

NILAI KEPEMIMPINAN DAN PROSES SUKSESI PADA PERUSAHAAN JASA TRANSPORTASI

Evelin Hododjoyo

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: evelin_linn@yahoo.com

Abstrak— Proses suksesi merupakan salah satu hal yang patut disorot dengan tujuan untuk tetap dapat mempertahankan eksistensi sebuah perusahaan keluarga dan terus mengembangkan ke arah yang lebih baik. Dalam proses suksesi dibutuhkan juga penerapan nilai-nilai kepemimpinan agar kepemimpinan di dalam perusahaan berjalan dengan efektif dan efisien. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan nilai-nilai kepemimpinan calon suksesor pada subjek penelitian serta mendeskripsikan tahapan proses suksesi pada perusahaan keluarga subjek penelitian. Metode penelitian menggunakan metode kualitatif untuk menggali informasi yang secara mendalam melalui proses wawancara dengan metode pengolahan data menggunakan validitas sumber dengan triangulasi data. Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa penerapan nilai-nilai kepemimpinan sudah dijalankan serta tahapan proses suksesi masih belum dijalankan sepenuhnya. Tahapan yang masih belum dijalankan yaitu tahapan deklarasi suksesi, dalam tahap ini pemimpin masih melihat perkembangan calon suksesor di perusahaan.

Kata Kunci— Proses Suksesi, Nilai Kepemimpinan, Perusahaan Keluarga

I. PENDAHULUAN

Proses suksesi merupakan salah satu hal yang patut disorot dengan tujuan untuk tetap dapat mempertahankan eksistensi sebuah perusahaan keluarga dan terus mengembangkan ke arah yang lebih baik menurut (Noraini & Najmi, 2009). Dalam menjalankan suatu proses suksesi, tentu tidak akan lepas dari berbagai macam konflik. Konflik yang mungkin timbul dalam proses suksesi ini adalah konflik nilai yang terjadi antara pendiri yang masih berperan sebagai motor penggerak bisnis utama dan anggota keluarga yang kemudian terlibat didalam perusahaan. Masing-masing dari generasi tentu memiliki cara pandang yang lebih tinggi dibanding generasi sebelumnya (Susanto, 2013).

Menurut Bernard (2013), jumlah perusahaan keluarga yang ada di Asia dan Amerika Utara sebanyak 90 %, Amerika Selatan 85%, Eropa dan Africa 70%, dan Australia 65% dari jumlah bisnis pada tiap negara tersebut. Dengan kata lain, data tersebut menunjukkan bahwa perusahaan keluarga sangat mempengaruhi perekonomian suatu negara. Dari hasil survey (Jakarta Consulting Group, 2014) sebanyak 67,8% perusahaan keluarga sudah memperisapkan penerus melalui perencanaan suksesi sedangkan 32,2% belum mempersiapkannya. Penerus perusahaan keluarga diutamakan satu anak kandung 45% atau beberapa anak kandung 31%. Kriteria lain adalah anggota keluarga yang kompeten 8%, anggota keluarga pemegang saham

7%, anggota keluarga lain 3%, non-anggota keluarga profesional 2%, sesuai keputusan pemegang saham 2%, dan yang lainnya 2% belum memikirkan bahkan merencanakan suksesi.

Fenomena yang sering terjadi dalam perusahaan keluarga adalah pendiri mempunyai fokus pada usaha keras agar perusahaan dapat berkembang dan bertahan. Pada perkembangan berikutnya, ketika perusahaan mulai tumbuh menjadi lebih besar dan kuat, generasi kedua dan (*extended family*), termasuk saudara-saudara, keponakan dan cucu mulai masuk, bahkan menjadi (*the dynasty of family*) (Susanto, 2013). Dalam proses suksesi kepemimpinan perlu adanya kesiapan generasi penerus dalam beberapa aspek. Hal ini dibutuhkan agar generasi penerus yang kelak akan menjadi seorang pemimpin benar-benar memiliki komitmen dan niat dalam menjalankan perannya dengan penuh tanggung jawab (Poza, 2010).

Kepemimpinan itu tidak lepas dari nilai-nilai yang di miliki oleh pemimpin. Nilai kepemimpinan adalah sejumlah sifat-sifat utama yang harus dimiliki seorang pemimpin agar kepemimpinannya dapat efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan itu tidak lepas dari nilai-nilai yang dimiliki oleh pemimpin seperti integritas, etika, terbuka, rendah hati dan lain sebagainya.

Perusahaan yang menjadi subjek penelitian, adalah sebuah perusahaan keluarga yang bergerak pada bidang jasa transportasi. Produk yang diangkut berupa tetes tebu, soda, HCl, pupuk cair, asam sulfat, amonia, dan bahan kimia lainnya. Pada saat ini perusahaan telah melalui kepemimpinan dua generasi. Pada perusahaan ini generasi ketiga dipilih untuk membantu perusahaan dan akan menjalankan perusahaan untuk menjadi pemimpin pada generasi selanjutnya.

Saat ini, *incumbent* menerapkan nilai-nilai kepemimpinan dalam perusahaan yaitu bertanggung jawab, bekerja keras, dan menghargai karyawan lain. Fenomena yang terjadi di perusahaan yaitu adanya keraguan dari pemilik untuk dapat memastikan bahwa calon suksesor mampu menjalankan perusahaan dengan baik. Namun *incumbent* juga merasa khawatir kepada calon suksesor dapat menerapkan nilai kepemimpinan yang sama dengan *incumbent* atau tidak. Dengan kurangnya kepercayaan yang diberikan kepada calon suksesor mengakibatkan gagalnya transfer *value family* baik itu *family value* maupun *company value*.

Penelitian ini penting dilakukan karena *Succession Plan* sangat penting dalam kelanjutan perusahaan keluarga dan pentingnya penanaman nilai-nilai kepemimpinan dalam perusahaan sehingga tidak akan terjadi masalah di kemudian hari. Penelitian ini sangat jarang sekali ditemui dengan melalui penelitian ini agar dapat bertujuan untuk menggali lebih dalam lagi tentang nilai kepemimpinan dan proses suksesi pada per-

sahaan tersebut.

Berdasarkan pemaparan di atas rumusan masalah pada penelitian ini adalah

1. Apa nilai kepemimpinan calon suksesor pada subjek penelitian?
2. Bagaimana proses suksesi pada subjek penelitian?

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mendeskripsikan unsur nilai-nilai kepemimpinan calon suksesor di perusahaan tersebut.
2. Untuk mendeskripsikan tahapan proses suksesi pada perusahaan keluarga tersebut.

Menurut Brown & Trevino (2006) mendefinisikan nilai-nilai kepemimpinan adalah seorang pemimpin yang dapat menggambarkan perilaku dan sifat dasar dari etika dan moral agar dapat mencapai tujuan organisasi.

Noraini & Mahfodz (2009) menyatakan bahwa proses suksesi sangat penting untuk mempersiapkan calon penerus dalam suatu perusahaan. Dan apabila proses suksesi tidak dilakukan dengan sedini mungkin maka akan terjadi kekacauan hingga kematian dari perusahaan itu sendiri.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif karena ingin mendeskripsikan apa yang terjadi pada subjek penelitian berkaitan dengan nilai kepemimpinan dan proses suksesi.

Pada penelitian ini yang menjadi subjek penelitian di perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah nilai kepemimpinan dan proses suksesi pada perusahaan jasa transportasi.

Teknik penentuan narasumber yang digunakan adalah teknik *non-probability sampling* dimana teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2012). Teknik *nonprobability sampling* yang dipakai adalah jenis *purposive sampling* dimana teknik pengambilan sampel sumber datanya menggunakan pertimbangan tertentu, pertimbangan tertentu yang dimaksud misalnya narasumber tersebut dianggap orang yang paling tahu tentang apa yang kita harapkan, sehingga akan memudahkan penelitian ini dalam menjelajahi objek yang diteliti (Sugiyono, 2012). Narasumber-narasumber yang dipakai adalah pemilik, calon suksesor, dan karyawan perusahaan.

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer yang digunakan berasal dari wawancara dengan berbagai narasumber dari perusahaan yang berupa catatan tulisan hasil wawancara dan bukti foto. Sumber data sekunder yang digunakan merupakan *Company Profile* seperti struktur kepemilikan organisasi dan visi-misi perusahaan.

Penelitian menggunakan metode wawancara. Menurut Sugiyono (2008) wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila penelitian ingin mengetahui hal hal dari responden yang mendalam. Dalam wawancara menggunakan teknik wawancara dengan semi terstruktur dimana melakukan wawancara dengan panduan wawancara yang telah disiapkan,

namun dalam pelaksanaannya juga akan mengajukan pertanyaan berdasarkan jawaban yang diucapkan oleh narasumber dengan harapan data yang terkumpul akan lebih mampu menangkap fenomena atau situasi sosial dengan lebih terbuka dan dalam proses wawancara akan dilakukan rekaman dan menulis jawaban dari narasumber tersebut.

Menurut Moleong (2007), berikut analisis data yang pakai: a.

Mendiskripsikan seluruh data dari berbagai sumber Seluruh data yang diperoleh dari wawancara, pengamatan dan pencatatan yang ada, serta dokumen-dokumen atau data perusahaan dibaca, dipelajari, dan dideskripsikan keterkaitannya satu sama lain.

b. Reduksi data

Reduksi data adalah suatu upaya untuk membuat abstraksi. Abstraksi adalah usaha membuat rangkuman ini, proses dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah melakukan reduksi data kemudian data-data tersebut disusun dalam satuan-satuan (*unitizing*).

c. Kategorisasi

Kategorisasi adalah sebuah langkah lanjutan dengan memberikan *coding* pada gejala-gejala atau hasil-hasil dari seluruh penelitian. Kategori disusun atas dasar pemikiran, institusi, pendapat, atau kriteria tertentu. Dalam penelitian ini tidak dilakukan *coding*, karena penelitian ini adalah penelitian kualitatif sehingga proses hanya dilakukan sampai dikategorisasi.

d. Pemeriksaan keabsahan data

Didalam waktu suatu penelitian kualitatif, pemeriksaan keabsahan data atau kepercayaan data berguna untuk memastikan bahwa data-data penelitannya benar-benar alamiah. Keabsahan data ini sama halnya dengan uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan yang disebut dengan triangulasi.

e. Penafsiran data

Penafsiran data berguna untuk menjawab rumusan masalah dilakukan dengan deskripsi analitik, yaitu rancangan dikembangkan dari kategori-kategori yang ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data

Validitas adalah pemeriksaan uji keabsahan data yang menunjukkan bahwa data yang diteliti telah benar. Validitas data yang dilakukan pada penelitian ini dengan menggunakan uji triangulasi sumber. Triangulasi adalah pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dalam penelitian ini validitas yang digunakan adalah triangulasi sumber. Teknik triangulasi sumber lebih meningkatkan kredibilitas data yang pasti digunakan dari tiga narasumber berbeda melalui wawancara dan membandingkan informasi yang diperoleh dari masing-masing narasumber untuk memperoleh data yang benar dan tidak berasal dari satu pihak saja. Data ini nantinya akan dideskripsikan untuk menghasilkan suatu kesimpulan dari penelitian yang dilakukan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Nilai-nilai Kepemimpinan

1. Integritas dan Etika

Menurut ketiga narasumber, prinsip yang diterapkan calon suksesor adalah kejujuran dan keterbukaan. Menurut wawancara dengan Narasumber-1 mengatakan bahwa dirinya meng-

ajarkan kepada calon suksesor untuk selalu jujur dalam berbisnis, dengan adanya kejujuran maka orang-orang akan percaya dengan mereka dan bisnis yang ada. Narasumber-2 menjelaskan bahwa penerapan prinsip dari *incumbent* yaitu kejujuran. Narasumber-3 menjelaskan bahwa prinsipnya calon suksesor yaitu kejujuran dan keterbukaan antara satu sama lain dimana calon suksesor selalu terbuka misalnya ada karyawan yang bertanya calon suksesor selalu menjawab dengan keterbukaan dan selalu jujur.

Ketiga narasumber, perilaku calon suksesor adalah selalu sabar dan selalu menghormati. Menurut wawancara dengan Narasumber-1, calon suksesor selalu sabar dengan menghadapi hambatan yang ada di dalam perusahaan, jadi tindakan yang diambil harus dilihat dari akar permasalahannya. Narasumber-2 menjelaskan bahwa dirinya selalu menghormati semua karyawan dari tertinggi maupun terendah dan selalu sabar dalam menghadapi suatu permasalahan konflik-konflik yang ada. Narasumber-3 yang mengatakan calon suksesor orangnya suka menghormati antara satu sama lain walaupun mereka adalah bawahannya tapi calon suksesor ini tidak pernah membedakan dan selalu menganggap semua itu sama di dalam perusahaan ini.

Norma yang ada didalam perusahaan adalah *ontime* dengan jam kerja yang sudah ditentukan, bertanggung jawab, jujur terhadap pekerjaan yang dilakukan. Menurut wawancara dengan Narasumber-1, norma yang ada berupa prosedur organisasi jadi karyawan harus datang pada saat yang sudah ditentukan, misalnya jam kerja perusahaan jam 7 karyawan sudah harus ada sebelum jam 7 di perusahaan. Jika karyawan telat maka *incumbent* akan menegur kepada karyawan. Narasumber-2 mengatakan norma yang ada yaitu karyawan harus berperilaku, bertanggung jawab dan berpakaian sopan. Narasumber-3 yang mengatakan bahwa norma yang ada di perusahaan yaitu *Incumbent* dan calon suksesor menerapkan aturan kepada karyawan itu harus jujur dan harus bertanggung jawab dengan jam kerja yang sudah ditentukan perusahaan.

2. Tujuan dan Sasaran

Berdasarkan wawancara dengan Narasumber-2 mengatakan bahwa misi yang diterapkan adalah dapat mengembangkan perusahaan ini dengan cara meningkatkan kualitas baik dari segi karyawan maupun juga pada pelayanannya. Narasumber-3 mengatakan calon suksesor memiliki tujuan dengan cara memajukan perusahaan agar dapat berkembang di kemudian hari. Hal ini didukung oleh Cahmpy & Nohria (2000) yang menyatakan bahwa misi adalah sasaran dan tujuan seseorang yang bersifat efektif untuk mencipatkan pernyataan-pernyataan yang sedang dilakukan dan ingin dicapai dalam waktu saat ini. Dari temuan tersebut sesuai dengan pernyataan kedua narasumber bahwa calon suksesor memiliki misi yaitu untuk dapat mengembangkan dan meningkatkan kualitas perusahaan.

3. Energik dan Antusiasisme

Wawancara dengan Narasumber-1 mengatakan calon suksesor memberikan dukungan kepada karyawan dengan memberikan motivasi dan juga memberikan bonus-bonus. Narasumber-2 menjelaskan bahwa semangat yang diberikan kepada karyawan dengan cara memberikan dukungan untuk motivasi kepada karyawan-karyawannya agar lebih semangat dalam bekerja. Narasumber-3 yang mengatakan bahwa calon suksesor selalu memberikan dukungan kepada karyawan agar dapat

bekerja dengan baik, dan jika karyawan bekerja dengan baik maka calon suksesor memberikan tambahan bonus kepada karyawan.

Wawancara dengan Narasumber-1 menjelaskan kebanggaan yang dimiliki calon suksesor yaitu bisa bekerja sama dengan *incumbent* didalam perusahaan dan ini adalah perusahaan transport dimana perusahaan ini harusnya dipimpin oleh laki-laki tetapi perusahaan ini juga bisa dipimpin oleh perempuan. Narasumber-2 menjelaskan bahwa dirinya bangga menjadi salah satu karyawan di dalam perusahaan keluarga dan bisa bekerja satu perusahaan dengan *Incumbent*. Narasumber-3 mengatakan bahwa calon suksesor bangga bisa menjadi penerus dalam perusahaan ini dan dapat bekerjasama dengan *Incumbent* di dalam perusahaan.

4. Keberanian dan Kekerasan hati

Narasumber-1 mengatakan calon suksesor orangnya bisa bekerja keras, karena orangnya tidak bisa diam dia selalu senang dalam pekerjaannya. Narasumber-2 menjelaskan bahwa orangnya selalu bekerja keras, profesional terhadap karyawan dan tidak mau semena-mena sebagai anak pemilik perusahaan tidak bekerja tetapi sebagai anak pemilik perusahaan memberikan contoh yang baik bagi karyawan untuk bisa bekerja dengan baik. Selain itu calon suksesor mengatakan bekerja keras juga untuk kemajuan perusahaan agar jauh lebih baik dari tahun-tahun sebelumnya. Narasumber-3 yang mengatakan bahwa sikap yang ada di diri calon suksesor yaitu bekerja keras, misalnya pada saat jam istirahat karyawan sudah istirahat, calon suksesor masih bekerja untuk menyelesaikan tugas yang ada. Hal ini didukung oleh Brown & Turner (1981) yang mengatakan sikap adalah peran seseorang yang merasa lebih muda untuk dapat bekerja secara individu atau dalam bentuk kelompok. Sikap juga dapat menggerakkan tindakan dalam kegiatan sosial dengan perasaan tertentu di dalam menanggapi situasi atau kondisi di lingkungan sekitarnya. Temuan ini sesuai dengan pernyataan ketiga narasumber, yang menyatakan sikap calon suksesor adalah bekerja keras.

5. Upaya dan Kepekaan prioritas

Narasumber-1 mengatakan upaya untuk memajukan perusahaan ini sangat besar dimana perusahaan ini sudah lama berdiri jadi harus lebih dikedepankan dan dapat memajukan perusahaan terus, dan kepentingan yang diutamakan *Incumbent* adalah keluarga, karena *Incumbent* dekat dengan keluarga, dan apalagi mempunyai anak perempuan tiga. Jadi *Incumbent* lebih memilih keluarga yang lebih diutamakan. Narasumber-2 mengatakan kalau untuk seberapa besar memajukan perusahaan ini belum tahu, tetapi calon suksesor tetap berusaha sebisanya karena perusahaan ini sudah dikatakan berdiri sejak lama. Jadi calon suksesor memiliki niat ditahun yang akan datang perusahaan transportasi jauh lebih banyak dikenal orang. Kepentingan yang diutamakan calon suksesor adalah keluarga dibandingkan dengan bisnis karena keluarga adalah orang yang paling terdekat dalam hidup sejak dari kecil sampai saat ini. Narasumber-3 yang mengatakan bahwa upaya yang dilakukan *Incumbent* dan calon suksesor lumayan besar niat mereka untuk memajukan perusahaan ini apalagi dikatakan perusahaan ini sudah cukup lama, jadi yang paling mereka inginkan adalah lebih memajukan perusahaan ini agar mungkin bisa lebih yang mengenal perusahaan ini. Temuan ini didukung oleh Munoz & Otamendi (2014), upaya adalah

usaha seseorang untuk dapat mencapai hasil yang diinginkan sedangkan prioritas adalah urutan kepentingan yang mana harus di dahulukan dan mana yang tidak. Dari temuan tersebut sesuai dengan pernyataan ketiga narasumber bahwa upaya untuk memajukan perusahaan sangat besar agar dapat dikenal oleh masyarakat dan prioritas yang ada dalam diri *Incumbent* dan calon suksesor adalah mereka lebih memprioritaskan keluarga dibandingkan dengan perusahaan, karena keluarga sangat penting bagi kehidupan mereka.

6. Nonkonformisme dan Kepercayaan diri

Menurut ketiga narasumber, kelebihan yang ada di dalam calon suksesor yaitu adanya kemauan untuk bekerja, menghormati orang lain, terbuka/jujur, bertanggung jawab, bekerja keras. Menurut wawancara dengan Narasumber-1 mengatakan bahwa calon suksesor adanya kemauan untuk bekerja kemudian orangnya dapat menghormati orang lain, orangnya terbuka, juga orangnya tanggung jawab. Wawancara dengan Narasumber-2 menjelaskan bahwa kelebihan yang ada di dalam dirinya sendiri yaitu berusaha untuk bekerja menjadi lebih baik, terus juga tanggung jawab dengan tugas yang di kerjakan. Narasumber-3 mengatakan kelebihan calon suksesor dapat dilihat orangnya bisa bertanggung jawab, jujur, bekerja keras, dan sabar. Temuan ini didukung oleh

7. Persepsi dan Kesabaran

Berdasarkan wawancara dengan Narasumber-1 persepsi dan kesabaran calon suksesor untuk menjalankan perannya sebagai seorang pemimpin, *incumbent* memberikan dengan cara menasehati dan terjun langsung ke lapangan kepada calon suksesor. Narasumber-2 mengatakan bahwa terus belajar karena belajar juga butuh pengalaman menjadi lebih baik, lebih pintar dalam berbisnis. Karena setiap orang pasti butuh yang namanya pengalaman. Hal ini didukung oleh Narasumber-3 yang mengatakan bahwa *Incumbent* selalu memberikan arahan, menasehati, misalnya calon suksesor harus belajar bagaimana nantinya bisa menangani orang-orang yang ada supaya selalu sabar dalam menghadapi semuanya nanti.

8. Apresiasi dan Empati

Wawancara dengan Narasumber-1 yang menjelaskan bahwa penghargaan yang positif terhadap kinerja yang dilakukan calon suksesor adalah sama dengan karyawan-karyawan lain, jadi karyawan dapat bonus calon suksesor juga mendapat bonus. Karena kalau dibedakan nanti adanya iri satu dengan yang lainnya. Perasaan yang menunjukkan keikutsertaan *Incumbent* kepada calon suksesor pada saat mendapatkan masalah adalah menanyakan dulu kepada calon suksesor ada masalah apa kalau sudah diceritakan masalah yang terjadi *incumbent* siap membantu dan memberikan semangat untuk bisa memecahkan masalah dengan baik. Narasumber-2 menjelaskan bahwa untuk penghargaan yang positif, untuk kinerja adanya insentif yang diberikan oleh *Incumbent* tidak ada bedanya insentif calon suksesor dengan karyawan lain. Perasaan yang adanya keikutsertaan *Incumbent* ketika calon suksesor mendapatkan masalah, *Incumbent* selalu membantu dan memberikan semangat, nasehat, terus juga solusi yang baik. Narasumber-3 yang mengatakan bahwa penghargaan positif terhadap kinerja calon suksesor adalah dengan memberikan bonus dari *Incumbent*. Dan perasaan yang menunjukkan keikutsertaan *Incumbent* ketika calon suksesor mendapatkan suatu masalah adalah dengan memberikan

dukungan seperti semangat, memberikan motivasi, saran untuk calon suksesor agar masalahnya dapat terselesaikan.

9. Keyakinan dan Komitmen

Narasumber-1 mengatakan bahwa calon suksesor memiliki komitmen dan keyakinannya dengan bertanggung jawab dalam perusahaan. Wawancara dengan Narasumber-2 menjelaskan bahwa komitmen dengan terus yakin kalau perusahaan ini bisa jauh lebih maju pada saat calon suksesor yang memimpin nanti dan akan jauh lebih bisa membesarkan nama perusahaan ini lebih terkenal. Narasumber-3 mengatakan komitmen dan keyakinan yang ada pada calon suksesor dapat dilihat orangnya dapat bekerja keras, bertanggung jawab dan punya niat yang besar untuk bisa memajukan perusahaan ini dengan baik. Temuan ini didukung oleh Bansal, Irving & Taylor (2004) yang menyatakan bahwa keyakinan dan komitmen sebagai kekuatan yang mengikat seseorang pada suatu tindakan yang memiliki satu atau lebih sasaran. Komitmen juga memiliki peranan penting untuk kinerja seseorang ketika bekerja, hal ini disebabkan adanya komitmen untuk menjadi acuan serta dorongan agar lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya. Temuan ini sesuai dengan pernyataan dari ketiga narasumber dimana calon suksesor mempunyai keyakinan dan komitmen yang bertanggung jawab, bekerja keras dan niat yang sangat besar untuk dapat memajukan perusahaan ini lebih maju.

10. Cinta dan Perhatian

Narasumber-1 cinta dan perhatian yang diberikan *Incumbent* untuk calon suksesor adalah *incumbent* selalu bersama di dalam perusahaan dengan selalu memberikan motivasi, nasehat-nasehat, dan memberikan pemahaman tentang bisnis. Narasumber-2 mengatakan misalnya calon suksesor lagi sibuk kerja terus sudah waktunya makan siang *Incumbent* selalu mengingatkan kalau misalnya makan dulu agar tidak sakit. Hal ini didukung oleh Narasumber-3 yang mengatakan *Incumbent* memberikan cinta dan perhatian kepada calon suksesor misalnya dalam urusan bisnis, calon suksesor mengambil langkah yang salah *Incumbent* selalu membantu untuk membenarkan.

Tahapan-Tahapan Proses Suksesi

1. Tahap Pra Bisnis (*Prebusiness Stage*)

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada ketiga narasumber. Pengetahuan terkait dengan nilai-nilai yang dimiliki keluarga dimana nilai-nilai ini antara lain kejujuran, dan menghargai satu sama lain. Nilai-nilai ini juga diterapkan kepada calon suksesor dengan cara memberikan nasehat dan memberikan pemahaman tentang nilai-nilai yang dipegang oleh keluarga karena nilai-nilai ini juga diterapkan dan menjadi suatu budaya kerja di perusahaan. Sebelum calon suksesor memasuki dunia bisnis, persiapan yang dilakukan *Incumbent* untuk calon suksesor adalah diperkenalkan kepada karyawan, customer, dan supplier. Setelah calon suksesor sudah terlibat di dalam perusahaan, diajarkan bagaimana nantinya bisa mengatur karyawan dan keuangan di dalam perusahaan.

2. Tahap Pendidikan dan Pengembangan Pribadi (*Educational and Personal Development Stage*)

Pada tahap ini tentunya di butuhkan pelatihan dan pengetahuan yang wajib untuk di tingkatkan dimana hal ini dapat dimanfaatkan bagi calon suksesor dalam menjalankan bisnis. Berdasarkan hasil wawancara pendidikan formal yang sudah

di dapatkan calon suksesor adalah TK, SD, SMP, SMA dan sampai di perguruan tinggi. Setelah selesai di perguruan tinggi langsung mengikuti bekerja di perusahaan. Untuk pengetahuan dan pembekalan yang diperlukan terkait dengan bisnis, calon suksesor diikuti pelatihan-pelatihan seperti seminar tentang dunia bisnis agar nantinya dapat memahami tentang pekerjaan yang akan dilakukan. Setelah mengikuti pelatihan seminar, dampak yang di hasilkan dari seminar tersebut suksesor lebih bisa mendidik dan mengatur karyawan dan dapat mengerjakan tugas-tugas dengan baik.

3. Tahap Bukti Kompetensi (*Proof of Competence Stage*)

Menurut ketiga narasumber, kepercayaan yang sudah diberikan *Incumbent* kepada calon suksesor di dalam perusahaan adalah di bagian keuangan dan pembukuan. Menurut wawancara dengan Narasumber-1 mengatakan bahwa calon suksesor bekerja di bagian pembukuan dan keuangan, dan *incumbent* percaya bahwa calon suksesor ini sudah bisa menguasai bidang pekerjaannya. Wawancara dengan Narasumber-2 menjelaskan bahwa saat ini *Incumbent* memberikan kepercayaan di bagian pembukuan dan keuangan, dan tentu bisa menguasai bidang tersebut kalau tidak menguasai calon suksesor tidak berani untuk memegang di bagian pembukuan dan keuangan, karena di bagian ini harus benar-benar teliti. Narasumber-3 mengatakan kepercayaan yang diberikan *Incumbent* kepada calon suksesor di dalam perusahaan yaitu di bagian pembukuan dan keuangan, dan tentu calon suksesor sangat menguasai di bidang pekerjaannya. Calon suksesor sangat teliti untuk memeriksa setiap pembukuan dan menghitung keuangan yang beredar dalam perusahaan. Berdasarkan wawancara dengan ketiga narasumber, pengalaman kerja yang baik untuk calon suksesor dalam menjalankan tugas atau pekerjaan yang di percayakan adalah calon suksesor diajari, dibimbing, diawasi oleh karyawan senior yang sudah lama bekerja di perusahaan. Menurut Narasumber-1, hal yang diajarkan kepada calon suksesor agar memiliki pengalaman kerja yang baik untuk menjalankan tugas atau pekerjaan yang diberikan yaitu calon suksesor diajari dengan karyawan senior yang sudah lama bekerja dan setelah sudah mulai mengerti, *incumbent* mempercayakan apa yang dilakukan calon suksesor tetapi masih tetap diawasi. Wawancara dengan Narasumber-2 mengatakan, pada awal kerja calon suksesor di *mentoring* sama karyawan yang sudah lama bekerja dan dibantu terus dengan cara dibimbing dan diawasi sampai bisa. Dan sekarang calon suksesor setiap minggu selalu mengevaluasi kinerja kerja kepada *Incumbent*. Hal ini didukung oleh Narasumber-3 yang mengatakan bahwa calon suksesor diajari oleh karyawan senior untuk dapat memiliki pengalaman kerja yang baik dalam menjalankan tugas atau pekerjaan yang dipercayakan.

Ketiga narasumber, motivasi yang terlihat dalam diri calon suksesor yaitu bekerja keras, bertanggung jawab, disiplin. Menurut Narasumber-1 mengatakan bahwa calon suksesor selalu menjaga kepercayaan yang diberikan dengan cara dapat menjalankan tugas perusahaan dengan baik. Narasumber-2 mengatakan bahwa motivasi yang ada di dalam dirinya yaitu bekerja keras, bertanggung jawab. Hal ini didukung oleh Narasumber-3 yang mengatakan bahwa motivasi calon suksesor yaitu bertanggung jawab dan disiplin.

4. Tahap Mulai Formal dan Bisnis (*Formal Start in The Business Stage*)

Berdasarkan wawancara dengan ketiga narasumber, calon suksesor dapat bertanggung jawab dengan baik. Wawancara dengan Narasumber-1 mengatakan bahwa calon suksesor dapat bertanggung jawab dimana dia selalu disiplin dalam pekerjaannya. Misalnya datang ke kantor dan ada janji bersama *client* selalu tepat waktu. Calon suksesor terus memberikan motivasi kepada dirinya agar bisa menjadi lebih baik. Wawancara dengan Narasumber-2 mengatakan bahwa dalam menjalankan tanggung jawab dengan baik, memiliki disiplin kerja yang tinggi. Misalnya dalam pekerjaan kalau perusahaan sudah buka jam 8 sebelum jam 8 calon suksesor sudah datang ke perusahaan untuk menyiapkan pekerjaan yang akan di lakukan. Calon suksesor dapat memberikan contoh yang baik terhadap karyawan-karyawan. Hal ini didukung oleh Narasumber-3 mengatakan bahwa calon suksesor bisa bertanggung jawab, contohnya pada waktu lalu *Incumbent* pernah menugaskan calon suksesor untuk mengkoordinasi sopir-sopir dan calon suksesor dapat mengerjakan tugasnya dengan baik. Penelitian ini menunjukkan bahwa calon suksesor memiliki tanggung jawab yang tinggi. Hal ini terlihat bahwa calon suksesor selalu bertanggung jawab dengan pekerjaannya yang dikerjakan dia selalu tepat waktu dalam pekerjaannya maupun janji bersama orang-orang.

Wawancara dari ketiga narasumber mengatakan bahwa komitmen calon suksesor adalah dapat bertanggung jawab dan berusaha agar bisa memajukan dan mengembangkan perusahaan keluarga untuk dapat lebih dikenal banyak orang. Wawancara dengan Narasumber-1 mengatakan bahwa calon suksesor berkomitmen dengan tanggung jawab yang diberikan oleh *incumbent* agar lebih bisa mengembangkan perusahaan nantinya. Narasumber-2 mengatakan komitmennya selalu berusaha sekuat tenaga untuk dapat memajukan perusahaan jauh lebih berkembang dan dapat dikenal oleh masyarakat dan terus menjadi transportasi yang bisa ada nama. Hal ini didukung oleh Narasumber-3 yang mengatakan calon suksesor berupaya agar dapat menjalankan perusahaan dengan baik.

5. Tahap Deklarasi Sukeksi (*Declaration of Succession Stage*)

Berdasarkan hasil wawancara bahwa suksesi didalam perusahaan ini tidak ada rencana yang jelas terkait dengan pergantian calon suksesor untuk secara langsung memimpin di dalam perusahaan keluarga. Didalam hasil wawancara dengan Narasumber-1 mengatakan bahwa saat ini calon suksesor telah bekerja di perusahaan, jadi *incumbent* tinggal terus ajari dan pantau kepada calon suksesor agar mempunyai pengetahuan yang baik dan bisa memimpin perusahaan dengan baik agar perusahaan ini lebih maju dikemudian hari. Jika *incumbent* sudah merasa cukup calon suksesor dapat memegang perusahaan ini maka *incumbent* akan siap untuk digantiin oleh calon suksesor untuk dapat memimpin perusahaan ini. Narasumber-2 yang menjelaskan bahwa semua tergantung dari *Incumbent* yang dapat menilai dan melihat. Jika dilihat calon suksesor belum mampu memegang perusahaan ini berarti *Incumbent* belum berani melepas perusahaan ini ketangan calon suksesor. Tetapi jika calon suksesor sudah mulai bisa bekerja keras, dan mampu menghadapi masalah-masalah dan mendapatkan solusi dalam mengambil keputusan, maka *Incumbent* yang dapat melihat dan percaya dan yakin bahwa calon suksesor sudah siap atau belum untuk dapat memegang perusahaan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Dalam nilai-nilai kepemimpinan calon suksesor sudah menerapkan 10 nilai kepemimpinan yang ada berdasarkan teori menurut Turner (2007) bahwa sebuah bisnis keluarga harus menanamkan nilai kejujuran, perilaku dalam menghormati sesama pekerja di dalam perusahaan dan ketaatan terhadap norma yang ada di dalam perusahaan.
2. Tujuan dan sasaran perusahaan dicapai dengan mengembangkan sumber daya manusia dan mengembangkan sekaligus meningkatkan kualitas perusahaan.
3. Energik dan antusiasisme dilihat dari semangat calon suksesor dalam memberikan motivasi dan dukungan di dalam perusahaan, bangga menjadi bagian di dalam perusahaan, dipercayakan menjadi penerus perusahaan.
4. Keberanian dan kekerasan hati dilihat dari semangat dan sikap calon suksesor saat kerja dalam perusahaan.
5. Upaya dan kepekaan prioritas dilihat dari seberapa besar upaya kinerja yang diberikan calon suksesor kepada perusahaan dalam melihat kepentingan yang mana yang harus didahulukan di dalam perusahaan.
6. Nonkonformisme dan kepercayaan diri dilihat dari kompetensi calon suksesor.
7. Persepsi dan kesabaran dilihat dari kesabaran dalam penyampaian tugas dan tanggung jawab incumbent kepada calon suksesor.
8. Apresiasi dan empati dilihat dari pemberian insentif incumbent kepada calon suksesor.
9. Keyakinan dan komitmen calon suksesor yakin bahwa calon suksesor dapat membawa perusahaan untuk lebih baik dan maju kedepannya.
10. Cinta dan perhatian dilihat dari tindakan incumbent dalam memenuhi tanggung jawabnya dalam memenuhi kewajiban sebagai orang tua.
11. Pada tahapan pra-bisnis, *Incumbent* memperkenalkan kepada calon suksesor lebih dalam mengenai informasi dan kejadian di dalam perusahaan.
12. Pada tahap kedua, calon suksesor diberikan pelatihan dan pengetahuan sejak dini melalui pendidikan formal, agar calon suksesor dapat mengerti dan memahami informasi seputar perusahaan maka calon suksesor mengikuti kegiatan seperti seminar dan *training* tentang dunia bisnis.
13. Pada tahap bukti kompetensi calon suksesor sudah mempunyai jabatan dalam perusahaan, dan sebagai pengalaman kerja calon suksesor diajari oleh karyawan yang sudah senior. Motivasi yang ada didalam diri calon suksesor adalah bekerja dan bertanggung jawab agar dapat memberikan yang terbaik untuk perusahaan.
14. Pada tahap mulai formal dalam bisnis, di mana calon suksesor mulai diberi tugas dan tanggung jawab di dalam perusahaan hingga dia siap untuk menjadi penerus selanjutnya.
15. Pada tahap deklarasi suksesi, perusahaan yang menjadi subjek penelitian belum memiliki rencana untuk memberi

16. kan jabatan secara penuh dari *Incumbent* kepada calon suksesor, karena saat ini *Incumbent* masih melihat perkembangan calon suksesor dalam mengerjakan tugas yang diberikan.

Saran

1. Proses suksesi didalam perusahaan dibuat dalam bentuk format baku/ secara tertulis..
2. Calon suksesor perlu meningkatkan keterampilan dan pengalamannya di perusahaan, agar calon suksesor dapat memimpin demi kemajuan perusahaan kedepannya.

DAFTAR REFERENSI

- Bansal, H. S., Irving, P. G., & Taylor, S. F., (2004), A three component model of customer commitment to service providers, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (3), 234- 250
- Bernard, C. (2013). American family small business facts infographic. KPMG Family Business, Retrieved September 22, 2013, from <http://www.kpmgfamily-business.com/american-familysmall-business-facts-infographic/>
- Brown, M., & Trevino, L. (2006). Ethical leadership: a review and future directions.
- Brown, R. J., & Turner, J. C. (1981). Attitudes, behavior, and social practice, *Journal of Sociology and Social Welfare*, 38 (1), 31-54
- Champy, J., & Nohria, N. (2000). Mission, purpose, and ambition: redefining the mission statement, *Journal of Strategy and Management*, 5 (3), 236 – 251
- Moleong, L. J. (2007). Metodologi penelitian kualitatif. Indonesia: PT. Remaja Rosdakarya
- Munoz, F. F., & Otamendi, F. J. (2014). Entrepreneurial effort and economic growth. *Journal of Global Entrepreneurship*, 2 (8), 1-17
- Noraini, I & Ahmad, N. M (2009). Succession planning in family firms and its implication on business performance. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 5 (3), 86-107.
- Poza, E. J. (2010). Family business: Third Edition. Cengage Learning Academic Resource Center: U.S.A
- Sugiyono. (2008). Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Indonesia: Alfabeta
- Sugiyono. (2012). Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Susanto, A. B., & Susanto, P. (2013). *The Dragon Network: Inside Stories of the Most Successful Chinese Family Business*. John Wiley & Sons.
- The Jakarta Consultation Grou. Suksesi dalam Perusahaan Keluarga, Retrieved Februari 1, 2015, from <http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/familybusiness/suksesi-dalam-perusahaan-keluarga>