

ANALISA TRANSFORMASI NILAI PADA PROSES SUKSESI DI PT. PRIMA JAYA

Priatna Riadi Lesal

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: priatnalesal@gmail.com

Abstrak--PT. Prima Jaya merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pengangkutan tanah dan penyewaan alat-alat berat di Surabaya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui proses transformasi nilai dalam proses suksesi pada perusahaan keluarga di PT. Prima Jaya. Penelitian ini menggunakan analisis kualitatif dekriptif dengan menggunakan metode wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan keluarga ini sudah memiliki calon suksesor dan persiapan suksesi yang baik yang dimana seluruh anggota keluarga berpartisipasi dalam hal memilih calon suksesor. Sedangkan dalam pemilihan suksesor terlebih dahulu pemilik perusahaan melakukan proses transformasi nilai keagamaan, nilai kebudayaan, dan nilai etika bisnis untuk membentuk karakter suksesor. Hal ini dilakukan oleh pemilik untuk mempersiapkan calon suksesor sebagai seorang pemimpin yang siap dalam memimpin perusahaan dimasa yang akan datang.

Kata kunci- Suksesi, Persiapan Suksesi, Transformasi nilai.

I. PENDAHULUAN

PT. Prima Jaya merupakan salah satu perusahaan keluarga yang bergerak di bidang jasa pengangkutan tanah dan penyewaan alat berat yang berkantor di Prapen Indah, Surabaya dan memiliki garasi di daerah Balongbendo, Krian. Saat ini PT. Prima Jaya memiliki sekitar 50 orang karyawan. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1990 dan perusahaan ini telah berdiri selama 22 tahun. Berdasarkan wawancara dengan Yosef Audy H yang merupakan calon suksesor, maka peneliti mendapat informasi bahwa pemilik perusahaan sedang melakukan proses suksesi dan transformasi nilai kepada calon suksesor.

Menurut Nyoman Marpa (2012) *family business* atau biasa di sebut perusahaan keluarga merupakan perusahaan yang salah satu cirinya adalah lebih dari jumlah saham yang beredar dimiliki oleh satu atau dua keluarga. Perusahaan keluarga biasanya didirikan, dipimpin dan dikelola oleh anggota keluarga, walaupun sebagian dari perusahaan kerluarga ini telah dikelola oleh para profesional yang berasal dari luar keluarga.

Kelebihan Dan Kelemahan Family Business

Nyoman Marpa juga menyertakan analisa dari Mike Peters and Dimitrios Buhailis, yang melakukan penelitian mengenai perusahaan keluarga pada tahun 2004, menyebutkan bahwa kelebihan dan kelemahan perusahaan keluarga dapat dilihat dari berbagai aspek yakni :

Kelebihan :

1. Hubungan secara individu dengan pemilik perusahaan.
2. Keunggulan market niche.
3. Flexibilitas dan reaksi.
4. Flexibilitas dalam ketenagakerjaan.
5. Kesenambungan.

Kekurangan :

1. Tatakelola yang bersifat informal dan kurangnya perencanaan.
2. Kurangnya anggaran pemasaran dan riset pasar, pelatihan, dan kualifikasi
3. Keuangan.
4. Sumberdaya manusia dan karyawan dari kalangan keluarga.

Pengertian Suksesi

Suksesi pada perusahaan keluarga didefinisikan sebagai penyerahan tongkat kepemimpinan dari pemilik/pendiri atau pemilik/pengelola kepada seorang suksesor, baik merupakan anggota keluarga maupun bukan anggota keluarga, yaitu seorang pengelola profesional. Ada pula yang mendeskripsikan suksesi sebagai suatu transisi yang terdiri dari 4(empat) tahap yang terjadi pada karier suksesor. Proses ini digambarkan sebagai suatu penyesuaian peran informal yang lambat, berkaitan dengan suatu evolusi tanggung jawab dan otoritas pembuatan keputusan untuk suksesor (From Helper, To Manager, To Leader), yang berhubungan dengan turunnya otoritas incumbent. (Marpa, 2012)

Tahapan Suksesi

Transfer perusahaan tidak dapat dilakukan dengan tergesa-gesa. Tidak seperti datang ke notaris, melakukan perubahan kepemilikan dan kepengurusan, lalu selesai. Transfer perusahaan harus dilakukan secara evolusi melalui tahapan-tahapan yang secara sistematis dan terencana yang kemudian membawa perusahaan pada transisi yang halus dan berkelanjutan.

Menurut Nyoman Marpa dalam buku beliau yang berjudul *Perusahaan Keluarga Sukses Atau Mati* Desember 2012 halaman 119-121), ada Sembilan langkah atau tahapan yang harus dilalui agar transisi dapat berjalan dengan baik. Setiap langkah harus dilalui dan diselesaikan.

- **Langkah 1:** setiap anggota keluarga terlebih dahulu menyadari tantangan utama perusahaan keluarga, yakni bahwa harmonisasi keluarga dan kesuksesan perusahaan sering kali tidak berjalan seiring dan sering kali menimbulkan konflik.
- **Langkah 2:** Menjadi keluarga pembelajar atau a learning family, yakni keluarga yang selalu fokus pada pengembangan kemampuan berorganisasi dan peningkatan efektifitas keluarga didalam perusahaan.
- **Langkah 3 :** Membangun kesamaan visi di antara semua anggota keluarga serta membentuk tim yang terdiri dari anggota keluarga. **Langkah 4:** Membangun komunikasi dan kemampuan penyelesaian konflik antar anggota keluarga, membangun satu dewan keluarga yang menjadi wadah dalam penyelesaian isu-isu penting serta

membangun saling kepercayaan sesama anggota keluarga.

- **Langkah 5:** Adalah dimulainya pembagian kewenangan lintas generasi. Pada tahapan ini pemilik dan pewaris bersama-sama berbagi kewenangan dalam mengelola perusahaan, yang menjadi tanda secara kongkrit bahwa pemilik secara perlahan memberikan kepercayaan kepada pewaris untuk mengambil alih pengelolaan perusahaan.
- **Langkah 6:** Yakni membuat strategi dan perencanaan perusahaan yang sudah disesuaikan dengan visi kedepan dari keluarga. Ini yang dikenal dengan *aligning the family and the business strategy*.
- **Langkah 7:** Membuat tata kelola keluarga dan tata kelola perusahaan yang baik dengan melibatkan anggota keluarga dan semua unsur di dalam perusahaan.
- **Langkah 8:** Mentransfer kepemilikan dan pengendalian perusahaan dari orang tua kepada pewaris. Dengan transfer tersebut, maka proses suksesi perusahaan telah selesai dengan baik.
- **Langkah 9:** Orangtua memberikan pelayanan pada perusahaan dengan membagi pengalaman, memberikan konsultasi serta mengingatkan pada pewaris mengenai nilai-nilai dan visi keluarga yang harus tetap dijunjung didalam setiap kebijakan perusahaan.

Persiapan Suksesi

Dalam hal suksesi kepemimpinan perusahaan keluarga, suksesi dibagi menjadi dua tipe, yakni suksesi secara evolusi (*evolutionary succession*) dan suksesi secara revolusi (*revolutionary succession*). *Evolutionary succession* merupakan suksesi dimana proses suksesi didorong dan dikendalikan secara internal. Proses ini direncanakan secara matang dan melibatkan semua stakeholder. Pendidikan dan pengembangan suksesor dipersiapkan dengan baik, seleksi dilakukan sesuai dengan kemampuan suksesor, dan lebih penting lagi proses peralihan tidak menimbulkan kekacauan pada semua lapisan organisasi. (Marpa, 2012)

Transformasi Nilai-Nilai Dalam Pembentukan Karakter Suksesor.

Kuntowijoyo dalam Rasid Yunus (2014) mengemukakan bahwa transformasi adalah konsep ilmiah atau alat analisis untuk memahami dunia. Karena dengan memahami perubahan setidaknya dua kondisi/keadaan yang dapat diketahui yakni keadaan pra perubahan dan keadaan pasca perubahan. Transformasi merupakan usaha yang dilakukan untuk melestarikan budaya lokal agar tetap bertahan dan dapat dinikmati oleh generasi berikutnya agar mereka memiliki karakter yang tangguh sesuai dengan karakter yang disiratkan oleh ideologi Pancasila. Transformasi merupakan perpindahan atau pergeseran suatu hal ke arah yang lain atau baru tanpa mengubah struktur yang terkandung didalamnya, meskipun dalam bentuknya yang baru telah mengalami perubahan.

Pujileksono (2009) dalam Rasid Yunus transformasi mengandaikan suatu proses pengalihan total dari suatu bentuk sosok yang baru yang akan mapan. Transformasi diandaikan sebagai tahap akhir dari suatu proses perubahan. Transformasi dapat dibayangkan sebagai suatu proses yang lama dan bertahap, akan tetapi dapat pula dibayangkan sebagai suatu titik balik yang cepat bahkan berubah dengan cepat. Transformasi sosial budaya

di Indonesia yang digambarkan oleh Kayam sebagai tantangan yang berat. Transformasi tersebut adalah menarik budaya etnis ketataran kebudayaan kebangsaan dan menggeser budaya agraris tradisional ke tataran budaya industri

Transformasi bisnis itu adalah perubahan dalam pencapaian perusahaan / badan usaha yang lebih baik lagi. Transformasi bisnis adalah seluruh proses perubahan yang diperlukan oleh suatu korporasi untuk memposisikan diri agar lebih baik dalam menyikapi dan menjawab tantangan-tantangan bisnis baru, lingkungan usaha yang berubah secara cepat maupun keinginan-keinginan baru yang muncul dari dalam perusahaan. Perubahan dilakukan secara menyeluruh dan berkesinambungan terhadap pola pikir, pola pandang dan pola tindak perusahaan, strategi bisnis, budaya perusahaan maupun perilaku dan kemampuan organisasi. (Data resources Jakarta The consulting Group).

Menurut Nirenberg, nilai-nilai dasar adalah nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan atau prinsip-prinsip utama yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan dipraktikkan dalam pekerjaan atau ketika mereka melakukan pekerjaan mereka.

Fraenkel (1977) dalam Rasid Yunus mengemukakan bahwa Nilai (value) merupakan wujud dari aspek afektif (*affective domain*) serta berada dalam diri seseorang, dan secara utuh dan bulat merupakan suatu sistem, dimana bermacam nilai (nilai keagamaan, sosial budaya, ekonomi, hukum, estetis, etik, dan lain-lain) berpadu jalin menjalin serta saling meradiasi (mempengaruhi secara kuat) sebagai suatu kesatuan yang utuh. Sistem nilai ini sangat dominan menentukan perilaku dan kepribadian seseorang.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapatlah disimpulkan bahwa transformasi nilai adalah upaya yang dilakukan untuk menurunkan atau memindahkan nilai-nilai yang terkandung dalam budaya kepada masyarakat agar masyarakat memiliki karakter yang baik sesuai dengan kebutuhan masyarakat, bangsa dan negara. (Yunus, 2014)

Nilai-Nilai Dalam transformasi suksesi

Sesuai dengan tahapan suksesi nomor 9 (Sembilan) yang dikemukakan oleh Nyoman Marpa, bahwa pewaris perlu memperhatikan nilai-nilai. Untuk mewujudkan perlu transformasi nilai dari pemilik yaitu:

A . Nilai Keagamaan, yang di dalamnya terdapat kekudusan, keadilan, dan kasih. Etika Kristen adalah aplikasi dari nilai-nilai Kristiani terhadap proses pengambilan keputusan. Dengan memandang Kitab Suci sebagai kitab yang sarat dengan peraturan yang dapat diterapkan pada situasi-situasi yang khusus. Caranya adalah menemukan peraturan yang benar dan mencocokkannya dengan masalah yang dihadapi dan selesailah permasalahan itu. Kekudusan yang merupakan konsep ibadah yang tulus kepada Allah dan kemurnian etika yang mutlak. Keadilan memberikan suatu aturan bagi hubungan antar manusia dengan memberikan suatu hubungan timbal balik antara hak dan kewajiban bagi mereka yang hidup dalam konteks kemasyarakatan – mitra bisnis, karyawan, tetangga, dan anggota keluarga. Dunia bisnis, yang merupakan suatu arena yang dipenuhi interaksi manusia, menjadi suatu tempat yang panas untuk hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Kasih dapat dianggap sebagai suatu kebaikan yang “lembut”, dengan kesimpulan bahwa tidak ada tempat baginya dalam

kekasaran dan kesulitan dunia bisnis, kita hanya perlu mengingat bahwa sejarah bisnis telah dikotori oleh perusahaan-perusahaan yang memiliki hubungan-hubungan yang retak. Kasih memberikan suatu kerangka hubungan di mana perusahaan dapat berkembang. Tanpa kasih, kecenderungan buruk kita untuk mengeksploitasi sesame akan mengambil alih dan kerja sama kelompok akan mati. “(Alexander Hill, 1997)”

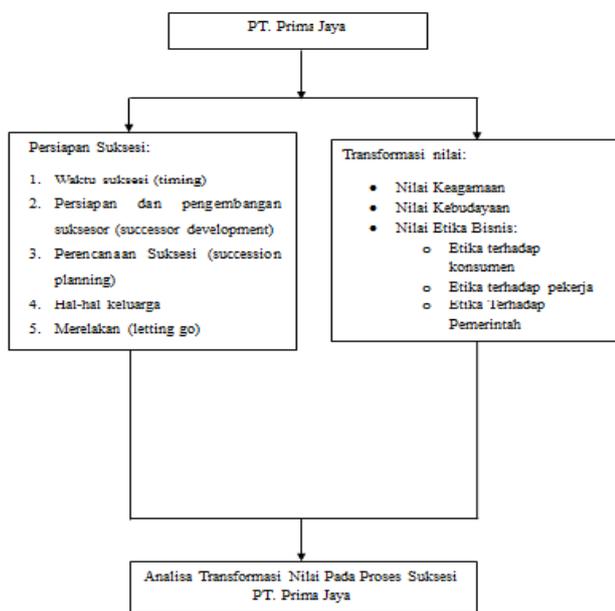
B. Nilai Kebudayaan, yang juga merupakan hal yang penting karena kebudayaan merupakan suatu hal yang sudah diturunkan secara turun-menurun dari sebuah keluarga. Karena disini pemilik dan suksesor berasal dari etnis Tionghoa maka kebudayaan yang dianut merupakan kebudayaan Tiong Hoa yang kita tau dalam ajaran dan didikannya sangat disiplin, keras, dan bekerja keras dalam kehidupan mereka sehari-harinya. Dan juga mereka diajarkan untuk tidak gampang menyerah dalam mengerjakan sesuatu.

Nilai-nilai etika dalam bisnis, tujuan etika dalam bisnis yang umum diterapkan adalah:

- Menghindari pelanggaran hukum pidana dalam pekerjaan.
- Menghindari tindakan yang dapat mengakibatkan gugatan hukum perdata terhadap perusahaan.
- menghindari tindakan yang berakibat buruk bagi citra perusahaan.

Bisnis sangat berkaitan dengan tiga hal di atas karenadapat mengakibatkan hilangnya uang dan reputasi perusahaan.

Kerangka Berpikir



II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan oleh penulis adalah jenis penelitian kualitatif, yaitu “metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive dan snowbaal*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kulaitatif, dan

hasil penelitian kualitatif lebih menekankan *makna*, dari pada *generalisasi*” (Sugiyono,2007)

Bogdan dan Taylor (1975) dalam Metodologi Penelitian Kualitatif karya Lexy J. Moleong,2007) mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

John W. Creswell (2013) penelitian kualitatif dimulai dengan asumsi dan penggunaan kerangka penafsiran/teoretis yang membentuk atau mempengaruhi studi tentang permasalahan riset yang terkait dengan makna yang dikenakan oleh individu atau kelompok pada suatu permasalahan sosial atau manusia. Untuk mempelajari permasalahan ini, para peneliti kualitatif menggunakan pendekatan kualitatif mutakhir dalam penelitian, pengumpulan data dalam lingkungan alamiah yang peka terhadap masyarakat dan tempat penelitian, dan analisis data yang bersifat induktif maupun deduktif dan pembentukan berbagai pola atau tema. Laporan atau presentasi tertulis akhir mencakup berbagai suara dari para partisipan, reflektivitas dari peneliti, deskripsi dan inerpresiasi tentang masalah penelitian, dan kontribusinya pada literature atau seruan bagi perubahan.

Deskriptif merupakan data yang dikumpulkan yang berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Dengan demikian, laporan penelitian akan berisi kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan tersebut. Data tersebut mungkin berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, video tape, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya. (Moleong, 2007)

Definisi Konseptual

Defenisi konseptual adalah pernyataan yang mengartikan atau memberi makna suatu konsep istilah tertentu. Defenisi konseptual merupakan penggambaran secara umum dan menyeluruh yang menyiratkan maksud dan konsep atau istilah tersebut bersifat konstitutif, formal, dan mempunyai pengertian yang abstrak (Sugiyono, 2007)

Suksesi merupakan penyerahan tongkat pimpinan dari pemilik (*incumbent*) kepada suksesor, baik anggota keluarga maupun bukan anggota keluarga, yaitu seorang pengelola professional. Adapun dimensi-dimensi dan indicator-indikator dalam persiapan suksesi yaitu:

1. Waktu suksesi (*timing*)
 - o Sejak awal *incumbent* sudah mempersiapkan calon pengganti/ suksesor.
 - o Suksesor dapat menggantikan *incumbent*.
2. Persiapan dan perkembangan suksesor (*successor development*)
 - o *Incumbent* memberikan pendidikan formal kepada calon suksesor, dan pendidikan formal seperti apa yang diberikan kepada calon suksesor.
 - o Pelatihan atau praktek bisnis yang diberikan oleh *incumbent* untuk memantau perkembangan kemampuan suksesor.
 - o *Incumbent* meminta calon suksesor untuk bekerja diperusahhan lain untuk mencari pengalaman.
3. Perencanaan suksesi (*succession planning*)
 - o Hal-hal yang dilakukan *incumbent* dalam mempersiapkan calon suksesor sebagai seorang pemimpin bisnis.
 - o Ukuran-ukuran yang dilakukan dalam menyeleksi calon suksesor.

4. Hal-hal keluarga (*family factors*)
 - o Saat menentukan calon suksesor *incumbent* terlebih dahulu mengkomunikasikan atau berdiskusi dengan anggota keluarga.
 - o Loyalitas anggota keluarga terhadap perusahaan.
 - o Kepercayaan anggota keluarga terhadap calon suksesor.
5. Merelakan (*letting go*)
 - o *Incumbent* dapat dengan rela/berlapang dada merelakan perusahaan diambil alih oleh calon suksesor.

Setelah menentukan dimensi dalam melaksanakan persiapan suksesi, kita harus mengetahui dimensi dan indikator dalam transformasi nilai:

- a. Nilai Keagamaan
 - o *Incumbent* mengajarkan kekudusan (hidup bersih) kepada calon suksesor dalam memimpin perusahaan nanti.
 - o *Incumbent* mengajarkan nilai-nilai keadilan pada calon suksesor dalam memimpin perusahaan nanti.
 - o *Incumbent* mengajarkan nilai kasih kepada calon suksesor dalam melayani konsumen dan memimpin karyawan.
- b. Nilai Kebudayaan
 - o *Incumbent* mengajarkan calon suksesor dan tidak mudah putus asa dalam memimpin perusahaan.
 - o *Incumbent* mengajarkan calon suksesor untuk selalu berpikir maju dan modern dalam memimpin perusahaan.
 - o *Incumbent* mengajarkan prinsip-prinsip tentang kepercayaan, cinta kasih, kesucilaan, dan kebenaran dalam memimpin perusahaan.
- c. Nilai Etika bisnis
 - o *Incumbent* mengajarkan kebijakan harga yang adil, kualitas pelayanan produk yang baik, mengiklankan produk (jasa), dan pemberian informasi produk yang jelas kepada konsumen.
 - o *Incumbent* mengajarkan tentang pemberian upah yang sesuai dan adil, kesejahteraan pekerja, perlakuan yang tepat pada pekerja, dan pemberian asuransi untuk pekerja kepada calon suksesor.
 - o *Incumbent* mengajarkan tentang pembayaran pajak dan perpanjangan ijin usaha yang benar (berintegritas) kepada calon suksesor.

Penentuan Informan

Purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek/situasi social yang diteliti. (Sugiyono 2007, 392)

Sugiyono (2007) mengatakan Sanafiah Faisal (1990) dengan mengutip pendapat Spradley mengemukakan bahwa, situasi sosial untuk sampel awal sangat disarankan suatu situasi sosial yang didalamnya menjadi semacam muara dari banyak domain lainnya. Selanjutnya dikatakan bahwa, sampel sebagai sumber data atau sebagai informan sebaiknya yang memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Mereka yang menguasai atau memahami sesuatu melalui proses enkulturasi, sehingga sesuatu itu bukan sekedar diketahui, tetapi juga dihayatinya. Dalam arti

kata lainnya mereka yang mengetahui sejarah perusahaan dari awal dan mengetahui tentang seluk beluk perusahaan.

2. Mereka yang tergolong masih berkecimpung atau terlibat pada kegiatan yang tengah dimiliki.
3. Mereka yang mempunyai waktu yang memadai untuk dimintai informasi.

Dari uraian diatas, tiga informan dari Pt. Prima Jaya adalah sebagai berikut:

- a. Paul Hongkiriwang sebagai pemilik Pt. Prima Jaya
- b. Lili S sebagai manajer Keuangan di PT. Prima Jaya
- c. Yosef Audy H sebagai Suksesor dari PT Prima Jaya

Sumber Data

Bila di lihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer, dan sumber sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sedangkan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya orang lain atau dokumen. Selanjutnya bila di lihat dari segala cara atau teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara interview(wawancara). (Sugiyono, 2007)

Pengumpulan data dengan wawancara

Esterberg (2002) mendefenisikan wawancara sebagai berikut, wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui Tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Dalam penelitian ini, wawancara yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Wawancara terstruktur, wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh. Oleh karena itu dalam melakukan wawancara, pengumpul data telah menyiapkan instrument penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang jawabannya pun telah disiapkan. Dengan wawancara terstruktur ini setiap responden diberi pertanyaan yang sama, dan pengumpul data mencatatnya. Dengan wawancara terstruktur ini pula, pengumpulan data dapat menggunakan beberapa pewawancara sebagai pengumpul data. Supaya setiap pewawancara mempunyai keterampilan yang sama, maka diperlukan training kepada calon pewawancara.
2. Wawancara semi terstruktur
Jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in-depth interview*, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan.

a. Langkah-langkah wawancara

Lincoln dan Guba dalam Sanapiah Faisal, mengemukakan ada tujuh langkah dalam penggunaan wawancara untuk mengumpulkan data dalam penelitian kualitatif, yaitu:

- 1) Menetapkan kepada siapa wawancara itu akan dilakukan

- 2) Menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan
- 3) Mengawali atau membuka alur wawancara
- 4) Melangsungkan alur wawancara
- 5) Mengkonfirmasi ikhtisar hasil wawancara dan mengakhirinya
- 6) Menuliskan hasil wawancara ke dalam catatan lapangan
- 7) Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara yang telah diperoleh

Alat-alat wawancara

Supaya hasil wawancara dapat terekam dengan baik, dan peneliti memiliki bukti telah melakukan wawancara kepada informan atau sumber data, maka diperlukan bantuan alat-alat sebagai berikut.

1. Buku catatan: berfungsi untuk mencatat semua percakapan dengan sumber data. Sekarang sudah banyak komputer yang kecil, *notebook* yang dapat digunakan untuk membantu mencatat data hasil wawancara.
2. Tape recorder: berfungsi untuk merekam semua percakapan atau pembicaraan. Penggunaan *tape recorder* dalam wawancara perlu member tahu kepada informan apakah diperbolehkan atau tidak.
3. Camera: untuk memotret kala peneliti sedang melakukan pembicaraan dengan informan/ sumber data. Dengan adanya foto, keabsahan data penelitian akan lebih terjamin, karena peneliti betul-betul melakukan pengumpulan data.

Mencatat hasil wawancara

Hasil wawancara segera harus dicatat setelah selesai melakukan wawancara agar tidak lupa bahkan hilang. Karena wawancara dilakukan secara terbuka dan tidak berstruktur, maka peneliti perlu membuat rangkuman yang lebih sistematis terhadap hasil wawancara. Dari berbagai sumber data, perlu dicatat mana data yang dianggap penting, yang tidak penting, dan data yang sama dikelompokkan. Hubungan satu data dengan data yang lain perlu dikonstruksikan, sehingga menghasilkan pola dan makna tertentu. Data yang masih diragukan perlu ditanyakan kembali kepada sumber data lama atau yang baru agar memperoleh ketuntasan dan kepastian. (Sugiyono 2007)

Teknik pengolahan data

Menurut Bogdan analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Susan Stainback mengemukakan bahwa analisis data merupakan hal yang kritis dalam proses penelitian kualitatif. Analisis digunakan untuk memahami hubungan dan konsep dalam data sehingga hipotesis dapat dikembangkan dan dievaluasi.

Miles dan Huberman (1984), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktifitas

dalam analisis data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.

Reduksi Data (*Data reduction*)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu menggunakan peralatan elektronik seperti komputer mini, dengan memberikan kode pada aspek-aspek tertentu.

Dalam mereduksi data, setiap peneliti akan dipandu oleh tujuan yang akan dicapai. Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah pada temuan. Oleh karena itu, kalau peneliti dalam melakukan penelitian, menemukan segala sesuatu yang dipandang asing, tidak dikenal, belum memiliki pola, justru itu lah yang harus di jadikan perhatian peneliti dalam melakukan reduksi data. Reduksi data merupakan proses berfikir sensitif yang memerlukan kecerdasan, keluasan, dan kedalaman wawasan yang tinggi. (Sugiyono 2007)

Penyajian Data (*Data Display*)

setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagaimana hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Dalam hal ini Miles dan Huberman (1984) menyatakan yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. (Sugiyono 2007)

Trianggulasi

Trianggulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu. Dalam penelitian ini penulis menggunakan triangulasi sumber. Trianggulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Sebagai contoh, untuk menguji kredibilitas data tentang kualitas pelayanan, maka pengumpulan dan pengujian data yang telah diperoleh dapat dilakukan oleh karyawan yang memberikan pelayanan, konsumen yang mendapat pelayanan, dan supervisor.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil Perusahaan

Pada Tahun 1980 Paul Hongkiriwang mendirikan perusahaan CV. Prima Jaya di Jalan Prapen Indah Timur AA-76, Surabaya. PT. Prima Jaya memiliki garasi dengan luas 2000m² yang terletak di Jalan Jatijajar kav.5 Desa Tarik Balongbendo, Krian, Sidoarjo. Yang pada mulanya merupakan perusahaan yang bergerak dibidang perusahaan kontraktor bangunan. Karena pemilik merasa pekerjaan yang lama semakin tidak menguntungkan karena waktu itu harga bahan baku bangunan semakin tidak stabil, jadi tidak ada ketetapan harga pasti untuk jasa yang diberikan apalagi sedang terjadi krisis pada tahun 1997/1998 maka perusahaan tidak berani mengajukan penawaran atau

tender bangunan. Pada tahun 1999/2000 perusahaan ini berubah menjadi perusahaan pengangkutan tanah yang menyewakan truck seperti *dump truck* dan alat-alat berat seperti *excavator* sekaligus merubah perusahaan yang awal mulanya CV. Prima Jaya menjadi PT. Prima Jaya. Untuk omset perusahaan sendiri, dalam satu bulan perusahaan menghasilkan omset minimum sekitar 20 jutaan hal ini terjadi ketika pekerjaan lagi sepi-sepinya. Sedangkan ketika sedang ramai penghasilan yang dihasilkan bisa mencapai 100 jutaan. Saat ini PT. Prima Jaya memiliki sekitar lima puluhan karyawan yang kebanyakan merupakan supir truck dan operator alat berat.

Kegiatan bisnis yang dilakukan oleh PT Prima Jaya merupakan jasa penyewaan *dump truck* yang bertugas untuk mengangkut tanah dan penyewaan alat berat seperti *hexavator* yang bertugas untuk menggali tanah. Untuk penyewaan truck minimal satu bulan dengan harga yang bervariasi, harga ditentukan dari umur truck sendiri dan diluar dari uang makan supir truck. Untuk *excavator* harga sewa di hitung perjam diluar uang makan supir. Penyewa biasanya berasal dari pemerintah maupun perusahaan swasta baik dari kota Surabaya maupun daerah dari luar kota Surabaya tetapi masih didalam daerah Jawa Timur.

Visi PT. Primajaya

Menjadi perusahaan trucking yang jujur dan bertanggung jawab di Daerah Jawa Timur yang memiliki kualitas terbaik dan tenaga kerja yang professional.

Misi PT. Prima Jaya

1. Menyediakan fasilitas penyewaan truck dan alat berat yang unggul dan professional kepada pelanggan.
2. Menjadikan pelanggan sebagai mitra jangka panjang.
3. Menambah jumlah unit dan menambah jangkauan layanan hingga luar pulau Jawa yang membutuhkan alat-alat berat.

Deskripsi Persiapan Sukses

Sukses pada perusahaan keluarga didefinisikan sebagai penyerahan tongkat kepemimpinan dari pemilik/pendiri atau pemilik/pengelola kepada seorang suksesor, baik merupakan anggota keluarga maupun bukan anggota keluarga, yaitu seorang pengelola professional. PT. Prima Jaya merupakan sebuah perusahaan keluarga yang bergerak dibidang trucking.

Waktu Sukses

Pemilik perusahaan mempersiapkan calon pengganti/suksesor, dan usia suksesor untuk menggantikan pemilik perusahaan.

Pada awalnya pemilik sudah mempersiapkan siapa yang akan menggantikan nanti akan tetapi pemilik masih belum tahu diantara kedua anak mereka siapa yang akan menggantikan. Akan tetapi adanya kemungkinan perusahaan akan di serahkan kepada anak pertama jika sudah berusia 30an dan jika memang sudah siap dan betul-betul sudah matang atau kalau tidak mungkin jika pemilik utama sudah tidak sanggup lagi untuk memimpin perusahaan dengan alasan kendala usia dan mau pensiun.

Persiapan dan perkembangan suksesor

Pendidikan formal dan pelatihan yang diberikan pemilik perusahaan untuk memantau perkembangan calon suksesor.

Dalam mempersiapkan calon suksesornya, pemilik terlebih dahulu memberikan pendidikan formal dengan cara menyekolahkan anak-anak mereka disekolah yang terbaik agar bisa menjadi seorang sarjana dan bisa menerapkan teori yang diajarkan dari sekolah dulu.

Adapun pelatihan untuk memantau perkembangan suksesor yang di berikan oleh pemilik/*Incumbent* berupa turun langsung ke lapangan untuk memantau perkembangan dan melihat apa saja yang terjadi di lapangan. Hal tersebut sudah mulai dilakukan semenjak anak-anak mereka memasuki bangku kuliah. Hal tersebut juga bertujuan agar suksesor bisa belajar untuk mengambil keputusan dan mengatasi beberapa masalah untuk melatih mental mereka untuk menjadi seorang pemimpin perusahaan nantinya. Kalau tidak seperti itu mereka lama baru bisa berkembang dan membentuk mental bisnis mereka.

Pemilik Perusahaan meminta calon suksesor untuk bekerja diperusahaan lain untuk mencari pengalaman.

Pemilik sebenarnya tidak memperbolehkan suksesor untuk bekerja diperusahaan lain, pemilik lebih memilih agar suksesor langsung terjun untuk membantu pemilik dalam menjalankan perusahaan. Hal itu karena pemilik merasa pengalaman juga dapat diperoleh meskipun bekerja di perusahaan sendiri. Akan tetapi sang ibu pernah menyuruh mencari pekerjaan lain dahulu agar suksesor memiliki lebih banyak pengalaman dan bisa merasakan bagaimana rasanya bekerja dengan orang lain dan buka orang tua suksesor sendiri. Maka dari itu suksesor dulu pernah bekerja selama kurang lebih sepuluh bulan di sebuah perusahaan logistik di daerah Krembangan, Surabaya.

Perencanaan suksesi

Yang dilakukan pemilik perusahaan untuk mempersiapkan calon suksesor sebagai pemimpin.

Untuk mempersiapkan suksesor sebagai calon pemimpin, pemilik perusahaan memberikan pendidikan formal, sikap disiplin, bertanggung jawab, tegas, jujur, hormat kepada orang tua, dan pelatihan yang cukup seperti turun ke lapangan dan memperhatikan bagaimana cara pemilik memimpin perusahaan dan bertukar pendapat antara suksesor dan pemilik tentang bagaimana menyelesaikan permasalahan dan langkah-langkah apa yang harus diambil. Dan juga menunjukkan bagaimana caranya bersikap menjadi seorang yang professional.

Ukuran-ukuran yang dilakukan dalam memilih calon suksesor.

Dalam memilih calon suksesor pemilik perusahaan pemilik tidak memiliki ukuran tertentu. Cukup dengan melihat suksesor bekerja keras dan bertanggung jawab dalam pekerjaan suksesor . kemampuan suksesor menyelesaikan masalah dalam perusahaan dan bagaimana cara suksesor menghadapi karyawan dalam perusahaan maupun cara menghadapi calon customer. Dengan cara tersebut akan kelihatan apa suksesor nanti mampu memimpin perusahaan.

Hal-hal Keluarga

Saat menentukan calon suksesor pemilik terlebih dahulu berdiskusi dengan anggota keluarga.

Saat memilih calon suksesor pemilik berdiskusi dengan anggota keluarga yang terdiri dari pemilik perusahaan, istri pemilik perusahaan, calon suksesor, dan adik suksesor, hal ini dilakukan dengan cara setiap minggu anggota keluarga berkumpul membahas kinerja suksesor di kantor. Dengan cara ini kita dapat mengetahui apa saja yang perlu dilakukan . akan tetapi saat ini belum ditentukan kepada siapa perusahaan nanti akan diserahkan. Dan ketika pemilik perusahaan akan mewariskan

perusahaan kepada suksesor maka pemilik akan terlebih dahulu mengadakan rapat dengan anggota keluarga.

Loyalitas anggota keluarga terhadap perusahaan.

Untuk loyalitas anggota keluarga terhadap perusahaan, semua anggota keluarga sangat loyal kepada perusahaan. Hal ini karena semua yang mereka miliki dan penghasilan saat ini berasal dari perusahaan. Jika mereka tidak loyal maka perusahaan tidak akan bertahan sampai sekarang. Yang ada perusahaan bisa hancur.

Kepercayaan anggota keluarga terhadap suksesor.

Untuk kepercayaan anggota keluarga terhadap suksesor sendiri, pemilik sangat percaya kepada calon suksesornya. Hal ini karena dikarenakan suksesor merupakan anak-anak mereka. Selama suksesor tidak menyimpang ke arah negatif dan bisa mencoreng nama keluarga maka pemilik perusahaan akan selalu percaya penuh dengan suksesor. Selama ini suksesor tidak pernah mengalami masalah apapun dengan anggota keluarga, dan mereka percaya-percaya saja dengan suksesor.

Merelakan

Sikap yang ditunjukkan oleh pemilik perusahaan bahwa telah rela/berlapang dada perusahaan diambil alih oleh calon suksesor.

Sikap yang akan di tunjukkan oleh pemilik bahwa telah berlapang dada yaitu mereka ikhlas jika waktunya telah tiba, hal tersebut juga karena apa yang dipersiapkan pemilik perusahaan juga nantinya untuk suksesor juga. Suksesor sebagai orang tua pasti rela memberikan perusahaan kepada suksesor untuk dikelola. Untuk pembicaraan dengan lanjut pastinya akan ada perundingan dengan anggota keluarga.

Transformasi Nilai

Kuntowijoyo dalam Yunus Rasid (2014) menuturkan bahwa transformasi adalah konsep ilmiah atau alat analisis untuk memahami dunia. Karena dengan memahami perubahan setidaknya dua kondisi/keadaan yang dapat diketahui yakni keadaan pra perubahan dan keadaan pasca perubahan. Transformasi merupakan usaha yang dilakukan untuk melestarikan budaya lokal agar tetap bertahan dan dapat dinikmati oleh generasi berikutnya agar mereka memiliki karakter yang tangguh sesuai dengan karakter yang disiratkan oleh ideologi Pancasila. Transformasi merupakan perpindahan atau pergeseran suatu hal ke arah yang lain atau baru tanpa mengubah struktur yang terkandung didalamnya, meskipun dalam bentuknya yang baru telah mengalami perubahan.

Transformasi bisnis itu adalah perubahan dalam pencapaian perusahaan / badan usaha yang lebih baik lagi. Transformasi bisnis adalah seluruh proses perubahan yang diperlukan oleh suatu korporasi untuk memposisikan diri agar lebih baik dalam menyikapi dan menjawab tantangan-tantangan bisnis baru, lingkungan usaha yang berubah secara cepat maupun keinginan-keinginan baru yang muncul dari dalam perusahaan. Perubahan dilakukan secara menyeluruh dan berkesinambungan terhadap pola pikir, pola pandang dan pola tindak perusahaan, strategi bisnis, budaya perusahaan maupun perilaku dan kemampuan organisasi. (Jakarta consulting, 2013)

Nilai Keagamaan

Pemilik perusahaan mengajarkan kekudusan kepada calon suksesor.

Pemilik perusahaan mengajarkan nilai kekudusan dengan cara taat beribadah kepada Tuhan Yang Maha Esa dan selalu pergi gereja setiap hari minggu. Karena jika

dekat dengan Tuhan maha Tuhan pasti akan membantu kita. Jadi hari minggu tidak digunakan untuk bekerja.

Pemilik mengajarkan keadilan dalam berbisnis kepada calon suksesor

Pemilik mengajarkan nilai keadilan kepada suksesor dengan cara selalu berbuat adil dalam memperlakukan karyawan. Tidak ada perlakuan khusus baik karyawan lama maupun karyawan baru. Karyawan di berikan upah yang adil dan sesuai. Tidak memilih-milih calon penyewa karena penghasilan yang didapatkan berasal dari calon penyewa. Kalau bekerja tidak perlu curang dengan cara menghalangi kompetitor. Berlaku adil juga dengan anggota keluarga.

Pemilik mengajarkan kasih kepada calon suksesor ketika memimpin perusahaan.

Pemilik perusahaan mengajarkan kasih kepada suksesor dengan cara tidak menggunakan kata-kata yang kurang pantas dalam menegur karyawan, karena hal tersebut dapat membuat perasaan pekerja tersinggung dan merasa tidak nyaman. Tidak berlaku kasar kepada karyawan karena dapat mengakibatkan karyawan tidak loyal dan keluar dari perusahaan.

Nilai Kebudayaan

Budaya yang diajarkan pemilik perusahaan kepada calon suksesor.

Budaya yang diajarkan yaitu bekerja keras, disiplin, bertanggung jawab, pantang menyerah, jujur, tidak mudah berputus asa. Dengan begitu pelanggan juga bisa merasa nyaman dan percaya percaya sehingga pelanggan akan selalu menggunakan jasa perusahaan. Dengan cara yang diterapkan ini maka dijamin perusahaan akan selalu bertahan dan dipecah oleh pelanggan lama maupun pelanggan baru.

Pemilik perusahaan mengajarkan calon suksesor untuk tidak berputus asa dalam memimpin perusahaan.

Pemilik perusahaan mengajarkan untuk tidak gampang berputus asa dalam bekerja. Hal tersebut dilakukan dengan cara mencari asal permasalahannya terlebih dahulu kemudian berdiskusi agar dapat mencari jalan tengah untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Selalu menyemangati suksesor agar tidak mudah putus asa dalam mencari jalan keluar permasalahan. Untung atau rugi dalam berbisnis merupakan hal yang lumrah asal tidak kehilangan pelanggan.

Pemilik perusahaan mengajarkan calon suksesor untuk selalu berpikir maju dan modern.

Pemilik mengajarkan untuk selalu berpikir maju dan modern kepada suksesor, hal ini bertujuan agar suksesor selalu berpikir positif dalam melihat peluang yang ada di lapangan, ketika ada bisnis baru boleh dicoba untuk mencari tantangan baru. Siapa tahu bisa dijadikan bisnis sampingan untuk tambahan penghasilan. Jaman sekarang perkembangan dan berita terbaru dapat diketahui dengan mudah, karena teknologi sekarang sudah maju dan modern serta adanya internet yang memberi kemudahan. Dengan berpikir ke depan juga dapat mengetahui visi kedepannya mau seperti apa dan perkembangan kedepannya mau seperti apa.

Pemilik perusahaan mengajarkan hal-hal tentang kepercayaan, cinta kasih, dan kebenaran kepada calon suksesor dalam memimpin perusahaan.

Berdoa, jujur, dan selalu dekat dengan Tuhan merupakan cara yang diajarkan oleh pemilik kepada

suksesor untuk bersikap percaya, cinta kasih, dan kesuisilaan. Dengan cara tersebut maka dapat terhindar dari yang bahaya dan dengan hormat kepada orang lain maka suksesor juga dapat dihormati dengan orang lain. Selalu mejaga kualitas pelayanan kepada pelanggan juga diajarkan oleh pemilik. Dan juga bagaimana memelihara hubungan dengan karyawan dan seluruh anggota keluarga.

Nilai Etika Bisnis

Pemilik perusahaan mengajarkan calon suksesor tentang penentuan harga yang adil bagi perusahaan.

Pemilik perusahaan mengajarkan untuk memberikan harga yang adil kepada konsumen dengan cara tidak seenaknya menaik turun kan harga, menentukan harga dengan cara mengikuti harga yang ada dalam pasaran, menjelaskan harga sebenarnya kepada calon pelanggan termasuk ongkos bahan bakar maupun biaya perawatan unit. Jangan memasang harga diluar pasaran atau lebih murah dari pasaran, memang akan mendapat banyak pelanggan tetapi juga mendapatkan musuh yang banyak.

Pemilik perusahaan mengajarkan calon suksesor tentang kualitas pelayanan terhadap konsumen.

Pemilik mengajarkan kepada suksesor tentang kualitas pelayanan terhadap konsumen hal ini diajarkan dengan cara bertanggung jawab kepada konsumen mengenai kesepakatan yang telah disepakati sebelumnya, meminta saran kepada konsumen mengenai layanan yang diberikan dan apa yang harus diperbaiki. Jika ada kerusakan sparepart pada unit maka segera digantikan dengan unit lainnya atau segera mengganti sparepart baru.

Pemilik perusahaan mengajarkan calon suksesor tentang cara promosi yang baik.

Dalam hal berpromosi, pemilik perusahaan pernah melakukan promosi dengan memasang iklan pada buku telepon yang tentunya pada jaman sekarang bisa di bilang sudah tidak ada lagi. Selain itu hanya mengandalkan informasi dari mulut kemulut, dari teman ke teman, atau biasanya juga perusahaan langganan merekomendasikan kepada perusahaan lainnya. Diluar hal tersebut pemilik tidak pernah melakukan promosi yang lainnya.

Pemilik perusahaan mengajarkan calon suksesor tentang cara pemberian informasi produk kepada konsumen.

Pemilik mengajarkan suksesor tentang pemberian informasi kepada pelanggan dengan cara menyuruh suksesor menghadapi dan berbicara langsung kepada calon pelanggan dan menjelaskan secara detil tentang produk dan apa saja yang dibutuhkan oleh pelanggan, apa saja keunggulan sehingga pelanggan dapat memilih apa saja yang diinginkan oleh pelanggan.

Pemilik perusahaan mengajarkan calon suksesor tentang pemberian upah yang baik bagi pekerja/karyawan.

Untuk pemberian upah pemilik mengajarkan kepada suksesor dengan cara memberikan upah yang sesuai dan mendekati UMR, untuk supir dan operator alat berat sendiri diberikan gaji borongan. Untuk supir diberikan Rp 150.000,00 per harinya diluar uang makan, dan untuk operator alat berat diberikan Rp 200.000,00 per hari diluar uang makan. Jika di total dalam sebulan bisa melebihi UMR yang ada. Dengan upah yang demikian makan pekerja akan merasa puas dan loyal kepada perusahaan.

Pemilik perusahaan mengajarkan calon suksesor tentang kesejahteraan para pekerja/karyawan.

Memberikan upah yang cukup dan memberikan kebutuhan pekerja serta memperlakukan karyawan seperti keluarga akan membuat pekerja merasa sejahtera karena diperhatikan oleh perusahaan. Hal tersebut juga akan membuat pekerja merasa nyaman bekerja di perusahaan.

Pemilik perusahaan mengajarkan calon suksesor tentang perlakuan yang tepat terhadap pekerja/karyawan sehari-hari.

Pemilik perusahaan mengajarkan untuk selalu berperilaku baik kepada karyawan, tidak berlaku kasar atau mengeluarkan kata-kata yang dapat menyakiti perasaan karyawan serta meminta sara kepada karyawan mengenai bagaimana baiknya perusahaan kedepannya. Jangan sampai karyawan merasa karena mereka bawahan jadi bisa semena-mena terhadap karyawan.

Pemilik perusahaan mengajarkan calon suksesor tentang pentingnya asuransi bagi pekerja/karyawan.

Saat ini pemilik mulai mengikutkan BPJS kepada karyawan karena pemberian BPJS sekarang diwajibkan oleh pemerintah. Selain karena diwajibkan, BPJS juga berguna untuk menunjang masa depan pekerja dan membantu ketika pekerja sakit. Dulu pemilik hanya memberikan uang untuk beli obat atau berobat kedokter. Hal ini diajarkan oleh pemilik kepada suksesor mengenai pentingnya pemberian asuransi maupun BPJS kepada pekerja kepada suksesor.

Pemilik perusahaan mengajarkan calon suksesor tentang kejujuran terhadap pemerintah soal perpanjangan izin usaha.

Pemilik tidak pernah terlambat untuk memperpanjang ijin usaha karena dapat menyebabkan perusahaan disesgel, pemilik biasanya memperpanjang ijin usaha satu minggu sebelum ijin usahanya habis. Hal ini diajarkan oleh pemilik untuk selalu disiplin agar tidak pernah terlambat memperpanjang ijin usaha. Begitu pula jika ada regulasi yang dikeluarkan oleh pemerintah, maka pemilik maupun suksesor nanti akan mengikuti regulasi yang dikeluarkan oleh pemerintah.

Pemilik perusahaan mengajarkan calon suksesor tentang pelaporan pajak yang baik dan jujur.

Untuk pelaporan pajak pemilik sudah memiliki konsultan pajak yang akan mengurus semua masalah perpajakan perusahaan. Jadi tinggal menyerahkan semua pencatatan pembukuan dengan adil dan jujur dan tidak ada yang ditutupi kepada konsultan pajak.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan pada PT. Prima Jaya, maka dapat diambil kesimpulan dan saran yang dapat digunakan sebagai referensi perusahaan untuk mengelola perusahaan.

Kesimpulan

- Dari analisa dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa proses persiapan suksesi di PT. Prima Jaya sudah lama dipersiapkan oleh pemilik. Calon suksesor merupakan anak pertama dari pemilik perusahaan sendiri.
- Pendidikan formal yang diberikan pemilik perusahaan berupa dikuliahkan di sebuah universitas terbaik di Surabaya.

- Pelatihan yang diberikan yaitu langsung turun lapangan dan secara langsung terlibat dengan kegiatan perusahaan.
- Seluruh anggota keluarga loyal pada perusahaan karena penghasilan keluarga berasal dari perusahaan. Keluarga juga sangat percaya kepada calon suksesor.
- Nilai keagamaan, nilai kebudayaan, dan nilai etika bisnis diajari dengan baik oleh pemilik perusahaan kepada calon suksesor.
- Pada bagian kepercayaan, cinta kasih, kesucilaan, dan kebenaran data yang didapatkan tidak valid. Hal ini diakibatkan karena persepsi setiap orang berbeda-beda.

Saran

Setelah melakukan penelitian pada perusahaan PT. Prima Jaya, maka penulis dapat memberikan saran yang cukup berguna untuk PT. Prima Jaya bagi kelangsungan proses transformasi nilai dalam melakukan proses suksesi. Saran yang diberikan antara lain :

1. Pemilik lebih baik memperbolehkan suksesor untuk bekerja di beberapa perusahaan lain, karena hal ini dapat menambah wawasan, pengetahuan, dan pengalaman suksesor. Semakin banyak pengalaman yang diperoleh maka suksesor akan semakin siap menghadapi tantangan-tantangan yang ada dimasa yang akan datang ketika pemilik telah memimpin perusahaan.
2. Dalam nilai keagamaan, selain taat dalam beribadah dan berlaku adil serta tidak semena-mena dengan karyawan. Kita juga perlu menambahkan untuk berbuat amal kepada orang-orang yang tidak mampu. Karena amal juga termasuk dalam hal mengasihi sesama. Kalau bisa beramal setahun sekali seperti menyumbang ke panti asuhan.
3. Sebaiknya pemilik segera mengikutkan pekerja ke Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) untuk kesejahteraan karyawan kedepannya. Kalau karyawan sakit, karyawan memperoleh keringanan biaya melalui BPJS tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Bartens, K. (2000). *Pengantar Etika Bisnis*. Surabaya: Kanisius
- Hill, A. (1997). *Etika Kristen Dalam Dunia Bisnis*. USA: InterVarsity Press
- Industri Bisnis Online. (2014). *Pengusaha Bisnis Jasa Truck Ubah Konsep*. Retrieved march 20, 2014 From <http://industri.bisnis.com/read/20140320/98/212466/pengusaha-bisnis-jasa-truk-ubah-konsep>
- Industri Bisnis Online. (2013). *Pertumbuhan Trucking Di Priok Mencapai 24%*. Retrieved September 04, 2013 From <http://industri.bisnis.com/read/20130904/98/160691/pertumbuhan-trucking-di-priok-capai-24>
- Jakarta Consulting Online. (2014). *Suksesi Dalam Perusahaan Keluarga*. Retrieved 2014 From <http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/suksesi-dalam-perusahaan-keluarga>
- Kuncono, Ongky Setio. (2012) *Nilai- Nilai Positif Budaya Tionghoa*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Marpa, Nyoman. (2012). *Perusahaan Keluarga Sukses Atau Mati*. Tangerang: Cergas Media
- Moleong, Lexy J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Sugiyono. (2007) *Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta
- Subagio Tjahjono, CS. (2013). *Business Crimes And Ethics*. Yogyakarta : Andi
- Velasquez, Manuel G. (2005). *Etika Bisnis, Konsep, Dan Kasus, Edisi 5*. Yogyakarta: Andi
- Yunus, Rasid. (2014). *Nilai-Nilai Kearifan Lokal Sebagai Penguat Karakter Bangsa*. Yogyakarta: Deepublish