

## TAHAPAN PERENCANAAN SUKSESI PADA PT. PELAYARAN JADI BERLIAN SAMUDRA

Deddi Tangradi

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* dedditangradi@gmail.com

**Abstrak**—Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui tahapan perencanaan suksesi bisnis keluarga PT Pelayaran Jadi Berlian Samudra yang sedang dilakukan dari generasi pertama menuju generasi kedua. Jenis penelitian adalah kualitatif deskriptif untuk menggali informasi pada narasumber dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Adapun teknik yang digunakan dalam pengumpulan data dengan menggunakan wawancara. Sedangkan untuk menguji keabsahan data yaitu menggunakan triangulasi sumber. Hasil pembahasan dari perencanaan suksesi pada PT Pelayaran Jadi Berlian Samudra sudah melakukan 3 tahapan perencanaan suksesi yaitu: tahap pra-bisnis, tahap pengenalan, tahap pengenalan fungsi. Perusahaan juga merencanakan 4 tahapan suksesi selanjutnya, yaitu: tahap pelaksanaan fungsi, tahap pengembangan fungsi, tahap pergantian awal, tahap kedewasaan pengganti. Dimulai dari membekali calon suksesor dengan pendidikan manajen

**Kata Kunci**— Bisnis Keluarga, Perencanaan Suksesi, Suksesor, *Family Business*, *Succession Planning*, *Successor*

### I. PENDAHULUAN

Bisnis keluarga / *family business* merupakan bisnis yang dimiliki dan / atau dikelola oleh sejumlah orang yang memiliki hubungan kekeluargaan, baik suami-istri maupun keturunannya, termasuk hubungan persaudaraan. Perencanaan suksesi dan suksesi manajemen yang baik akan meningkatkan nilai bisnis dengan memastikan mempertahankan potensi penerus paling berbakat.

Generasi pertama menciptakan bisnis, generasi kedua memerah atau hidup dari bisnis itu, dan generasi ketiga tidak mempunyai apapun yang tersisa dan harus memulai dari awal lagi. Rencana suksesi yang efektif dalam perusahaan keluarga antara lain merencanakannya sedini mungkin dengan melibatkan anggota keluarga. Sebaliknya ada pilihan bagi generasi berikutnya untuk bergabung atau tidak dalam perusahaan. Perusahaan hendaknya menciptakan pembelajaran dan pengembangan bagi karyawan. Pendiri sedapat mungkin memilih pengganti secepatnya (Susanto et al., 2007 p.324).

Menurut Ward (2004) bahwa 40% dari seluruh perusahaan di dunia mengantisipasi atau menghadapi proses suksesi saat ini, yaitu pelimpahan ke kepemimpinan dan kepemilikan generasi berikutnya, sekitar 25 tahun yang lalu, hanya 5-10% perusahaan keluarga di Amerika Serikat yang dimiliki dan dijalankan oleh tim dari saudara-saudara sekandung dan sisanya dipimpin oleh pemimpin-pemimpin tunggal, terutama

laki-laki. Sekitar 40-50% perusahaan keluarga di Amerika Serikat dimiliki dan dipimpin oleh kelompok-kelompok kakak beradik. (dalam Susanto et al., 2007, p. 323).

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh *Credit Suisse Emerging Markets Research Institute*, yang dirilis Senin (31/10/2011), bisnis keluarga merupakan pilar penting bagi perekonomian Asia yaitu memberikan total laba kumulatif, sebanyak 261 persen dalam 10 tahun terakhir dan melampaui standar patokan pada tujuh dari 10 pasar Asia (“Jangan Remehkan Kekuatan Bisnis Keluarga!”, 2011, Oktober).

Kelangsungan dan tantangan bisnis keluarga menjadi salah satu isu menarik, tidak hanya di dalam negeri tetapi juga pebisnis global. Hasil survei *Pricewater house (PwC)* diantaranya, pertama bisnis keluarga di Indonesia semakin kuat dan tumbuh lebih tinggi dari rata-rata dunia. Kedua, persaingan yang semakin ketat dan regulasi pemerintahan menjadi permasalahan utama. Ketiga menjadikan bisnis lebih *professional* dan perencanaan pewarisan usaha dianggap sebagai hal penting. (Lavinda dan Saputra, 2014, Desember).

Survei dari TV Kompas (2009) tercatat pengguna facebook di Indonesia saat ini ada diangka 40.418.460 dan menduduki peringkat kedua pengguna facebook terbanyak di dunia. Sedangkan jejaring sosial twitter, Indonesia berada di peringkat keempat sebanyak 22% dari pengguna twitter di dunia. Idealnya sebuah teknologi terapan pada dasarnya sangat bermanfaat dalam memudahkan manusia untuk mencapai sesuatu yang diinginkan secara efisien dalam waktu yang singkat. Namun, kemajuan teknologi jejaring sosial ini bertendensi berbanding terbalik dengan frekuensi tatap muka (*face to face*) komunikasi antar pribadi. Perkembangan jejaring sosial di Indonesia bahkan sangat tinggi (Pertiwi, 2012, Febuari).

Suatu Perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan (Ward dan Aronoff, 2002). Definisi dari Ward dan Aronoff menggaris bawahi posisi kunci dipegang oleh anggota keluarga. Suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan (Donnelley, 2002). Keterlibatan sedikitnya dua generasi dalam keluarga pada definisi Donnelley diatas didasarkan atas asumsi adanya suksesi yang berjalan (dalam Nurwantoro, Sobirin, 2013, p.734).

Bisnis keluarga menjadi lebih kompleks setelah diperkenalkan dengan unsur etnis. Hal yang nampaknya akan dipengaruhi oleh etnis yaitu pola interaksi, keterlibatan anggota keluarga dalam bisnis, manajemen suksesi, kepemilikan bisnis, hubungan antara anggota keluarga dalam bisnis dan kelangsungan usaha (Tong, 2008 p.21).

Menurut Ward (1987) suksesi harus memungkinkan untuk transfer kepemimpinan (dalam Casillas, 2007, p. 78). Perencanaan suksesi menurut Sharma et al., (2001) adalah aktivitas jangka panjang dalam rangka menyiapkan generasi penerus perusahaan.

Keluasan perencanaan suksesi menunjukkan seberapa dalam persiapan untuk alih generasi tersebut dipersiapkan dalam bentuk rangkaian aktivitas (dalam Harsono, 2008). Dari beberapa definisi tentang suksesi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian dari suksesi adalah proses transisi manajemen dan kepemilikan bisnis yang membutuhkan perencanaan untuk memastikan kelangsungan bisnis ke generasi berikutnya.

Menurut Susanto et al., (2007, p. 4) terdapat dua (2) jenis perusahaan keluarga:

- 1) *Family Owned Enterprise* (FOE) adalah perusahaan yang dimiliki oleh keluarga, tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Peran keluarga hanya sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasional di lapangan.
- 2) *Family Business Enterprise* (FBE) adalah perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga dan pendirinya. Ciri perusahaan tipe ini adalah posisi-posisi kunci dalam perusahaan yang dipegang oleh anggota keluarga.

Menurut Susanto et al., (2007, p.300) pada umumnya terdapat tiga pola suksesi untuk manajemen *level* puncak yang biasanya diterapkan perusahaan-perusahaan di Indonesia:

- 1) *Planned succession*  
Pada perencanaan suksesi ini yang terjadi hanya akan berfokus pada calon yang akan menduduki posisi kunci yang telah dipersiapkan dengan baik. Dengan memberikan pelatihan pada suksesor dan untuk meningkatkan pengalaman dan kebijakan berpikir serta memberi gambaran terhadap berbagai hal yang penting.
- 2) *Informal planned succession*  
Perencanaan suksesi yang lebih mengarah kepada pemberian pengalaman dengan cara memberikan posisi dibawah 'pimpinan' perusahaan dan secara langsung akan menerima perintah dan petunjuk dari pimpinan tersebut.
- 3) *Unplanned succession*  
Pergantian pimpinan sebelumnya kepada penerusnya yang berdasarkan keputusan dari pemilik dengan mengutamakan pertimbangan pribadi.

Menurut Susanto et al., (2007, p.334) dalam proses suksesi sendiri secara ringkas dapat dirangkum dalam 7 langkah:

- 1) Mengevaluasi struktur kepemilikan.
- 2) Mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi.
- 3) Mengevaluasi keinginan keluarga dan *contingency plan*.
- 4) Mengembangkan proses pemilihan, melatih dan *mentoring* penerus masa depan.
- 5) Melakukan aktivitas *team building* dari keluarga.
- 6) Menciptakan dewan direksi yang efektif.

- 7) Memasukan penerus pada saat terbaik, yakni ketika pendiri berusia sekitar 50 tahun dan usia penerus diawal 30 tahun.

Terdapat lima fakta penting dalam proses suksesi menurut Soedibyo (2007) di perusahaan keluarga (dalam Wahjono, 2007) yaitu:

- 1) Persiapan suksesi adalah sangat penting, itulah sebabnya persiapan suksesi harus dikerjakan secara bersama-sama antara generasi tua dan generasi penerus. Keberlanjutan perusahaan keluarga tergantung pada kualitas persiapannya.
- 2) Generasi muda yang kompeten adalah prasyarat untuk memelihara dan meningkatkan kinerja perusahaan keluarga.
- 3) Mutu suksesi ditentukan oleh variable yang dapat mengkomunikasikan konsep dan filosofi kepada generasi muda.
- 4) Penanaman nilai-nilai keluarga adalah sangat penting untuk dilakukan bersama. Untuk menghindari konflik, diperlukan pernyataan yang jelas atas hak dan kewajiban masing-masing anggota keluarga sejak dini. Konsep *unit entity* (pembedaan antara milik sendiri dan milik perusahaan) harus betul-betul dipahami dengan jelas diantara anggota keluarga.
- 5) Faktor lain yang menentukan keberhasilan suksesi adalah semangat, pamrih (*intention*), kejujuran, dan *honesty*, and ketulusan (*sincerity*) dalam melakukan bisnis. Konflik antara generasi tua dan muda berasal dari perlakuan yang berbeda dalam memandang bagaimana melanjutkan perusahaan keluarga.

Tahapan dalam perencanaan suksesi pada perpindahannya kepemimpinan dari generasi pendiri kepada generasi penerus dalam bisnis keluarga terdiri dari beberapa tahapan (Helmiatin, 2006, para.5), yaitu:

- 1) Tahap pra-bisnis, dalam tahap pertama ini, generasi pendiri mulai memperkenalkan perusahaan keluarga kepada generasi penerus sebagai tahap awal proses suksesi.
- 2) Tahap pengenalan, pada tahap ini generasi pendiri mulai mengenalkan generasi penerus kepada pihak-pihak yang berhubungan dengan perusahaan, baik yang berhubungan langsung maupun hubungan yang tidak langsung dengan perusahaan seperti pihak bank yang sebagai sumber modal.
- 3) Tahap pengenalan fungsi, pada tahap ini generasi penerus mulai berinteraksi dengan pihak-pihak yang bekerja di perusahaan, agar generasi penerus mendapatkan pengalaman.
- 4) Tahap pelaksanaan fungsi, pada tahap ini generasi penerus mulai ambil bagian dalam proses yang ada di dalam perusahaan. Dimulai dengan generasi penerus menjadi karyawan tetap di dalam perusahaan.
- 5) Tahap pengembangan fungsi, pada tahap ini generasi penerus mendapatkan arahan dari pihak lain yang ada di dalam perusahaan namun belum mengelola

keseluruhan perusahaan dan bertugas sebagai pengamat.

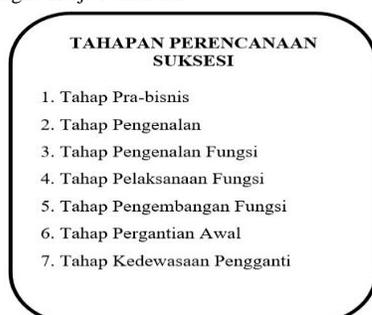
- 6) Tahap pergantian awal, dalam tahap ini generasi penerus mulai mendapatkan jabatan sebagai presiden atau *general manager*, generasi penerus sudah mulai menjadi pengambil keputusan namun orang tua masih berperan di belakang layar.
- 7) Tahap kedewasaan pengganti, pada tahap ini generasi penerus sudah secara penuh mengambil kursi kepemimpinan secara penuh di dalam perusahaan sesuai jabatan yang dimiliki. Umumnya tahap ini dimulai dua atau tiga tahun setelah generasi penerus mulai mendapatkan jabatan di dalam perusahaan.

PT Pelayaran Jadi Berlian Samudra adalah instansi swasta yang bergerak di sektor jasa angkutan perairan yaitu *tug boat*/kapal tunda dan Tongkang dengan menarik kapal, mengangkat muatan dan mengirimkannya ke tujuan, misalnya di Banjarmasin, Palangkaraya, Palembang, Bojonegara, Marunda, Surabaya dan sekitarnya. *Owner* dan juga Direktur atau yang biasa dikatakan *Chief Executive Officer* (CEO) Perusahaan PT Pelayaran Jadi Berlian Samudra ini adalah Franky Song yang telah menempuh pendidikan hingga SMA. Kerabat dan keluarga dekat dari Franky Song pun ikut membantu, Jony Mawengkang sebagai salah satu *Owner* dan juga Komisaris PT Pelayaran Jadi Berlian Samudra dari adik laki-laki istri bapak CEO dan Herman Yong sebagai Manajemen Operasional PT Pelayaran Jadi Berlian Samudra dari sepupu istri Franky. Sedangkan yang akan menjadi calon suksesor dari perusahaan ini yaitu Vincent Song selaku anggota keluarga yang sedang menempuh pendidikan SI International Business di Tamkang University, Taiwan. Dan kebetulan saat pulang untuk liburan, Vincent turut serta membantu dalam memantau dan menjalankan bisnis. Meskipun Vincent berada di Taiwan dengan adanya internet yang sekarang marak di jejaring media sosial dan teknologi yang semakin canggih, Franky tetap dapat berkomunikasi dalam bertatap muka tanpa harus bertemu dengan Vincent dimana dan kapan saja dapat dilakukan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan yaitu bagaimana tahapan perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT Pelayaran Jadi Berlian Samudra?

Sesuai dengan masalah penelitian di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah mendeskripsikan tahapan perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT Pelayaran Jadi Berlian Samudra.

Gambar.1 Kerangka Kerja Penelitian



## II. METODE PENELITIAN

Menurut Moleong (2006, p.5) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Metode kualitatif ini sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*), karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat alamiah (Sugiyono, 2012, p.1).

Tahapan perencanaan suksesi perpindahan kepemimpinan terdiri dari 7 tahapan suksesi pada PT Pelayaran Jadi Samudra Berlian :

### 1. Tahap Pra-bisnis

Dalam tahap pertama ini, *Owner* yang juga merupakan Direktur atau CEO (Franky) mengenalkan dan mengajak calon suksesor (Vincent) pada bisnis keluarga yang dimiliki.

### 2. Tahap Pengenalan

Tahap kedua ini Franky mengenalkan anaknya Vincent kepada orang yang berkaitan secara langsung maupun tidak langsung pada PT Pelayaran Jadi Berlian Samudra. Seperti karyawan-karyawan, agen-agen, dan pihak bank.

### 3. Tahap Pengenalan Fungsi

Pada tahap ini Vincent akan mengembangkan pengalamannya yang di dapatkan di Taiwan dan menerapkan di perusahaan.

### 4. Tahap Pelaksanaan Fungsi

Tahap ini dimulai ketika Vincent telah masuk dan mengambil bagian dalam proses aktivitas perusahaan.

### 5. Tahap Pengembangan Fungsi

Pada tahap ini Vincent sudah mulai menguasai aktivitas perusahaan, tetapi tidak mengelola secara keseluruhan pada perusahaan dan bertugas sebagai pengamat.

### 6. Tahap Pergantian Awal

Vincent sudah dapat menduduki dan bertindak sebagai pemimpin bisnis dan mengambil keputusan terhadap perusahaan, namun tetap didampingi oleh Franky di dalam perusahaan sebagai pendamping dan/atau pengarah.

### 7. Tahap Kedewasaan Pengganti

Tahap ini dicapai ketika Vincent menjadi pemimpin utama perusahaan dan mengambil keputusan-keputusan dalam perusahaan tanpa ada bayang-bayang dari Franky.

Di dalam penelitian ini, penentuan narasumber menggunakan *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2013, p. 218-219), *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan melakukan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu yang dimaksud adalah informan yang dibutuhkan yaitu informan yang benar-benar mengerti mengenai berbagai hal-hal yang terkait dengan penelitian.

Pada penelitian ini, yang menjadi narasumber utama adalah Franky Song yang memiliki jabatan sebagai Direktur PT Pelayaran Jadi Berlian Samudra. Narasumber kedua yang dipilih adalah Vincent Song sebagai calon suksesor, yang ketiga Jony Mawengkang sebagai Komisaris di perusahaan PT Pelayaran Jadi Berlian Samudra, yang keempat adalah Herman

Yong yang merupakan Divisi Operasional PT Pelayaran Jadi Berlian Samudra.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan di dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan wawancara yang bersifat semi terstruktur terhadap narasumber yang sudah ditentukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan pada penelitian ini. Menurut Sugiyono (2012, p.73), wawancara yang bersifat semi-terstruktur dapat membuat narasumber yang diajak berdiskusi akan merasa lebih nyaman, bebas, dan terbuka terhadap jenis pertanyaan yang diberikan. Pada penelitian ini akan membahas tentang tahapan perencanaan suksesi yang dilakukan oleh calon suksesor.

Sumber data merupakan hal yang paling penting di dalam proses penelitian. Menurut Sarwono (2006, p.209-210) ada dua (2) jenis sumber data pada penelitian ini, sumber data yang digunakan adalah:

1) Data primer

Data primer adalah data berupa teks hasil wawancara dan diperoleh melalui wawancara dengan informan yang sedang dijadikan sampel penelitiannya. Data ini dapat direkam atau dicatat oleh peneliti. Data primer di dalam penelitian ini adalah hasil wawancara yang dilakukan dengan Direktur, calon suksesor, Komisaris dan Divisi Operasional PT Pelayaran Jadi Berlian Samudra untuk mengetahui bagaimana perencanaan suksesor.

2) Data sekunder

Data sekunder merupakan data-data yang sudah tersedia dan dapat diperoleh oleh peneliti dengan cara membaca, melihat, atau mendengarkan. Data ini berasal dari data primer yang sudah diolah oleh peneliti sebelumnya. Data sekunder yang digunakan di dalam penelitian ini adalah profil perusahaan, deskripsi dan spesifikasi pekerjaan dari PT Pelayaran Jadi Berlian Samudra.

Teknik yang digunakan untuk pengujian keabsahan data adalah triangulasi sumber. Menurut Sugiyono (2012, p.83,127), pengertian dari triangulasi yaitu teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Peneliti menggunakan observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak. Dari ketiga sumber dideskripsikan, dikategorikan mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana yang spesifik dari ketiga sumber tersebut. Data yang telah dianalisis menghasilkan suatu kesimpulan, selanjutnya diminta kesepakatan dengan ketiga sumber data berikut. Berdasarkan dari hasil tersebut, jika hasil wawancara yang diperoleh dari narasumber tersebut mempunyai kesamaan, maka data yang didapatkan bersifat *valid* dan dapat dianalisis di dalam penelitian ini.

Menurut Sugiyono (2012, p.89), Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, serta membuat kesimpulan sehingga mudah untuk dipahami oleh diri sendiri dan orang lain.

Teknik analisa data yang digunakan adalah teknik analisa model *Miles and Huberman*, 1984 (dalam Sugiyono, 2012, p.92-99) Teknik Analisis data yang terdapat dalam model ini ,yaitu:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data yang digunakan adalah dengan mencatat, memilih, dan merangkum data-data yang diperlukan di dalam proses penelitian pada PT Pelayaran Jadi Berlian Samudra. Data-data yang diperlukan di dalam penelitian ini berupa informasi yang berkaitan dengan teknik pengumpulan informasi di dalam tahap perencanaan suksesi (observasi, wawancara, dan campuran) yang dilakukan oleh PT Pelayaran Jadi Berlian Samudra terhadap calon suksesor yang menjadi calon pimpinan pada PT Pelayaran Jadi Berlian Samudra.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Melakukan penyajian data ini dapat mempermudah kita untuk memahami apa saja yang sedang terjadi, lalu merencanakan kegiatan selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami. Pada penelitian ini, penyajian data merupakan hasil dari reduksi data berupa tulisan dan akan disajikan dalam bentuk teks yang bersifat naratif, sehingga mudah dipahami di dalam proses penelitian ini.

3. Verifikasi (*Conclusion Drawing*)

Langkah ke tiga dalam analisis data kualitatif yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi. Penarikan kesimpulan berasal dari hasil reduksi data dan penyajian data yang isinya masih bersifat sementara dan proses verifikasi data dilakukan dengan cara membandingkan dengan data-data yang *valid* dengan membandingkan hasil teori atau kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data kembali yang dimungkinkan untuk memperoleh bukti-bukti lain yang kuat agar dapat mengubah hasil kesimpulan sementara yang akan diambil.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Proses transisi manajemen dan kepemilikan bisnis membutuhkan perencanaan untuk memastikan kelangsungan bisnis berikutnya. Tahapan suksesi ini dilakukan melalui beberapa tahapan, dari penelitian yang telah dilakukan PT Pelayaran Jadi Berlian Samudra sudah melakukan tahapan perencanaan suksesi. Perencanaan suksesi menurut Sharma et al., (2001) adalah aktivitas jangka panjang dalam rangka menyiapkan generasi penerus perusahaan. Keluasan perencanaan suksesi menunjukkan seberapa dalam persiapan untuk alih generasi tersebut dipersiapkan dalam bentuk rangkaian aktivitas (dalam Harsono, 2008).

Hal tersebut dapat dilihat pada beberapa tahapan perencanaan yang sudah dilakukan: yang pertama, tahap pra-bisnis yaitu dalam mengenalkan Vincent kepada perusahaan keluarga. Yang kedua, tahap pengenalan yaitu mengenalkan Vincent kepada orang-orang yang berkaitan langsung maupun tidak langsung yaitu karyawan, agen-agen, dan juga pihak bank. Yang ketiga, tahap pengenalan fungsi yaitu bagaimana mengembangkan pengalamannya yang didapat di Taiwan yaitu membantu mencari angkutan dan juga membuat website lalu menerapkan di perusahaan. Yang keempat, tahap pelaksanaan fungsi yaitu dimana Vincent telah masuk dan mengambil bagian dalam proses aktivitas perusahaan dibagian Operasional.

Yang kelima, tahap pengembangan fungsi yaitu saat Vincent telah menguasai aktivitas perusahaan secara keseluruhan dan sekarang bertugas sebagai pengamat yaitu menjadi wakil Direktur. Yang keenam, tahap pergantian awal yaitu bagaimana pada tahap ini Vincent sudah dapat menduduki posisi yang lebih tinggi yaitu pemimpin bisnis sebagai Direktur dan Franky sebagai Komisaris. Yang ketujuh, tahap kedewasaan pengganti yaitu saat Franky memberikan kursi kepemimpinannya secara penuh kepada Vincent di dalam perusahaan sesuai jabatan yang di milikinya yaitu Direktur Utama.

#### 1. Tahap Pra-bisnis

Adanya aktivitas suksesi yang berjalan pada tahap ini di perusahaan ini, dimana ada keterlibatan sedikitnya dua generasi dalam keluarga pada definisi Donnelley (2002) diatas didasarkan atas asumsi adanya suksesi yang berjalan (dalam Nurwantoro, Sobirin, 2013, p.734). Franky selaku CEO, *Owner*, dan Direktur dari perusahaan sudah mulai mengenalkan anaknya yakni Vincent sebagai suksesor pada bisnis keluarganya, pada tahun 2009. Kemudian memperkenalkan Vincent kepada usaha yang dijalankan oleh ayahnya saat itu. Vincent juga belajar saat dia diajak ayahnya pergi memantau pekerjaan lapangan, pada saat ada perbaikan kapal, proses pemuatan angkutan, aktivitas di lapangan melalui konfirmasi dari kantor.

#### 2. Tahap Pengenalan

Lingkungan pembelajaran yang saling berbagi dimana anggota keluarga sudah belajar sejak kecil dan bisnis selalu menjadi topik pembicaraan di setiap pertemuan dalam 6 karakteristik perusahaan keluarga menurut Susanto et al., (2007, p.6-11). Pada tahun 2014 Vincent mulai diperkenalkan kepada para staff dan karyawan dan pekerjaan yang dikerjakan dari beberapa Divisi di PT Pelayaran Jadi Berlian Samuda Jony sebagai Komisaris, Herman di Divisi Oprasional, Sofiany di Administrasi, dan Vera *Accounting*. Komisaris dan Divisi Oprasional merupakan paman dan sepupu dari paman suksesor. Jony Mawengkang adalah Komisaris PT Pelayaran Jadi Berlian Samudra, dan Herman Yong merupakan Divisi Oprasional PT Pelayaran Jadi Berlian Samudra.

Pada tahap ini Vincent telah dikenalkan ke beberapa orang penting yakni pihak bank yang salah satunya pihak bank Mandiri Syariah dan pernah diajak untuk mengikuti *meeting* untuk belajar dimana bisnis selalu menjadi topik dalam setiap pertemuan, dan agen-agen juga diperkenalkan pada saat di Semarang pada saat sedang memantau pekerjaan di lapangan.

#### 3. Tahap Pengenalan Fungsi

Memberikan pengetahuan dan menciptakan peningkatan inovasi dalam perusahaan (Duh, M., 2015) dalam tahap ini Vincent sedang menuju tahap ini tetapi dalam perkembangan zaman yang sudah mulai canggih, Vincent ingin menambahkan sistem di perusahaan dalam bidang pemasaran yaitu dengan cara *online* yaitu *website*. Vincent mengembangkan pengalamannya untuk mencari angkutan yaitu *shipper* Polandia di Taiwan pada tahun lalu yaitu tahun 2015 dan tahun ini yaitu tahun 2016 Vincent ingin membantu perusahaan dalam membuat *website* perusahaan dengan harapan yang di inginkan Vincent adalah mendapatkan kepercayaan pelanggan atau

konsumen, dan juga memudahkan pelanggan dalam memesan kapal atau pelayanan jasa yang lain terhadap PT Pelayaran Jadi Berlian Samudra, karena banyaknya penipuan, ketidakpercayaannya kostumer atau konsumen terhadap bidang pelayaran, dan proses pemesanan jasa yang tidak efisien ini membuat Vincent ingin menambahkan strategi di bagian pemasaran. Vincent sedang studi Internasional bisnis di Taiwan yang ingin membuat Vincent mengembangkan pekerjaan jasa ini ke berbeda bahan baku seperti kayu. Selain dari bahan baku proses jalur pelayaran ingin diperbesar oleh Vincent dari segi domestik menjadi internasional.

#### 4. Tahap Pelaksanaan Fungsi

Tahap ini dimulai ketika Vincent telah menduduki posisi non-manajerial dimana pada tahun 2018/2019 merupakan waktu yang tepat untuk Vincent masuk kedalam perusahaan yaitu pada saat selesai studi di Taiwan, dan dalam diri Vincent ingin menimba ilmu yang lebih di Taiwan tetapi Vincent mengetahui bahwa waktunya sudah cukup sesaat dia selesai studi di Taiwan karena keluarga adalah yang utama, dan sudah saatnya setelah selesai studi dia membantu pergerakan perusahaan. Vincent juga dipercaya untuk andil secara aktif di PT Pelayaran Jadi Berlian Samudra menjadi Asisten atau Wakil Operasional dan belajar untuk memantau pekerjaan di lapangan. Menurut Ward (2004), dalam Lima Pemikiran atau *Five Insights* yaitu keharusan berkomitmen (dalam Susanto et al., 2007, p. 335-341) dimana komitmen Vincent terhadap tujuan keluarga untuk memberikan kontribusi penuh pada perusahaan pelayaran ini dan juga terhadap komitmen pada perencanaan masa depan keluarga, serta terhadap bisnis dan kontinuitasnya.

#### 5. Tahap Pengembangan Fungsi

Pengganti yang memikul posisi manajerial dan pada tahap ini melibatkan pengarahannya orang lain, tetapi tidak mengelola keseluruhan perusahaan dan bertugas sebagai pengamat. Setelah dia belajar 1-2 tahun pada tahun 2020/2021 dalam proses yang ada di lapangan dia sekarang dipercaya untuk naik menjadi Wakil Direktur atau Wakil Franky, setelah ia menduduki posisi non-manajerial. Vincent belajar untuk mempelajari apa yang di kerjakan oleh Franky seluruhnya dan disini Vincent mengamati, dan terkadang menggantikan posisi Franky jika Franky berhalangan sebagai mananya seorang Wakil.

Menurut Ward (2004) pada Lima Pemikiran atau *Five Insights*, yaitu pentingnya komunikasi (dalam Susanto et al., 2007, p. 335-341) komunikasi yang baik berarti bahwa informasi, pemikiran, dan perasaan tidak hanya disampaikan tetapi juga diterima dan dimengerti, dalam setiap proses pembuatan keputusan yang dibuat Vincent tetap harus diskusi dan dikomunikasikan dengan Franky sebelum mengambil keputusan.

#### 6. Tahap Pergantian Awal

Vincent diberikan wewenang dalam mengambil keputusan, dan juga kenaikan jabatan sebagai Direktur dan Franky dibelakang layar sebagai Komisaris untuk membantu memberikan pembelajaran, proses bimbingan, mengawasi pekerjaan Vincent, memberikan saran-saran dan masukan-masukan untuk mendapatkan pertimbangan

dalam mengambil suatu solusi. Lalu, semua keputusan yang diambil dipercaya dan dipertanggungjawabkan oleh Vincent. Dan target yang akan diraih Vincent untuk posisi ini pada tahun 2021/2023 bahkan lebih cepat.

Franky mengantisipasi komunikasi tidak langsung karena saling terjadi perbedaan, yang akan menjadi masalah dan membahayakan perusahaan keluarga Menurut Susanto et al., (2007, p.315-318) dan konflik antar generasi tua dan muda berasal dari perlakuan yang berbeda dalam memandang bagaimana melanjutkan perusahaan keluarga menurut Soedibyo (dalam Wahjono, 2007) dengan cara Franky tetap berada di belakang layar dimana Vincent dapat menanyakan atau berdiskusi atas suatu masalah yang tidak bisa diselesaikan bersama.

#### 7. Tahap Kedewasaan Pengganti

Tahap ini dicapai ketika proses transisi dilengkapi Pengganti memimpin perusahaan sesuai dengan jabatan yang ada padanya tanpa ada bayang-bayang dari orang tua. Vincent telah menduduki posisi Direktur Utama dimana Franky tidak lagi terlibat di perusahaan maupun di belakang layar. Franky ingin menikmati masa-masa tua pada saat berumur 65 sekitar tahun 2023 dan pada saat itu proses transisi dilengkapi pada saat Vincent berumur 38

Menurut Soedibyo (2007) tentang persiapan suksesi yang sangat penting (dalam Wahjono, 2007) dimana persiapan suksesi harus dikerjakan bersama-sama antara generasi tua dan generasi penerus dengan pembekalan pendidikan dan juga komitmen keluarga yang diberikan kepada Vincent. Karena keberlanjutan perusahaan keluarga tergantung pada kualitas persiapannya.

## IV. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian pada PT Pelayaran Jadi Berlian samudra, maka dapat disimpulkan bahwa PT Pelayaran Jadi Berlian Samudra telah melakukan 3 tahapan suksesi mulai dari tahap pra-bisnis hingga tahap kedewasaan pengganti:

1. Tahap pra-bisnis, Generasi penerus bisa mendapatkan gambaran mengenai bisnis yang dijalani oleh perusahaan keluarga yang dimiliki pada tahun 2009.
2. Tahap pengenalan, bagaimana pemilik mengenalkan calon suksesor kepada orang-orang penting di perusahaan pada pihak bank, dan agen-agen di tahun 2014.
3. Tahap pengenalan fungsi, bagaimana calon suksesor akan terlibat dalam proses bagian perusahaan membantu mencari angkutan di luar negeri meskipun tidak berada di dalam perusahaan di tahun 2015 dan dalam perencanaan mengembangkan strategi pemasaran dengan membuat *website* di tahun 2016.

PT Pelayaran jadi Berlian Samudra belum menjalankan namun telah merencanakan 4 tahapan suksesi selanjutnya mulai dari tahap pelaksanaan fungsi, tahap pengembangan fungsi, tahap pergantian awal, dan tahap kedewasaan pengganti, yaitu:

1. Tahap pelaksanaan fungsi, bagaimana awal calon suksesor akan bergabung dan berkontribusi penuh di

perusahaan dengan menjadi Wakil Operasional atau pada bagian Operasional ketika tahun 2018 atau 2019 pada saat calon suksesor selesai dari studi pendidikannya.

2. Tahap pengembangan fungsi, calon suksesor akan menaiki jabatan dari Wakil Operasional menjadi Wakil Direktur pada 1-2 tahun yaitu tahun 2019/2020 setelah calon suksesor bekerja dan menguasai proses juga aktivitas di perusahaan.
3. Tahap pergantian awal, calon suksesor dapat dipercaya oleh pemilik untuk memegang posisi Direktur. Calon suksesor juga dapat dipercaya dalam mengambil keputusan dan tetap mendapatkan pengarahan dari pemilik, dimana calon suksesor akan menduduki posisi Direktur dan pemilik akan menjadi Komisaris sebagai pembimbing. Pada tahap ini calon suksesor ingin mencapai target tersebut sebelum menyentuh tahun 2023.
4. Tahap kedewasaan pengganti, pemilik akan memberikan posisi kepada calon suksesor ketika pemilik tidak lagi terlibat dan memberikan posisi ini seutuhnya kepada calon suksesor ketika pemilik pensiun dari pekerjaannya pada umur 65 yaitu tahun 2033.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa, sekiranya saran yang diberikan dapat bermanfaat bagi PT Pelayaran Jadi Berlian Samudra untuk memajukan perusahaan. Beberapa saran antara lain:

1. Mengoordinasikan dengan calon suksesor dengan membaca peluang yang didapat di luar negeri. Oleh karena itu, perusahaan dapat memberikan tugas-tugas atau saran serta tanggung jawab untuk calon suksesor tentang perkembangan zaman, dan dapat berdiskusi dalam menghadapi suatu perubahan yang lebih cepat dari pada di dalam negeri.
2. Untuk proses transisi pada calon suksesor dimana jenjang waktu pada tahap pergantian awal ke tahap kedewasaan pengganti mempunyai jenjang waktu yang cukup jauh hingga 10 tahun. Umumnya untuk tahap ini pemilik dapat memberikan posisi pada calon suksesor seutuhnya setelah 2-3 tahun setelah calon suksesor sampai pada tahap pergantian awal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff C.E, Mc Clure S.L, and Ward L.J. (2003). Family Business Succession: Then Final Test of Greatness. 2nd ed. Marietta, Georgia: Family Enterprise Publishers.
- Azwar S. (2011). Metode Penelitian. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011. Cet. XII
- Casillas J.C, Acedo F.J, and Moreno A.M. (2007). International Entrepreneurship in Family Business. Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing Limited.

- Collin, P.H. (2002). *Dictionary of Law*, 3rd ed, Peter Collin Publishing. Retrieved March 20, 2016, from <http://cnqzu.com/library/To%20Organize/Books/Colin%20%20Dictionary%20Of%20Politics%20And%20Government.pdf>
- Harsono M. (2008). *Pengembangan Model Konseptual Tentang Keterkaitan Para Pelaku dengan Keluasan Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Keluarga*
- Helmiatin. (2006). *Bisnis Keluarga*. Retrieved July 16, 2016, from Universitas Terbuka, Indonesian Open University website: [http://web-suplemen.ut.ac.id/ekma4111/ekma4111a/bisnis\\_keluarga.htm](http://web-suplemen.ut.ac.id/ekma4111/ekma4111a/bisnis_keluarga.htm)
- Hess E.D. (2006). *The Successful Family Business: A Proactiveplan for managing the family and the business*. Westport, CT: Praeger Publisher.
- Lavinda, & Saputra S.M. (2012, December 12). *Reader's Choice: Perilaku Bisnis Keluarga Indonesia (II): Niat Menjadi Lebih Profesional*. Retrieved March 8, 2016, from <http://koran.bisnis.com/read/20141223/250/385486/readers-choice-perilaku-bisnis-keluarga-indonesia-ii-niat-menjadi-lebih-profesional>
- Moleong L.J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. 22th ed., Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Nurwantoro, & Sobrin A. (2013). *Analisis kepemimpinan perusahaan keluarga di sentra batik pekalongan*. Retrieved March 16, 2016 ISBN: 978-979-98438-8-3, 734, from [http://dppm.uui.ac.id/dokumen/DPPM-UII\\_G.Z.Y.ACHMAD\\_SOBIRIN.pdf](http://dppm.uui.ac.id/dokumen/DPPM-UII_G.Z.Y.ACHMAD_SOBIRIN.pdf)
- Pertiwi A. (2015, June 25). *Jejaring Sosial Menggantikan Komunikasi Face to Face*. Retrieved June 14, 2016, from [http://www.kompasiana.com/arfikape\\_rtiwi/jejaring sosialmenggantikankomunikasifacetoface\\_550de4c2a33311-be2d ba7e6a](http://www.kompasiana.com/arfikape_rtiwi/jejaring sosialmenggantikankomunikasifacetoface_550de4c2a33311-be2d ba7e6a)
- Sarwono J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. ed.1, Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Sindonews (2012, December 23). *Jangan remehkan kekuatan bisnis keluarga*. Retrieved March 11, 2016, from <http://ekbis.sindonews.com/read/522704/36/janganremehkankekuatanbisnis-keluarga-1320037874>.
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABETA.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. 19th ed. Bandung: CV. Alfabeta.
- Susanto A.B., et al. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group cet. 1.
- Tong F.S. (2008). *Dynamics of Family Business: The Chinese Way*. Singapore: Cengage Learning Asia Pte Ltd; 1st ed.
- Wahjono S.I. (2009). *Sukses Perusahan Keluarga: Vol. 3, 11*. Retrieved, January 31, 2016, from [http://dppm.uui.ac.id/dokumen/DPPM-UII\\_G.Z.Y.ACHMAD\\_SOBIRIN.pdf](http://dppm.uui.ac.id/dokumen/DPPM-UII_G.Z.Y.ACHMAD_SOBIRIN.pdf)