ada moment dimana penerus dikenalkan secara personal, namun penerus harus berusaha secara mandiri berkenalan dengan pekerja bahkan klien.

c. Kinerja Suksesor

Dalam proses perpindahannya tentu saja harus ada penilaian keberhasilan dalam kepemimpinan oleh penerus. Ini berguna untuk mengevaluasi apakah penerus sudah berada pada jalur yang tepat. Dalam hal ini, hal yang paling jelas untuk mengukur hal tersebut merupakan bagaimana pertumbuhan perusahaan. Keuntungan dan penekanan biaya menjadi faktor kunci untuk dapat melihat apakah kepemimpinan penerus berhasil membawa perbedaan.

5. Succession Planning and Management Evaluation.

a. Customer Satisfaction

Kepuasan pelanggan merupakan salah satu cara untuk melihat bagaimana kinerja penerus, suatu usaha entah itu barang ataupun jasa pasti akan dikonsumsi dan dipakai, itu berarti akan ada konsumen ataupun pelanggan yang akan berinteraksi secara langsung dengan produsen. Dalam hal ini PT. XYZ merupakan anak perusahaan, perusahaan ini utamanya bergerak untuk mempersiapkan segala kebutuhan bongkar muat dan urukan dalam perusahaan utama sehingga dalam perjalanannya perusahaan ini tidak mencari *customers*, namun tetap kepuasan konsumen menjadi prioritas dalam setiap pekerjaannya karena itu berkaitan secara langsung dengan keberlangsungan perusahaan. PT. XYZ bergerak dibidang jasa yang persaingan sangat sengit, oleh karena itu kepuasan konsumen menjadi mutlak untuk diperhatikan. Peran penerus disini sangat dominan untuk dapat memastikan bahwa kinerja dari perusahaan baik agar nantinya pelanggan dapat merasakan manfaat dari apa yang telah mereka bayarkan.

PT. XYZ memang belum pernah melakukan penelitian tertulis mengenai bagaimana kepuasan pelanggan mereka. Namun kepuasan pelanggan juga dapat diukur dari *feedback* atau pun masukan yang diberikan terhadap perusahaan. Dalam hal ini pujian dan kepuasan pernah terlontarkan dari pelanggan setia PT. XYZ yaitu dari pelanggan yang memuat tanah liat pernah mengatakan pada Narasumber 1 bahwa pelayanan yang diberikan semakin memuaskan karena cepat, dalam berkerja tanggap, penyandaran dari kapal cepat, dan kelebihan yang jarang bahkan sangat sedikit orang lakukan yaitu pemilik dapat turun sendiri ke lapangan untuk memantau seperti apa pekerjaan anak buahnya. Sempat juga ada perusahaan yang memuat garam pernah berkata bahwa pelayanannya cepat sampai ditujuan, tanggap, profesionalismenya terjaga dan juga penyandaran kapal cepat. Dari *feedback* seperti ini kita tau bahwa kinerja dari penerus dapat diberi pujian karena ada peningkatan. Ketika kegiatan operasional dipuji maka itu menandakan bahwa para pekerja melakukan tugasnya dengan baik dan di balik itu semua ada pemimpin yang dapat mengarahkan anak buahnya untuk bekerja secara lebih baik.

Customer Retention atau retensi pelanggan merupakan pengukuran mengenai seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama. Mempertahankan lebih susah dari pada meraih, mungkin ini pribahasa yang tepat

digambarkan. Mempertahankan pelanggan lama menandakan bahwa perusahaan dapat mempertahankan pelayanannya yang memuaskan bahkan meningkatkan pelayanan menjadi lebih baik. Sampai saat ini semua pelanggan tetap setia memakai jasa dari PT. XYZ. Loyalitas pelanggan yang mencapai puluhan tahun tetap terjaga dan tidak ada masalah. Sempat ada beberapa perusahaan yang tidak lagi memakai jasa perusahaan ini dan beralih, namun tidak banyak. Dari sini kita bisa lihat kemampuan perusahaan untuk menjaga loyalitas pelanggan hingga puluhan tahun bahkan setelah melakukan suksesi tetap terjaga loyalitasnya dan dapat membuktikan bahwa kinerja perusahaan positif. Dicontohkan bahwa perusahaan yang setia hingga puluhan tahun merupakan Dampier Salt Ltd. Perusahaan Australia yang merupakan anak perusahaan Rio Tinto, pertambangan terbesar didunia. Ada juga PT. UniChem, Pakuwon Group Tbk. PT. Cargill dan masih banyak lagi. Ini semua merupakan pelanggan setia PT. XYZ.

Akuisisi pelanggan merupakan pengukuran mengenai seberapa banyak perusahaan berhasil dalam menarik pelanggan baru. Pelanggan baru berarti kita berbicara mengenai nilai lebih apa yang kita tawarkan kepada pelanggan lebih daripada pesaing kita. Ketika suatu perusahaan memiliki nilai tambah atau nilai lebih baru perusahaan dapat dikatakan menjadi perusahaan yang berkembang. PT. XYZ tumbuh dan berkembang memiliki pasar yang baru dan pelanggan yang baru. Pasar yang berkembang tersebut saat ini menjadi bukan hanya melayani perusahaan-perusahaan besar namun juga melayani perorangan yang ingin menyewa truk dan alat berat, selain itu tetap ada pelanggan baru yang merupakan perusahaan besar. Paling banyak merupakan pelanggan lama yang dulu sempat pergi kembali secara berkelanjutan dan dengan order yang semakin banyak. Hal ini membuktikan bahwa dibawah kepemimpinan yang baru tetap ada pelanggan yang baru, ada terobosan yang baru untuk dapat meningkatkan perusahaan.

b. Progress dari program

Dalam setiap pergantian kepemimpinan tentunya perusahaan akan dihadapkan dengan pengevaluasian keefektifan perusahaan. Umumnya akan ada perubahan-perubahan program didalam perusahaan untuk dapat disesuaikan dengan apa yang diinginkan oleh penerus. Penerus memiliki peranan penting dan tanggung jawab yang sangat penting untuk memajukan perusahaan melalui program-program tersebut, oleh karena itu kita harus melihat dan membandingkan program apa saja yang telah dilakukan oleh penerus dalam upayanya mengembangkan perusahaan.

Suatu perusahaan tentunya dari awal berdirinya sudah punya sistem yang berjalan, program-program yang diterapkan. Program-program tersebut bisa berbeda dengan perusahaan kebanyakan. Di PT. XYZ memiliki jenjang dalam strukturnya, namun susah untuk satu pekerja naik ke jenjang berikutnya, hal ini terjadi karena dalam posisinya sering kali sudah ditempati oleh orang yang dipercaya, dan jenjang yang ada didalam struktur tidak panjang kebawah ataupun lebar ke samping. Namun tetap mengenai peningkatan gaji tergantung dengan kontribusi terhadap perusahaan dan juga bergantung pada UMR dari daerah tersebut.

Keselarasan visi dan misi dicerminkan dari menjaga kedisiplin dalam bekerja, dilakukan pengawasan terhadap apa yang dilakukan didalam perusahaan agar pekerja dapat sesuai dengan apa yang diharapkan. Pembantu mekanik bertugas untuk mendampingi mekanik dalam melakukan perbaikan, bisa dikatakan pembantu mekanik tidak akan bisa naik jenjang orang yang dari awalnya pembantu mekanik akan tetap pada posisi itu berapa lama pun dia bekerja. Supir tetap diberi target dan harus menyelesaikan untuk mendapat bayaran. Uang untuk penjualan barang bekas, baik itu besi, sparepart maupun truk bekas sepenuhnya menjadi milik kantor.

Ketika penerus masuk, mulai ada perubahan. Hal yang dinilai tidak baik dan dapat dirubah tentu akan menjadi *concern* utama untuk dibenahi. Semua ini tentunya demi perusahaan bisa bekerja semakin efektif dan efisien demi mencapai visi misi dari perusahaan. Dalam hal ini ada program yang dikembangkan oleh suksesor namun ada juga program yang diperbaharui atau dibuat kebijakan baru oleh suksesor. Untuk kecepatan dan kebaikan perusahaan mulai tahun 2011 dilakukan peremajaan atas semua truk yang ada diperusahaan.

Jadi 2 tahun setelah penerus bekerja di perusahaan ini maka penerus memutuskan untuk memperbaharui kendaraan yang menjadi kebutuhan utama dalam bisnis ini. Sistem jenjang karir dan gaji tetap pada jalur yang sama karena dinilai bahwa dengan struktur yang ada saat ini sudah cukup dan tidak harus dilakukan perubahan. Namun perubahan dilakukan dari segi bonus. Penerus banyak memberikan bonus agar pekerja tetap semangat dalam melakukan segala pekerjaan. Dimulai dari yang paling terlihat adalah supir, target yang diberi dikumulatifkan selama setahun, yaitu 600 rate dalam setahun, supir yang mendapatkan ranking 10 besar akan diberi hadiah dalam bentuk barang. Contoh barang yang diberikan adalah sepeda motor, program seperti ini memacu supir untuk lebih rajin dan lebih disiplin dalam pekerjaan. Tentu juga lebih merawat truk agar tidak sering istirahat dan merugikan.

Setiap satu moment besar diberi perayaan, contoh paling sering dilakukan adalah 17 Agustus, untuk memperingati kemerdekaan maka ada acara yang diselenggarakan, agar pekerja juga merasakan kekeluargaan dan hiburan disela-sela pekerjaan. Kemudian ada juga peembantu mekanik yang dapat naik jabatan menjadi mekanik. Hal ini dilakukan karena mengapresiasi pembantu mekanik yang telah bekerja dengan baik dan skill nya meningkat, disamping itu pembantu mekanik akan lebih semangat untuk belajar karena memungkinkan untuk naik jabatan. Program pelatihan yang dulu hanya diajarkan oleh senior ataupun pemilik saat ini juga telah diupayakan untuk berkembang. PT. XYZ berupaya untuk bekerja sama dengan perusahaan-perusahaan otomotif untuk mengadakan pelatihan. Sampai saat ini PT. XYZ pernah bekerja sama dengan Isuzu dalam melakukan training kepada karyawan mengenai cara reparasi truk yang baik dan benar.

Untuk memastikan visi dan misi perusahaan dapat tercapai penerus melakukan *meeting* setiap bulannya untuk membahas kinerja dan mengevaluasi kinerja dari para pegawai. Banyak *feedback* yang diterima dan menjadi acuan untuk pekerja dapat menjadi lebih baik dan sesuai dengan apa

yang diharapkan oleh penerus. Tentu dengan pengawasan lapangan yang selalu akan dilakukan. Dipastikan bahwa setiap pekerja tanpa disuruh pun paham mengenai apa yang harus dilakukan. Disini penerus selalu menekankan bahwa pemimpin bukan untuk ditakuti namun harus dihormati dengan begitu jika ada saran dan kritik yang membangun tentu akan didengarkan dan dievaluasi agar dapat berkembang.

Sementara uang penjualan barang-barang bekas pun dibagikan beberapa persen untuk karyawan-karyawan. Truk yang sudah tua pun akan direparasi dan diperbaiki hingga dapat terlihat baik, setelah dilakukan penjualan maka hasilnya akan dibagikan terhadap orang-orang yang berkontribusi dalam membenahan truk itu, begitu juga dengan besi tua.

Sistem pengefektifan satpam menjadi pengecheck truk yang keluar atau masuk juga menjadi salah satu hal perubahan yang signifikan. Satpam yang dulunya hanya menjaga keamanan saat ini ditugaskan untuk dapat mengecek apakah truk layak untuk keluar jalan apa tidak, apakah barang-barang yang dibawa sesuai dengan yang diperintahkan, dan apakah sudah lengkap semua yang dibutuhkan oleh supir. Hal ini mengurangi resiko untuk terjadi kesalahan pada manusia dan mengurangi resiko bahwa ada oknum yang ingin berbuat curang. Sistem perbaikan truk dialam workshop maupun diluar workshop juga diatur sedemikian rupa agar truk dapat secepatnya ditangani dengan baik dan bisa memenuhi perintah yang telah di tetapkan oleh atasan.

c. Penempatan yang efektif

Kemampuan generasi penerus untuk dapat mengarahkan setiap karyawan dengan tepat merupakan hal yang penting untuk dilakukan. Penerus harus bisa mamaksimalkan masing-masing karyawan dalam posisi-posisi mereka masing-masing.

Salah satu cara untuk dapat memastikan bahwa pekerja dapat berkembang dan dapat menguasai pekerjaannya adalah dengan memastikan bahwa pekerja dapat beradaptasi dan memahami kemajuan teknologi untuk dapat mendukung dan memaksimalkan kemampuan mereka. Maka dari itu pengembangan akan kemampuan mereka atau skill mereka menjadi hal yang penting untuk diperhatikan. Di PT. XYZ teknologi memang tidak seperti perusahaan manufaktur, namun ada beberapa hal yang perlu terus dikembangkan dalam teknologi. Kemampuan pekerja untuk memahami pengoperasian alat berat, kemampuan pekerja untuk dapat memperbaiki mesin dan truk dengan baik dan cepat, kemampuan supir memanfaatkan GPS yang diletakan dalam truk. Dari hal-hal tersebut sangat perlu diperhatikan oleh penerus bahwa pekerja mampu dan berkomitmen dalam mempelajari dan menerapkannya pada saat mereka kerja. Karena investasi yang diberikan dalam hal tersebut tidak murah dan dapat menjadi suatu kerugian bagi perusahaan jika tidak dimaksimalkan.

Pada perusahaan ini telah bekerjasama dengan perusahaan-perusahaan otomotif dalam mengedukasi sopir dan mekanik agar dapat memiliki pengetahuan lebih baik mengenai truk yang mereka kendarai atau yang mereka repara. Hal ini berhubungan dengan meningkatkan skill dan pengertian terhadap teknologi yang semakin maju.

Penempatan teknologi seperti GPS juga diharapkan dapat membantu sopir untuk dapat mengerti rute lebih baik.

Pekerja di dorong untuk dapat memanfaatkan media-media dalam bersosialisasi untuk dapat melancarkan komunikasi. Bahkan *blackberry messenger* dijadikan media untuk dapat menyampaikan berita atau berdiskusi seputar pekerjaan. E-mail terhadap pelanggan dan perusahaan yang berhubungan dengan pekerjaan juga dimaksimalkan. Alat berat yang terus diperbaharui dan dikembangkan merupakan bentuk komitmen dari penerus agar dapat mengembangkan perusahaan untuk lebih baik

Evaluasi kinerja sangat diperlukan untuk memaksimalkan kinerja setiap pekerja sesuai dengan posisi mereka. Ketika melakukan evaluasi, akan diketahui apa yang perlu untuk dikembangkan dan apa yang memang sudah baik adanya sehingga berguna untuk meningkatkan kinerja yang dapat berdampak pada peningkatan pelayanan perusahaan. Inilah yang berusaha untuk dilakukan oleh PT XYZ dengan melakukan *meeting* rutin setiap bulannya secara khusus hanya untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Selain itu, dalam *meeting* juga dapat diketahui apa yang terjadi di lapangan dan membahas permasalahan apa yang terjadi di lapangan. Masukan dari klien merupakan salah satu hal evaluasi dari pihak eksternal. Ini juga merupakan hal yang sangat penting bagi PT. XYZ, karena klien adalah orang yang langsung berinteraksi dan merasakan performa secara langsung dari pekerja. Dengan melakukan ini evaluasi terhadap internal maupun eksternal perusahaan, akhirnya dapat muncul suatu hasil yang dapat diimplementasikan yang bertujuan untuk meningkatkan performa masing-masing pekerja sehingga berdampak pada kemajuan perusahaan.

d. Hasil Organisasi

Hasil organisasi merupakan puncak dari evaluasi proses suksesi. Ketika hasil organisasi memberikan performa yang positif, ini berarti bahwa proses suksesi juga telah berjalan dengan positif karena program-program telah diperbaharui dan kinerja karyawan dapat dipertanggungjawabkan sehingga dampaknya sejalan dengan peningkatan hasil dari organisasi. Pengukuran terhadap hasil organisasi dapat dilihat berdasarkan pada keuntungan yang didapat serta biaya yang dikeluarkan.

PT. XYZ menunjukkan bahwa omset perusahaan telah meningkat. Ini dipengaruhi oleh peningkatan kuantitas pelanggan serta *supplier* perusahaan. Selain itu, pembayaran kepada *supplier* dan pembayaran cicilan truk baru yang dilakukan secara tepat waktu menjadi bukti bahwa adanya peningkatan omset.

Biaya menjadi salah satu komponen penting dalam pertumbuhan PT XYZ Sebelum penerus bergabung dengan perusahaan, diketahui bahwa biaya perusahaan sangat besar. Oleh karena hal ini, penerus sangat memperhatikan masalah biaya dengan berusaha untuk menekan dan mengurangi biaya yang menjadi beban terberat perusahaan.

Bentuk yang dilakukan penerus adalah dengan meminta perincian setiap biaya yang dikeluarkan, hal ini dilakukan agar setiap biaya yang keluar memiliki tujuan yang jelas dan dapat dipertanggung jawabkan. Selain itu, menjual

barang bekas yang sudah tidak terpakai menjadi salah satu cara juga untuk menutupi biaya perusahaan. Penerus menganggap bahwa ketika biaya yang kurang diperlukan dapat ditekan, maka hal lain yang lebih penting dapat lebih dimaksimalkan. Teknologi yang berkembang di PT. XYZ juga meningkatkan efisiensi dalam hal pengendalian. Hal ini dapat menekan biaya perusahaan sehingga hasil dari perusahaan dapat meningkat positif.

6. Pembahasan dan Implikasi Manajerial

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan pada PT. XYZ, dapat dilihat bahwa Narasumber 1 secara konsep telah mempersiapkan suksesi yang baik dalam perusahaan. Sudah ada perencanaan kepada suksesi sejak awal yaitu mengenalkan lingkungan bisnis kepada calon penerus, dan ada kerjasama tim antar generasi yang berarti adanya komunikasi yang baik dan intens. Namun dalam hal penumpahan ide dari konsep ini secara tertulis masih belum dilakukan, tidak ada perencanaan tertulis yang disiapkan. Selain itu keterlibatan keluarga maupun pihak luar dalam perencanaan suksesi tidak dilakukan. Padahal perencanaan yang tertulis dapat membuat tahapan dalam suksesi semakin jelas *step by step* nya dan tindakan konkritnya. Sementara bantuan dari pihak luar juga baik untuk digunakan dalam perencanaan suksesi karena setiap keputusan yang diambil akan lebih objektif dari pada ketika hanya seseorang saja yang memutuskan segala sesuatu.

Tahapan suksesi pada PT. XYZ sudah dilakukan, ada langkah awal yang telah ditetapkan dengan baik sesuai dengan tujuan perusahaan berupa penetapan kriteria calon suksesor, menetapkan kandidat yang cocok, adanya proses transisi kepemimpinan, dan pembagian kepemilikan yang telah ditetapkan. Pengembangan dan proses pemeliharaan calon suksesor juga telah dilakukan dengan mempersiapkan penerus untuk lebih matang dalam memimpin perusahaan melalui pendidikan, pengalaman, dan transfer pengetahuan. Dalam hal menentukan seleksi calon penerus tidak dibuat panitia seleksi karena kandidat yang telah dipersiapkan berdasarkan kriteria hanya satu orang, meskipun begitu membentuk panitia seleksi untuk melihat apakah calon penerus merupakan orang yang cocok dalam memimpin perusahaan akan baik untuk dilaksanakan agar penilaian lebih objektif. Sedangkan proses transisi dapat dijalankan dengan baik karena kepercayaan perlahan-lahan diberikan kepada penerus, sehingga dengan demikian penerus dapat dievaluasi kinerjanya apakah dapat dipercaya untuk mengembangkan perusahaan.

Dalam hal evaluasi dari penerus dapat dilihat bahwa penerus telah melakukan pengembangan dalam PT. XYZ, dari kepuasan pelanggan yang tetap terjaga dan komentar-komentar positif yang dikatakan oleh pelanggan, sementara program yang terus dikembangkan demi kemajuan perusahaan juga telah dilakukan, namun memang dalam perkembangannya program ini harus terus ditingkatkan. Berhubungan dengan jasa tentu merupakan suatu tantangan tersendiri karena banyak berhubungan dengan manusia. Kedepannya perusahaan harus melakukan evaluasi pada setiap periode agar dapat mengetahui kinerja dari penerus dan perusahaan.

Dengan adanya penelitian ini diharapkan perusahaan mempersiapkan suksesi secara tertulis agar perencanaan suksesi semakin jelas dan matang dipertimbangkan. Sementara untuk evaluasi, perusahaan sebaiknya melakukan evaluasi tiap periode yang ditentukan untuk melihat bagaimana perkembangan perusahaan.

Dalam penelitian sebelumnya, Hartel, Bozer, dan Levin (2009) mengatakan bahwa ketidakmampuan dalam mengelola transisi dapat menyebabkan kehancuran dalam perusahaan keluarga, dan persiapan dalam masa transisi merupakan faktor yang penting dalam keberlangsungan sebuah perusahaan. Sedangkan Mc Namara, Watson, dan Wittmeyer (2009) mengatakan bahwa perencanaan suksesi yang dipersiapkan dengan matang akan menghasilkan suksesor yang lebih kuat dan mampu menghadapi masalah dengan lebih baik, selain itu akan membawa perusahaan ke arah yang positif dari segi budaya, sosial, ekonomi, dsb. Dalam hal ini terbukti bahwa memang dengan perencanaan suksesi yang telah dipersiapkan oleh Narasumber 1 membawa efek yang positif bagi penerus dalam memimpin perusahaan. Program yang telah dibuat dan dikembangkan dapat mengembangkan budaya dari perusahaan yang semakin lebih disiplin dalam bekerja dan semakin sesuai dengan tujuan perusahaan, kegiatan sosialisasi dalam perusahaan yang semakin baik dengan adanya program-program baru, dan ekonomi dari perusahaan maupun pekerja yang lebih baik dengan target yang dan pencapaian yang telah ditentukan didalam perusahaan. Selain itu karakter dan mental dari penerus yang memang telah terdidik terbukti dapat menjadi karakter yang kuat dalam menghadapi masalah didalam perusahaan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil dari penelitian dan pembahasan pada PT. XYZ di Sidoarjo, maka penulis dapat menyimpulkan beberapa hal mengenai tahapan dari proses suksesi dan evaluasi dari pelaksanaan suksesi. Selain itu penulis juga memberikan saran yang dapat digunakan oleh PT. XYZ supaya kedepannya perusahaan lebih baik lagi.

1. Dalam tahapan suksesi yang dilakukan pada PT. XYZ, maka analisa yang didapat merupakan bahwa perusahaan telah melakukan tahapan suksesi dari langkah awal yaitu pengenalan perusahaan sejak dini, pengenalan visi dan misi perusahaan kepada calon penerus, hingga merencanakan proses transisi. Perusahaan juga melakukan pengembangan dan proses pemeliharaan calon suksesor, yaitu mempersiapkan penerus dengan melakukan pembekalan yang diperlukan dalam kepemimpinan di dalam perusahaan yang meliputi edukasi, transfer pengetahuan dan persiapan suksesor secara intens. Perusahaan juga melakukan seleksi yaitu menentukan calon berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan dan keperluan dari perusahaan. Perusahaan juga melakukan proses transisi yang telah direncanakan dengan perpindahan tanggung jawab yang dilakukan secara perlahan-lahan sembari melihat kinerja dari penerus. Hanya saja tahapan yang dilakukan dalam perusahaan

ini masih belum dilakukan secara tertulis dan terstruktur dalam perencanaannya.

2. Dalam evaluasi yang dilakukan terhadap proses pelaksanaan suksesi pada PT. XYZ maka kesimpulan yang didapat merupakan pelaksanaan suksesi sudah berjalan dengan optimal, hal ini dapat dilihat dari evaluasi yang dilakukan di dalam perusahaan dimana dari segi kepuasan konsumen yang menunjukkan adanya *feedback* positif dari para pelanggan, juga bahwa loyalitas konsumen terjaga, pelanggan baru yang dimiliki. Sementara dari segi *program progress*, program-program yang ditetapkan oleh penerus merupakan pengembangan dari program yang ada juga program baru yang telah dibuat untuk perusahaan yang semakin baik. Tentunya program-program tersebut dikembangkan untuk dapat berdampak bagi perkembangan perusahaan secara keseluruhan. Dari segi *Effective Placement* adanya pengembangan skill dan teknologi dilakukan perusahaan demi menjaga layanan kepada konsumen yang semakin memuaskan dan semakin cepat. Kemudian adanya evaluasi kinerja untuk menganalisa permasalahan yang dihadapi dalam perusahaan serta mencari solusi yang dapat dilakukan untuk kemajuan perusahaan. Dari segi hasil organisasi dapat disimpulkan ada peningkatan dalam perusahaan karena penambahan dan perbaharuan dari beberapa aspek dalam perusahaan. Peningkatan tersebut didukung dengan cost yang semakin ditekan dalam perusahaan dengan optimalisasi pemanfaatan dan pemaksimalan aset yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Atwood, C.G. (2007). *Succession Planning Basics*. United States of America: The American Society for Training and Development.
- Erdem, F., & Baser, G.G. (2010). Family and business values of regional family firms: a qualitative research. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Financa and Management*, 3.1, 47-64.
- Family Business Institute (2009). Succession planning, Retrieved April 14, 2014, from <http://www.familybusinessinstitute.com/index.php/Succession-Planning/>
- Fancher, L. P.(2007). *The influence of organizational culture on the implementation of succession planning*. Georgia State University.
- Hartel, C. E. J., Bozer, G., & Levin, L. (2009). Family business leadership transition: how an adaptation of executive coaching may help. *Journal of Management and Organization*, 15.3, 378-391.
- Hnátek, M. (2012). Succession Planning and Generational Transition: The Greatest Challenges for Family-owned Businesses. Retrieved April 14, 2014, from *Journal of Eastern Europe Research in Business & Economics*, 1-11
- Iskandar, E. D. (2011, October 31). Credit Suisse kuliti 3.568 bisnis keluarga di Asia. *SWA Online*. Retrieved April 14, 2014, from <http://swa.co.id/listed-articles/23548>
- Leach, P. (2007). *Family businesses : The essentials*. Great Britain: BDO Stoy Hayward.

- McNamara, K., Watson, J. G., & Wittmeyer, C. B. (2009). The utilization of a succession plan to effectively change leadership and ownership in a small business enterprise. Retrieved April 14, 2014, from *Journal of American Academy of Business Cambridge*, 15.1, 31-42.
- Maltz, A. C., Shenhar, A. J., & Reilly, R. R (2003). *Beyond the Balance Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measure*. *Long Range Planning Journal*, 36, 187-204.
- Miller, I.L.B, Miller, D., & Steier, L.P. (2004). *Toward an integrative model of effective FOB succession*. United States: Baylor University.
- Rothwell, W.J. (2010). *Effective succession planning fourth edition*. United States of America: American Management Association.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi penelitian untuk bisnis*. Jakarta: Salemba Empat
- Miles, S. A. (2009, July 30). Succession planning: how everyone does it wrong. Retrieved April 14, 2014, from <http://www.forbes.com/2009/07/30/succession-planning-failures-leadership-governance-ceos.html>
- Moleong, L.J. (2009). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Soedibyo, Mooryati. (2012). *Family business response to future competition*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2009). *Metode penelitian pendidikan: pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A.B. (2005). *World class family business*. Jakarta: Quantum Bisnis & Manajemen (PT Mizan Pustaka).
- Wahyu, D. (2011, October 31). Geliat bisnis keluarga jadi penopang ekonomi Asia. Retrieved April 14, 2014, from <http://finance.detik.com/read/2011/10/31/111403/1756205/4/geliat-bisnis-keluarga-jadi-penopang-ekonomi-asia>
- White, W. S., Krinke, T. D., & Geller, D. L. (2004). Family business succession planning: Devising an overall strategy. Retrieved April 14, 2014, from *Journal of Financial Service Professionals*, 58.3, 67-86.