

IV. ANALISIS

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Profil Perusahaan

PT Dinoyo Putra Transportation adalah perusahaan yang bergerak di bidang usaha angkutan jalan atau muatan yang melayani ekspedisi ke Surabaya, Pasuruan, Malang, Probolinggo dan Jakarta. Perusahaan berlokasi di jalan Kertopaten 2B Surabaya yang merupakan kantor tempat kegiatan transaksi administrasi terjadi dan perusahaan sudah sangat berkembang hingga memiliki cabang di Jakarta yang berlokasi di jalan P. Jayakarta No 46 Blk A/12. *Customer* atau konsumen dari PT Dinoyo Putra Transportation mayoritas adalah pabrik-pabrik dan perusahaan manufaktur yang mayoritas sudah memiliki nama besar seperti PT Kapal Api, PT Nestle dan PT Indofood dan perusahaan manufaktur kecil dan menengah yang menggunakan jasa perusahaan baik grosir dan retail untuk mengirimkan produk-produk hasil manufaktur, biasanya yang diterima perusahaan untuk diantarkan yaitu makanan dalam kemasan dan barang-barang dari ukuran kecil sampai besar seperti tangki air dan berbagai macam produk lainnya. Jumlah truk-truk yang dimiliki PT Dinoyo Putra sudah mencapai 30 truk dan 30 supir yang sudah sering melayani ekspedisi ke beberapa kota di pulau Jawa Timur dan sekitarnya. Armada truk-truk yang dimiliki PT Dinoyo Putra Transportation yang beroperasi dan terus melayani ekspedisi ke sekitar kota-kota di Jawa Timur dan sekitarnya sudah mencapai 30 armada truk dan dikendarai oleh supir yang sudah diuji kemampuan menyetirnya dan harus memiliki Surat Ijin Mengemudi.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

4.1.2.1 Visi

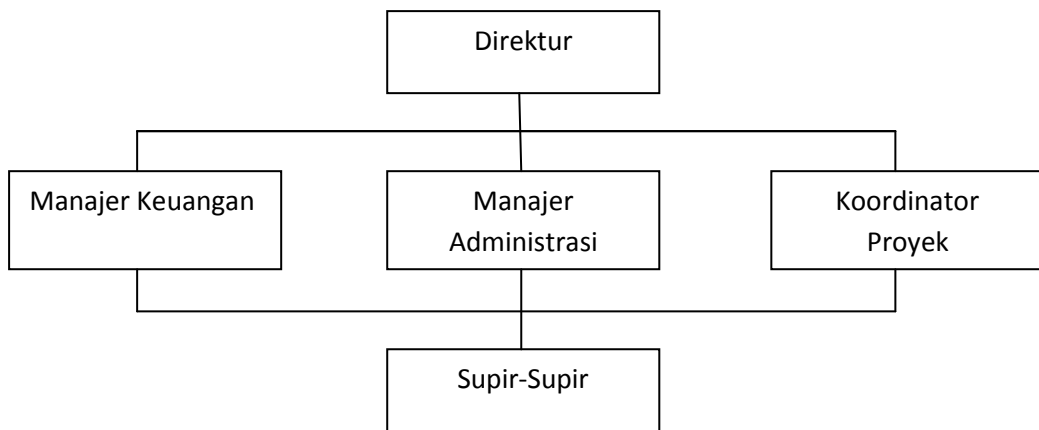
Menjadi terdepan dan terpercaya dalam industri transportasi dan ekspedisi dengan pelayanan pengiriman yang tepat waktu dan aman yang mengutamakan kepuasan *customer* dan memiliki daya kompetitif yang tinggi dan mampu meluaskan perusahaan ke Pulau-pulau di Indonesia yang belum diraih

4.1.2.2. Misi

Misi perusahaan terdiri dari:

- a. Berusaha meluaskan perusahaan dan meraih pasar ke Kota-kota di Indonesia yang belum dijangkau.
- b. Mempertahankan kelangsungan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang.
- c. Meningkatkan tingkat kepercayaan *customer* terhadap perusahaan.

4.2. Struktur Organisasi PT Dinoyo Putra Transportation



Gambar 4.2. Struktur Organisasi PT Dinoyo Putra Transportation

Sumber: Internal Perusahaan dan diolah penulis

Tugas dan wewenang dari masing-masing bagian yang ada di struktur organisasi sebagai berikut:

1. Direktur sebagai pemilik seluruh saham di PT Dinoyo Putra wilayah Surabaya, pengelola tertinggi kegiatan operasional perusahaan yang mempunyai tugas mengkoordinasi menyeluruh kegiatan-kegiatan yang berlangsung di dalam perusahaan melalui para manajer, dan tentunya sebagai pengambil keputusan tertinggi di perusahaan.
2. Manajer Keuangan mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:
 - a. Menerima orderan pengiriman melalui via telepon dari pemberi kerja

- b. Melakukan pembukuan dan arsip dokumen-dokumen penting perusahaan.
- c. Melakukan penagihan kepada pemberi kerja.
- d. Menerima pembayaran dari pemberi kerja.
- e. Memberikan pembayaran kepada supir-supir yang sudah menyelesaikan tugas pengirimannya.

3. Manajer Administrasi

Manajer administrasi memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- a. Mengecheck surat penerimaan barang dari pemberi kerja kepada koordinator proyek apakah barang yang diterima sudah sesuai dengan jumlah barang pada surat penerimaan barang yang sudah disepakati.
- b. Berkoordinasi dengan Koordinator proyek dalam menerima orderan jumlah barang yang diterima perusahaan untuk dikirimkan.
- c. Membuat Surat Jalan untuk supir yang akan mengirimkan barang yang sudah diterima dari pemberi kerja sebagai bukti surat penerimaan barang yang akan diterima *customer* di tempat tujuan sebagai bukti barang sudah diterima.

4. Koordinator Proyek

Koordinator Proyek memiliki tugas dan wewenang sebagai berikut:

- a. Menerima, mengecheck dan menghitung barang yang diterima oleh perusahaan yang akan dikirim dari pemberi kerja.
- b. Mengawasi dsupir-supir menyusun barang-barang yang akan dikirim agar barang dapat masuk semua kedalam truk dan dalam posisi aman.
- c. Memastikan bahwa para supir telah bekerja meninggalkan garasi untuk mengirimkan barang yang sudah dipacking ke dalam truk ke tempat tujuan.

4.3 Deskripsi Narasumber

Penelitian ini menggunakan teknik wawancara untuk mengumpulkan data informasi yang berkaitan dengan perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT Dinoyo Putra Transportation. Metode penetapan narasumber yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Narasumber yang diwawancarai di dalam penelitian ini antara lain :

1. Narasumber pertama adalah Lukman Djoenaidi Sutjiono pendiri perusahaan PT Dinoyo Putra Transportation yang merupakan ayah kandung dari dua orang anak yaitu Gunardi Sutjiono 23 tahun yang merupakan calon penerus perusahaan dan Fanny Sutjiono 21 tahun. Sebagai pemimpin perusahaan Lukman Djoenaidi Sutjiono yang sudah memasuki usia 60 tahun, sudah seharusnya mulai mempersiapkan perencanaan suksesi kepada generasi selanjutnya untuk memimpin perusahaan. Lukman Sutjiono mengungkapkan memiliki harapan bahwa putera kandung satu-satunya dan tertua di keluarga dapat meneruskan kepemimpinannya di perusahaan. Alasan memilih Bapak Lukman Sutjiono sebagai narasumber karena beliau sebagai pendiri perusahaan yang berperan besar di perusahaan dan juga sebagai kepala keluarga untuk memutuskan siapa yang akan menjadi penerusnya dalam keluarga di perusahaan dan membimbing calon penerus untuk melanjutkan kepemimpinannya di perusahaan dan tentunya memiliki peran besar dalam memuluskan jalannya proses perencanaan suksesi yang terus berlanjut atau kontiniu. Hal-hal yang ingin diketahui dari Bapak Lukman Djoenaidi Sutjiono yaitu terkait komitmen keluarga terhadap perusahaan yang di terangkum dari nilai-nilai yang di percayai dan di anut pendiri perusahaan terkait keluarga dan perusahaan, filosofi bisnis keluarga mengenai siapa yang akan menjadi calon penerus perusahaan berikutnya dan apa yang menjadi visi keluarga untuk perusahaan kedepannya.
2. Narasumber kedua adalah Gunardi Sutjiono 23 tahun, calon penerus yang diharapkan oleh ayahnya Lukman Sutjiono sebagai pendiri perusahaan PT Dinoyo Putra untuk melanjutkan kepemimpinan di perusahaan yang

didirikannya tersebut. Gunardi Sutjiono sedang menempuh pendidikan di tahun ketiganya semester 2 dan mengambil *Bachelor of Tourism and Hospitality of Sunderland di Management Development Institute of Singapore* (MDIS) dan sedang dalam tahap magang di sebuah hotel berbintang di Singapore dan bulan Februari 2015 akan diwisuda. Gunardi Sutjiono sebelumnya pernah menempuh pendidikannya di Universitas Ciputra Surabaya jurusan *International Business Management* selama 6 bulan atau 1 semester dan tidak menyelesaikannya karena tidak sesuai dengan minatnya. Dilihat dari wawancara dengan Gunardi Sutjiono terlihat kurangnya minat dan komitmen terhadap bisnis milik keluarganya dari keinginannya untuk memulai bisnisnya sendiri terkait jurusan perhotelan yang ditempuhnya di bangku kuliah. Alasan memilih Gunardi Sutjiono sebagai narasumber karena merupakan calon penerus perusahaan yang diharapkan pendiri perusahaan PT Dinoyo Putra yang merupakan ayah kandungnya untuk menggantikan kepemimpinannya di perusahaan dengan dilakukan perencanaan suksesi. Hal-hal yang ingin diketahui dari Gunardi Sutjiono sebagai narasumber secara mendalam adalah mengenai persiapan calon penerus perusahaan yang di lihat dari kualifikasi-kualifikasi seperti pendidikan formal, pengalaman di dalam dan di luar perusahaan juga persepsi pribadi Gunardi Sutjiono atas harapan ayahnya agar ia dapat melanjutkan perusahaan dan melanjutkan kepemimpinan ayahnya nanti di PT Dinoyo Putra.

3. Narasumber ketiga adalah Ibu Har berumur 55 tahun yang memiliki jabatan di PT Dinoyo Putra sebagai Manajer Keuangan yang menangani baik administrasi, keuangan dan mengontrol jalannya aktivitas di perusahaan yang sudah mengabdikan di PT Dinoyo Putra selama 20 tahun. Latar belakang pendidikan Ibu Har hanya lulusan Sekolah Menengah Akhir (SMA) dan sudah dapat menyekolahkan kedua anaknya di Universitas Negeri Airlangga dari hasil kerjanya di perusahaan. Alasan memilih Ibu Har sebagai narasumber ketiga karena Ibu Har memiliki peran besar di perusahaan yang sudah bekerja lebih dari 20 tahun dan

berperan hampir di seluruh aspek pekerjaan di perusahaan dari administrasi, keuangan sampai mengontrol unit lainnya di perusahaan. Alasan lainnya mengapa memilih Ibu har sebagai narasumber ketiga karena ingin mengetahui bagaimana kepedulian pendiri perusahaan dan perusahaan terhadap karyawannya sehingga kenyamanan dan kesejahteraan karyawan dapat di penuhi, bagaimana cara kerja dan alur kinerja di perusahaan.

4.4 Triangulasi Sumber

Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dalam menguji keabsahan data, yaitu dengan membandingkan hasil wawancara antara pemilik perusahaan, calon penerus perusahaan dan Manajer Administrasi PT Dinoyo Putra Transportation.

Tabel 4.4. Hasil Triangulasi

VARIABEL: Komitmen	Nilai-nilai Dasar Keluargs
Narasumber 1 : Pemilik perusahaan	Standar layanan bagi customer adalah memberikan pelayanan pengiriman yang tepat waktu dan aman. Kebijakan dan kesepakatan keluarga dalam perusahaan adalah seluruh otoritas keputusan dalam perusahaan di bawah kendalannya..
Narasumber 2 : Suksesor	Standar layanan bagi pelanggan harus memuaskan tepat waktu dan aman. Kebijakan dan kesepakatan dalam keluarga adalah pemegang otoritas pengambil keputusan berada pada pendiri perusahaan.
Narasumber3:Manajer Administrasi	Tunjangan hari raya dan melahirkan, jaminan kesehatan dan cuti melahikan diberikan perusahaan. Standar layanan

	<p>bagi customer tentu harus tepat waktu pengiriman dan aman. Pengambil keputusan tertinggi tentu di pegang oleh atasannya yaitu pendiri perusahaan. Belum ada anggota keluarga atasannya yang terlibat di perusahaan saat ini</p>
Validitas	<p>Dari ketiga narasumber memiliki pernyataan yang konsisten bahwa pendiri perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawannya dan otoritas pendiri perusahaan sebagai pengambil keputusan tertinggi di perusahaan dan menyatakan belum ada anggota keluarga yang terlibat di perusahaan untuk saat ini.</p>
	Filosofi Perusahaan Keluarga
Narasumber 1 : Pemilik perusahaan	<p>Kepentingan keluarga dan bisnis tentu harus berjalan seimbang sebab apabila hanya mementingkan kepentingan keluarga dan menyampingkan kepentingan perusahaan tentu akan mempengaruhi keluarga baik dalam pemasukan ekonomi dan untuk kesejahteraan keluarga. Calon penerus perusahaan tentu sudah ditetapkan harus dan mutlak yaitu salah satu dari anaknya.</p>
Narasumber 2 : Suksesor	<p>Calon penerus dalam perusahaan sudah dipastikan harus diteruskan oleh keluarga yaitu anak-anaknya.</p>

Narasumber3:Manajer Administrasi	Calon penerus perusahaan juga tidak terlalu diketahui sebab urusan keluarga perusahaan.
Validitas	<i>Valid</i> karena ketiga narasumber menyatakan hasil yang sama bahwa calon penerus perusahaan merupakan keharusan berasal dari internal keluarga yaitu anak-anak pendiri perusahaan dan ketertarikan suksesor yang belum terlalu kuat untuk melanjutkan perusahaan.
	Visi Keluarga
Narasumber 1 : Pemilik perusahaan	Perusahaan harus tetap dilanjutkan oleh generasi selanjutnya dalam keluarga. Layanan yang ingin diberikan kepada pelanggan tentu harus sesuai dengan keinginan customer . Pertumbuhan yang ingin dicapai tentunya semakin banyak orderan pengiriman dan langganan di perusahaan. Inovasi yang ingin perusahaan dan sudah dilakukan yaitu memperbaharui truk-truk dengan menggantinya dengan tahun baru
Narasumber 2 : Suksesor	Perusahaan tentu akan dilanjutkan oleh generasi selanjutnya dalam keluarga. Layanan perusahaan kepada pelanggan tentu sesuai dengan keinginan customer yaitu barang sampai di tempat tujuan tepat waktu dan aman. Inovasi yang

	dilakukan perusahaan tentu memperbaharui truk dengan tahun baru agar kecepatan dan masalah kerusakan di jalan lebih berkurang.
Narasumber3:Manajer Administrasi	Layanan kepada pelanggan yang ingin di berikan tentu sesuai dengan keinginan customer agar barang sampai di tempat tujuan dengan tepat waktu dan aman.Tanggung jawab perusahaan terhadap customer tentu penggantian rugi apabila terjadi kecelakaan yang disebabkan pihak perusahaan.
Validitas	<i>Valid</i> karena ketiga narasumber menyatakan pernyataan yang konsisten bahwa ada tanggung jawab yang ditetapkan perusahaan kepada <i>customer</i> dan karyawan di tiap bagian di perusahaan dan juga konsistensi pelayanan apa yang diharapkan dan diberikan perusahaan kepada <i>customernya</i> yang disepakati pendiri perusahaan dan karyawan di perusahaan.
VARIABEL: Tingkat Persiapan Suksesor	Pendidikan Formal
Narasumber 1 : Pemilik perusahaan	Latar belakang pendidikan dari calon penerus adalah sedang menjalani perkuliahan di University Singapore mengambil jurusan Tourism and Hospitality. Alasan memilih jurusan

	karena merupakan kemauan calon penerus perusahaan.
Narasumber 2 : Suksesor	Latar belakang pendidikan dari calo penerus adalah sedang menjalani perkuliahan di University Singapore jurusan Tourism and Hospitality. Alasan memilih jurusan karena merupakan minat dari calon penerus.
Narasumber3:Manajer Administrasi	Latar belakang pendidikan calon penerus perusahaan yaitu sedang menjalani perkuliahan di Singapore dan tidak terlalu mengetahui detailnya,
Validitas	<i>Valid</i> karena ketiga narasumber menyatakan bahwa suksesor sedang menjalani perkuliahan jurusan <i>Tourism and Hospitality</i> di MDS Singapore.
	Pengalaman Kerja di dalam dan di luar Perusahaan
Narasumber 1 : Pemilik perusahaan	Pengalaman kerja di dalam perusahaan belum ada hanya sekedar melihat-lihat setiap transaksi yang terjadi di perusahaan. Sedangkan pengalaman kerja di luar perusahaan saat ini calon penerus perusahaan sedang dalam tahap magang dari perkuliahan nya di salah satu hotel berbintang di Singapore yaitu di Ritz Carlton.
Narasumber 2 : Suksesor	Pengalaman kerja di dalam perusahaan belum secara langsung terjun di dalam aktivitas perusahaan hanya melihat dan

	mengetahui cara kerja di perusahaan. Pengalaman kerja di luar perusahaan ialah saat ini sedang menjalani magang dari perkuliahan di hotel Ritz Carlton Singapore.
Narasumber3:Manajer Administrasi	Pengalaman kerja di dalam perusahaan calon penerus hanya sebatas melihat dan mengawasi, sedangkan pengalaman di luar perusahaan tidak secara detail diketahui
Validitas	<i>Valid</i> karena ketiga narasumber menyatakan bahwa suksesor di perusahaan baru sebatas melihat dan mengawasi kinerja di perusahaan dan belum terlibat terlalu dalam di perusahaan dan pernyataan konsisten bahwa suksesor sedang menjalani magang di hotel yang merupakan kegiatan dari perkuliahannya.
	Persepsi Pribadi
Narasumber 1 : Pemilik perusahaan	Calon penerus perusahaan memilih sendiri jurusan perkuliahannya dan memang calon penerus menginginkan dan meminati jurusan perkuliahan yang dijalannya. Alasan memilih jurusan karena merupakan permintaan dan keinginan calon penerus sendiri.
Narasumber 2 : Suksesor	Jurusan perhotelan yang dipilih merupakan keinginan dan minat calon penerus perusahaan dan tidak terdapat

	<p>paksaan dari orangtua mengenai jurusan pendidikan yang ingin di ambilnya. Untuk meneruskan perusahaan keluarganya tentu masih dipikirkannya tetapi mengatakan bahwa akan memprioritaskan membangun usaha sendiri yang berbeda dengan perusahaan ayahnya.</p>
Narasumber3:Manajer Administrasi	<p>Tidak terlalui mengetahui detail alasan calon penerus memilih jurusan perkuliahannya hanya mengetahui bahwa calon penerus mengambil kuliah di Singapore dan bagaimana kepemimpinan di perusahaan setelah pendiri perusahaan karena merupakan urusan pribadi keluarga pemilik perusahaan.</p>
Validitas	<p><i>Valid</i> karena ketiga narasumber menyatakan bahwa alasan memilih jurusan suksesor merupakan kemauan dan minat suksesor tanpa ada paksaan dari orangtua dan pernyataan konsisten bahwa suksesor belum memiliki ketertarikan yang besar untuk melanjutkan kepemimpinan di perusahaan dan konsisten bahwa perusahaan akan diteruskan keluarga dan tidak memiliki opsi untuk menyerahkan pada pihak luar keluarga.</p>

VARIABEL: <i>Mentoring</i>	Kompetensi Industri terkait
Narasumber 1 : Pemilik perusahaan	Perusahaan bergerak di bidang transportasi angkutan jalan dan muatan atau ekspedisi ke Malang, Pasuruan, dan Jakarta. Layanan yang di berikan perusahaan adalah jasa pengiriman ekspedisi barang atau makanan ke berbagai kota di Jawa Timur dan Jakarta. Kompetitor dalam industri termasuk tidak banyak
Narasumber 2 : Suksesor	Perusahaan bergerak di bidang ekspedisi transportasi darat yaitu truk yang mengantar barang atau makanan ke berbagai kota di Jawa Timur yaitu Malang, Pasuruan dan Jakarta. Layanan yang di berikan ialah jasa pengiriman atau ekspedisi jalur darat. Sedangkan untuk kompetitor di industri perusahaan menurutnya belum terlalu banyak dan signifikan mempengaruhi pertumbuhan perusahaan.
Narasumber3:Manajer Administrasi	Perusahaan bergerak di bidang usaha angkutan jalan dan muatan atau ekspedisi ke Malang, Pasuruan dan Jakarta. Layanan yang diberikan perusahaan adalah jasa pengiriman barang jalur darat dengan truk-truk.
Validitas	<i>Valid</i> karena ketiga narasumber memiliki pernyataan yang konsisten mengenai pengetahuan profil

	perusahaan, kompetitor perusahaan dan layanan seperti apa yang diharapkan untuk diberikan kepada customer.
	Kompetensi Bisnis
Narasumber 1 : Pemilik perusahaan	Konflik yang biasa terjadi di perusahaan adalah supir-supir yang mogok kerja sedangkan sudah janji dengan customer untuk mengantarkan barang tersebut besok. Penyelesaian konflik langsung di urus oleh bagian administrasi dengan para supir dan apabila sudah mengenai aset atau armada truk yang rusak langsung diselesaikan oleh pendiri perusahaan.
Narasumber 2 : Suksesor	Bagian administrasi mengurus surat-surat penting dan mengawasi supir-supir. Dan bagian penerimaan barang yaitu bagian lapangan yang menerima barang dari customer mengecek apa sudah sesuai dengan surat terima barang. Konflik yang terjadi biasanya dengan supir karena mereka pekerja yang tidak berpendidikan.
Narasumber3:Manajer Administrasi	Administrasi di urus oleh dua orang yaitu mengurus orderan dan mengarsipkan dokumen-dokumen penting penerimaan order yang sudah di check oleh bagian penerimaan barang dan lapangan lalu membuat surat jalan bagi supir.

	Konflik yang sering terjadi tentu perbedaan kepentingan antara perusahaan dengan supir yang merupakan pekerja yang tidak berpendidikan. Penyelesaian konflik yang mengenai kerusakan truk dan hal-hal kritis langsung di selesaikan oleh pendiri perusahaan sedangkan bagian gaji atau keluhan bisa di selesaikan oleh bagian administrasi.
Validitas	<i>Valid</i> karena ketiga narasumber memberikan pernyataan yang konsisten mengenai <i>job desk</i> dan tanggung jawab tiap bagian di perusahaan dan penanganan konflik yang terjadi di perusahaan.

4.5. Elemen- Elemen dalam Proses Perencanaan Suksesi PT Dinoyo Putra

Proses perencanaan suksesi yang efektif dan sesuai dengan isu multigenerasi yang terjadi pada PT Dinoyo Putra terdiri dari 3 elemen yang mempengaruhi yaitu mengeksplorasi komitmen keluarga yang menentukan prioritas perusahaan yang (Poza, 2010) (Carlock dan Ward, 2001), tingkat persiapan calon penerus perusahaan (Carlock dan Ward, 2001) dan *mentoring* kepada calon penerus perusahaan yaitu modal intelektual industri terkait dan bisnis (Lipman, 2010).

4.5.1. Mengeksplorasi Komitmen Keluarga

Carlock dan Ward (2001) komitmen merupakan kepercayaan antar anggota keluarga dan yang berguna bagi generasi selanjutnya di keluarga untuk dapat bekerja sama dan mengapresiasi arti perusahaan keluarga bagi keluarga perusahaan dari generasi ke generasi.

4.5.1.1. Nilai-nilai Dasar Keluarga

Nilai dasar atau *core values* ialah dasar mengenai apa yang dipercayai dalam keluarga dan bisnis. Poza (2010) Nilai yang dianut dan dipercayai pendiri perusahaan dan anggota keluarga sangat mempengaruhi prioritas keluarga terhadap perusahaan dan untuk mengetahui dan mengeksplorasi nilai-nilai dasar keluarga perusahaan ialah dengan mengetahui kebijakan perusahaan terhadap karyawan dan *customer*, kebijakan dan kesepakatan apa yang ada di dalam keluarga mengenai kewajiban setiap anggota keluarga dan perannya di perusahaan.

Carlock dan Ward (2001) banyak dari perusahaan keluarga yang dapat bertahan lama dan berumur panjang dari generasi ke generasi karena menggunakan dan mempertahankan nilai-nilai dasar yang dianut keluarga sebagai basis dan pedoman dalam hubungan antar anggota keluarga terhadap bisnis dan perusahaan..

Narasumber pertama pendiri perusahaan PT Dinoyo Putra yaitu Bapak Lukman Sutjiono menyatakan bahwa arti karyawan dalam perannya di perusahaan sangat penting, apabila *owner* tidak ada di tempat maka kinerja perusahaan dapat terus berjalan dan ditangani langsung apabila terjadi hambatan atau urusan mendadak oleh *owner*. Narasumber pertama menjelaskan bahwa perusahaan sangat memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan memberikan Tunjangan Hari Raya (THR), asuransi kesehatan dan cuti melahirkan bagi karyawan wanita dan memberikan tunjangan selama masa cuti melahirkan terbukti dari hasil wawancara narasumber ketiga yang sudah bekerja di perusahaan selama 20 tahun lebih dan menyatakan kesejahteraannya sangat diperhatikan oleh pendiri perusahaan dari tunjangan dan gaji yang perusahaan berikan.

Carlock dan Ward (2010) nilai-nilai dalam keluarga merupakan cerminan dari upaya-upaya dan tindakan keluarga untuk membimbing dan menjalankan bisnis. Dari hasil wawancara dengan pendiri perusahaan PT Dinoyo Putra menyatakan standar layanan perusahaan bagi *customer* adalah memberikan layanan jasa pengiriman yang tepat waktu, aman dan tentu bertanggung jawab apabila *customer* mengalami kerugian yang disebabkan kelalaian perusahaan selain *force*

majeur yang dipahami oleh seluruh anggota keluarga dan karyawan di perusahaan.

Berdasarkan teori Poza (2010), Rothwell (2001) dan Carlock dan Ward (2010) bahwa nilai –nilai yang dianut keluarga PT Dinoyo Putra mencerminkan bahwa keluarga sangat berkomitmen tinggi terhadap perusahaan dan memperhatikan setiap karyawan yang mengabdikan diri di perusahaan yang terbukti dapat memberikan dampak yang positif terhadap kesejahteraan karyawan di perusahaan terlihat dari lamanya pengabdian karyawan di perusahaan yang sudah bekerja antara 10 sampai 20 tahun dan pertumbuhan perusahaan yang positif terlihat dari perusahaan PT Dinoyo Putra yang terus berkembang sampai memiliki cabang di Jakarta dan Malang.

4.5.1.2. Filosofi Bisnis Keluarga

Carlock dan Ward (2001) mengeksplorasi komitmen keluarga menjadi isu yang sangat penting sebagai keluarga yang dewasa dan mulai adanya anggota keluarga baru. Filosofi bisnis keluarga yang baik adalah adanya keseimbangan hubungan antara keluarga dan bisnis. Mengeksplorasi filosofi bisnis keluarga akan menstimulasi bagaimana cara menyeimbangkan antara kepentingan keluarga dan kepentingan bisnis yang harus di prioritaskan, dengan keseimbangan antara kedua elemen tersebut keluarga dapat membuat kesepakatan dan keputusan yang tepat dalam topik-topik yang biasanya muncul di perusahaan keluarga yaitu kepemilikan, tanggung jawab anggota keluarga, karyawan, sikap keluarga, suksesti dan kelangsungan perusahaan keluarga.

Narasumber pertama menyatakan kepentingan keluarga dan kepentingan bisnis tentu harus berjalan dengan seimbang dan harus tetap mengedepankan kepentingan-kepentingan perusahaan dan bisnis yang mendesak dibandingkan dengan acara keluarga yang sebenarnya dapat ditunda atau bisa di kompromikan karena bagaimanapun yang mensuplai dan memberi makan, kenyamanan hidup, dan pendidikan yang tinggi kepada anggota keluarga merupakan hasil ekonomi dan kontribusi perusahaan yang tentunya perusahaan merupakan penunjang utama dari kesejahteraan ekonomi keluarganya.

Poza (2007) suksesi merupakan harapan dan impian yang muncul dari pendiri perusahaan untuk tetap menetapkan generasinya dalam meningkatkan dan memimpin perusahaan dan memberikan harapan keluarga dapat meraih kesuksesan. Narasumber pertama menyatakan bahwa calon penerus perusahaan tentu harus diwariskan dan diteruskan kepada anaknya walaupun calon penerus perusahaan memiliki ketertarikan bisnis yang berbeda dengan bidang bisnis perusahaan saat ini, akan tetapi pengabdian calon penerus perusahaan PT Dinoyo Putra menjadi perhatiannya pribadi pendiri perusahaan atau narasumber pertama untuk menilai siapa yang tepat menjadi calon penerus perusahaan PT Dinoyo Putra nantinya.

Dari hasil wawancara mengenai filosofi bisnis keluarga perusahaan PT Dinoyo Putra Transportation dapat dijabarkan bahwa keluarga memutuskan bahwa perusahaan dan bisnis keluarga harus tetap di teruskan oleh anggota keluarga dan mengedepankan kepentingan bisnis yang menjadi prioritas yang tentunya diseimbangkan dengan kepentingan keluarga dengan menyediakan waktu yang berkualitas dengan keluarga dan keluarga sangat mendukung perusahaan dapat terus berjalan dengan baik. Dan sejauh ini belum pernah terjadi konflik yang berarti antara keluarga terhadap perusahaan.

4.5.1.3. Visi Keluarga

Carlock dan Ward (2001) komitmen keluarga sebagai fondasi dalam menciptakan kesatuan tujuan dan menjaga kelangsungan keluarga. Oleh sebab itu penting keluarga dapat bekerja sama menemukan kejelasan ekspektasi keluarga mengenai apa yang dianggap dan dipertahankan keluarga sebagai hal penting untuk masa depan bisnis dan perusahaan untuk dijabarkan dengan menciptakan apa yang menjadi visi keluarga terhadap bisnis keluarga dan perusahaan seperti elemen-elemen apa yang menjadi *goal* perusahaan dalam pertumbuhan perusahaan, inovasi-inovasi dalam layanan, keuntungan finansial dan pengaruhnya terhadap keluarga, lalu bagaimana keberlanjutan perusahaan kedepannya untuk jangka panjang, dan seperti apa tanggung jawab perusahaan terhadap karyawan dan *customer*.

Narasumber pertama mengatakan bahwa layanan jasa yang diharapkan perusahaan diberikan kepada *customer* adalah layanan pengiriman yang tepat waktu dan aman sampai di tempat tujuan dan memberikan tanggung jawab penggantian kerusakan dan kerugian yang disebabkan perusahaan kecuali terjadi *force majeure* atau kejadian, kecelakaan yang tidak bisa dicegah. Dari hasil wawancara dengan narasumber pertama pendiri perusahaan PT Dinoyo Putra juga menyatakan inovasi-inovasi yang ingin dilakukan tentu terus dilakukan, buktinya perusahaan sudah menginden truk-truk terbaru yang akan *launching* tahun 2015 dan juga memperbaharui truk-truk yang sudah tua dengan tahun yang lebih baru.

Narasumber pertama dan narasumber kedua konsisten menyatakan bahwa tanggung jawab yang perusahaan jabarkan kepada karyawan tentu sudah sangat jelas bahwa sekretaris, asisten sekretaris, bagian lapangan dan supir-supir memiliki batasan kewenangan yang jelas yaitu sekretaris melayani orderan dan menjalin hubungan yang baik dengan *customer*, mengatur keuangan dengan memberikan gaji kepada setiap supir-supir dan mengawasi asisten sekretaris yang berperan mengecek setiap surat penerimaan barang dari *customer*, membuat surat jalan kepada supir-supir dan mengasrsipkan setiap dokumen penting di perusahaan. Bagian lapangan atau penerimaan barang mengecek setiap barang yang dikirim *customer* untuk dikirimkan dan mengawasi supir-supir memasukan dan menata barang di dalam truk untuk di antarkan sedangkan supir tentu berperan mengantarkan barang sampai di tempat tujuan seperti yang sudah dijanjikan dengan *customer*.

Poza (2010) kesatuan keluarga adalah prediktor kuat dari keberhasilan manajerial dan praktik perusahaan keluarga yang diterapkan perusahaan keluarga yang multigenerasional. Narasumber pertama dan kedua menyatakan keuntungan finansial yang didapatkan perusahaan memiliki pengaruh besar dalam meningkatkan tingkat hidup dan kesejahteraan keluarga PT Dinoyo Putra yang terlihat dan terbukti dari anak-anak pendiri perusahaan yang melanjutkan pendidikan di Singapura yang biaya perkuliahan dan biaya hidupnya sangat tinggi.

Dari hasil wawancara dan penelitian pada PT Dinoyo Putra Transportation dapat disimpulkan bahwa kedua narasumber yaitu narasumber pertama dan narasumber kedua dengan konsisten menyatakan kelangsungan perusahaan selanjutnya tentu akan dipimpin dan diteruskan oleh keluarga walaupun calon narasumber kedua belum memiliki rencana untuk langsung meneruskan perusahaan setelah lulus dari perkuliahannya di Singapura.

Dapat disimpulkan visi keluarga terhadap perusahaan bahwa PT Dinoyo Putra Transportation bahwa keluarga meyakini bahwa perusahaan harus di teruskan keluarga demi kesejahteraan segenap keluarga dan perusahaan harus berjalan terus dengan memberikan pelayanan yang terbaik bagi *customer* yang terdefinisi dengan baik dan terintegrasi di seluruh lapisan unit di perusahaan, inovasi yang terus di lakukan dan juga memberikan kenyamanan sosial dan kenyamanan kerja bagi karyawan yang tentunya sudah memiliki tanggung jawab yang jelas masing-masing dalam mendukung berjalannya aktivitas penting di perusahaan.

4.5.2. Tingkat Persiapan Generasi Penerus

Carlock dan Ward (2001) persiapan generasi penerus sangat perlu dipersiapkan terkait dengan perencanaan suksesi dan transisi yang efektif yang telah diidentifikasi dalam penelitian dengan sejumlah elemen-elemen yaitu pendidikan formal, pengalaman kerja di dalam dan di luar perusahaan dan persepsi pribadi generasi penerus (Ismail dan Mahfodz, 2009).

4.5.2.1. Pendidikan Formal

Morris et al., (1996) mengatakan pendidikan formal merupakan dasar penilaian keterampilan dan pengetahuan calon penerus perusahaan sebelum mereka menduduki jabatannya sebagai pemimpin dan meneruskan perusahaan. Pada penelitian ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan ketiga narasumber yang ada di PT Dinoyo Putra bahwa calon penerus perusahaan yaitu sedang menjalani perkuliahan jurusan *Bachelor of Tourism and Hospitality of Sunderland di Management Development Institute of Singapore (MDIS)*.

Dari keterangan narasumber pertama dan kedua alasan yang mendasari calon penerus perusahaan memilih jurusan perkuliahannya murni adalah keinginan dan minat pribadi calon penerus perusahaan tanpa ada paksaan atau arahan tertentu

dari orangtua mengenai pendidikan yang ingin ditempuh calon penerus perusahaan.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa calon penerus perusahaan mendapat hak bebas untuk memilih jurusan perkuliahannya dan jurusan perhotelan tersebut sangat berbeda dengan perusahaan yang bergerak di bidang industri transportasi yang memerlukan ketrampilan berinteraksi dan bernegosiasi dengan para supir yang tidak berpendidikan tinggi dan dengan *customer* apabila terjadi masalah kerugian yang disebabkan perusahaan.

4.5.2.2. Pengalaman Kerja di Dalam dan di Luar Perusahaan

Ismail dan Mahfodz (2009) mengatakan pengalaman bekerja calon penerus perusahaan atau suksesor menjadi kriteria penting untuk menilai bagaimana suksesor dapat bekerja secara langsung di perusahaan dengan memiliki pengalaman secara langsung di lapangan dan sudah belajar mengenai disiplin kerja dan bertanggung jawab dalam pekerjaan.

Pada penelitian ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan ketiga narasumber di PT Dinoyo Putra Transportation bahwa calon penerus perusahaan memiliki pengalaman kerja di dalam perusahaan walaupun tidak intens dan mendalami seluruh aktivitas yang terjadi di perusahaan dan tidak turut campur tangan langsung pada penyelesaian konflik yang terjadi di perusahaan. Pengalaman kerja di luar perusahaan di dapatkan calon penerus perusahaan dari perkuliahan yaitu dengan magang bekerja sebagai pelayan di hotel sesuai dengan jurusan perkuliahan yang diambilnya.

Dari hasil wawancara dengan calon penerus perusahaan mengenai pengalaman kerjanya di dalam perusahaan dan di luar perusahaan dapat disimpulkan calon penerus perusahaan PT Dinoyo Putra Transportation belum memiliki pengalaman kerja yang langsung di perusahaan dan magang yang didapatkan calon penerus perusahaan dari perkuliahan hanya melayani tamu di hotel dan memasak hidangan bagi tamu hotel yang tentunya berbeda dengan memimpin perusahaan PT Dinoyo Putra Transportation yang bergerak di bidang transportasi dan harus berinteraksi dan bernegosiasi secara langsung dengan para supir yang tentunya tidak memiliki pendidikan yang tinggi.

4.5.2.3. Persepsi Pribadi

Ismail dan Mahfodz (2009) mengatakan persepsi pribadi calon penerus perusahaan menjadi faktor penting dalam melihat dan menilai tingkat persiapan calon penerus perusahaan untuk dapat meneruskan kepemimpinan di perusahaan keluarga. Pada tingkat ini dilihat dari sudut pandang calon penerus perusahaan terhadap pemilihan pendidikannya dan tanggung jawab yang akan diberikan padanya dari orangtua sebagai penerus perusahaan keluarga.

Pada penelitian ini ditemukan narasumber kedua diberikan kebebasan dalam memilih jurusan perkuliahan sesuai minat dan keinginan sendiri tanpa ada paksaan dari pendiri perusahaan atau orangtua. Calon penerus perusahaan juga menyatakan bahwa setelah lulus dari perkuliahannya akan langsung akan memprioritaskan untuk membuka usaha sendiri dan setelah itu baru memikirkan untuk meneruskan kepemimpinan di perusahaan keluarga miliknya

Dari hasil wawancara dengan calon penerus perusahaan PT Dinoyo Putra Transportation dapat disimpulkan bahwa calon penerus belum memiliki keinginan dan komitmen yang kuat untuk langsung terjun di perusahaan dan membantu pendiri perusahaan agar dapat secara efektif belajar mengembangkan kemampuannya menangani masalah dan manajemen di perusahaan dengan terlibat langsung di perusahaan.

4.5.3. Mentoring

Lipman (2010) keberhasilan perencanaan suksesi termasuk karena adanya elemen mentoring yang diberikan pendiri perusahaan sebagai generasi senior terhadap generasi penerus dengan memberikan modal intelektual mengenai kompetensi industri terkait perusahaan seperti layanan seperti apa yang harus di berikan perusahaan agar tetap kompetitif dengan kompetitor perusahaan dan kompetensi bisnis seperti bagaimana metode operasi kinerja di perusahaan dan tingkatan manajerial cara penyelesaian konflik yang biasa terjadi di perusahaan.

4.5.3.1. Kompetensi Industri terkait

Poza (2007) pendiri perusahaan memainkan peran yang signifikan dan mejadi dasar dalam membangun perusahaan keluarga yang dapat di pindah atau di

transfer kepemimpinannya ke generasi selanjutnya dengan memberikan modal intelektual dan pengetahuan mengenai bagaimana industri perusahaan.

Narasumber pertama mengatakan industri dari perusahaan PT Dinoyo Putra bergerak di bidang transportasi angkutan jalan dan muatan atau ekspedisi ke berbagai kota seperti Malang, Pasuruan, dan Jakarta. Layanan yang diberikan perusahaan adalah jasa pengiriman barang dengan jalur darat menggunakan truk-truk pengangkut besar dan supir yang memiliki jam terbang tinggi dan mahir dalam mengendarai truk. Kompetitor perusahaan PT Dinoyo Putra dalam industri angkutan muatan menurut wawancara dengan pendiri perusahaan PT Dinoyo Putra Lukman Sutjino mengatakan belum terlalu banyak dan berpengaruh besar terhadap pendapatan dan keuntungan perusahaan.

Narasumber kedua PT Dinoyo Putra Transportation ditemukan bahwa calon penerus perusahaan sudah cukup memiliki pengetahuan dasar mengenai bagaimana industri perusahaan PT Dinoyo Putra Transportation dan perusahaan bergerak di bidang transportasi.

4.5.3.2. Kompetensi Bisnis

Poza (2010) perencanaan suksesi yang efektif dalam perusahaan keluarga antara lain merencanakan sedini mungkin melibatkan calon penerus perusahaan dalam aktivitas bisnis perusahaan dengan cara melibatkan langsung calon penerus di perusahaan dan dengan memberikan modal pengetahuan bagaimana kinerja di perusahaan dan bagaimana tingkatan manajerial dan penyelesaian konflik di perusahaan.

Narasumber pertama menyatakan jasa yang diberikan perusahaan adalah jasa pengiriman dan ekspedisi barang jalur darat menggunakan tru-truk pengangkut yang aman dan tepat waktu serta ada tanggung jawab perusahaan apabila terjadi kerugian yang dialami *customer* kecuali *force majeure*.

Narasumber pertama pendiri perusahaan PT Dinoyo Putra Transportation menyatakan tingkatan manajerial dan alur aktivitas kinerja di perusahaan antara lain mulai dari menerima order melalui telepon yang di tangani oleh administrasi lalu penerimaan barang dari *customer* di kantor dan interaksi dengan supir oleh bagian lapangan, memberikan surat jalan kepada supir apabila penerimaan barang

sudah sesuai dan penyusunan barang di dalam truk sudah selesai oleh bagian administrasi, setelah supir siap jalan kemudian langsung mengantarkan barang ke tempat tujuan.

Dari narasumber pertama dan narasumber ketiga diketahui bahwa konflik yang biasa terjadi di perusahaan adalah supir-supir yang mogok kerja. Penyelesaian konflik langsung di urus oleh bagian administrasi dengan para supir dan apabila sudah mengenai aset atau armada truk yang rusak langsung diselesaikan oleh pendiri perusahaan PT Dinoyo Putra Transportation.

Dari hasil wawancara dengan narasumber kedua terlihat bahwa suksesor atau calon penerus perusahaan kurang memiliki pengetahuan yang mendalam mengenai bisnis di perusahaan berjalan, mengenai alur aktivitas kinerja di perusahaan dan bagaimana penyelesaian konflik di perusahaan.