

## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Peneliti menjelaskan kesiapan suksesor CV. Tirta Langgeng Indonesia dengan melihat dari aspek kesiapan penerus, hubungan antara keluarga dan profesional dan aktivitas pengendalian dan perencanaan yang dirangkum dari riset penelitian adalah :

#### 4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

CV. Tirta Langgeng Indonesia adalah perusahaan keluarga yang sejak tahun 2000 didirikan di Kota Samarinda oleh Daniel Christian Santoso dan istrinya Evie Endrasari. Perusahaan yang kini beralamat di Jl. Am Sangaji No. 138B Samarinda, Kalimantan Timur tersebut banyak menangani *Water Treatment Plant*, *Sewage Treatment Plant*, air siap minum, pengadaan PDAM, pengeboran, *Sea Water Treatment (Disalinitation)*, *Chemical*, maupun perbaikan dan pengadaan alat-alat pendukung proyek. Asal usul nama “Tirta Langgeng” ialah berasal dari Bahasa Jawa “tirta” yaitu air dan “langgeng” yaitu tidak pernah ada habisnya. Dahulu, ketika awal dirintisnya perusahaan ini berlokasi di Jalan AM Sangaji No. 10, seiring berjalannya waktu, *incumbent* dapat membuka *showroom* di tempat yang lebih besar untuk menampilkan *display product* seperti mesin air minum, mesin penjernih air, media filter untuk perkantoran, perhotelan maupun rumah tangga, lalu merekrut karyawan agar membantu usaha berjalan dengan baik, dengan jam buka dari delapan pagi hingga enam sore.

Karena kesadaran akan kurangnya air bersih yang tersedia di Indonesia, *incumbent* terus menggali dan mencari keahlian di lapangan agar lebih mengerti tentang industri *water treatment plant* dan *sewage treatment plant*.



Gambar 4.1. Proyek Instalasi Air Kantor KTC Samarinda

Sumber : dokumen CV. Tirta Langgeng Indonesia

Keistimewaan *treatment* air bersih di perusahaan keluarga ini ialah harga yang cenderung kompetitif daripada perusahaan lain, dapat menangani segala permasalahan air bersih dari tingkat rumah tangga hingga proyek besar tambang, adanya jaminan jasa servis terbaik di bidangnya dan ketersediaan sparepart, dan sudah terdapat banyak pengalaman di bidang *water treatment plant* dan *sewage treatment plant*

Produk yang ditawarkan perusahaan, yaitu,

1. *Water and Waste Water Treatment Plant* : Skala rumah tangga seperti filter air, mesin *Reverse Osmosis* beserta atau tidak beserta *alkaline* berkapasitas sepuluh galon per hari-nya yang bertarif tiga hingga dua puluh juta, dan

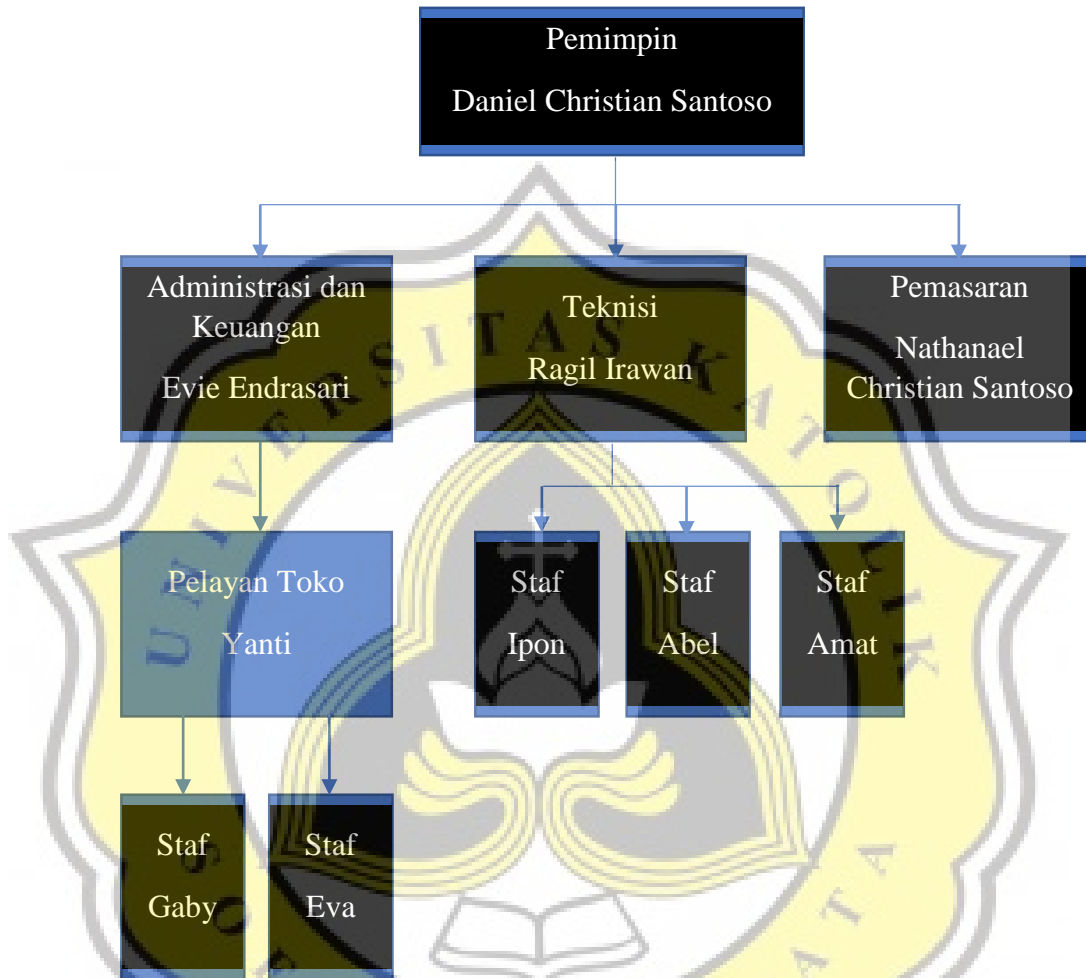
terdapat skala besar untuk pabrik, perusahaan batubara, tambang sawit, hotel, *mall*, dan lain-lain, tarif tergantung besarnya kapasitas air yang dibutuhkan. Mesin isi ulang paket yang tarifnya dimulai dua puluh lima juta, tergantung banyaknya debit air dan menggunakan teknologi *Reverse Osmosis* atau tidak. *Sea Water (Desalinitation)* yaitu air laut yang ditwarkan agar layak minum.

2. *Sewage Treatment Plant* : Pengolahan air limbah agar sebelum limbah dibuang, airnya diproses terlebih dahulu supaya tidak mencemari lingkungan.

Dahulu CV. Tirta Langgeng Indonesia hanya melayani kelas rumah tangga. Seiring bertambahnya waktu, terdapat lonjakan permintaan dari klien karena cakupan konsumen yang semakin luas, sehingga kapasitas produksinya lebih besar, dan yang menggunakan produk dan jasa dari perusahaan bukan hanya rumah tangga tetapi juga melayani pemerintahan, perusahaan, perkantoran, perhotelan dan proyek pertambangan.

Karena lonjakan pelanggan tersebut, pemilik pun perlu menambah karyawan. Pada tahun 2015 yang menjadi pekerja ialah sebanyak 5 orang. Namun pada perjalanannya, perusahaan perlu mengganti dan menambah karyawan, karena beberapa karyawan memiliki ketidakcakapan dalam bekerja seperti mencuri barang, memanipulasi bahkan mengkorupsi uang setoran air, kinerja yang kurang baik, tidak disiplin dalam hal waktu maupun bekerja, dan seringkali datang terlambat, hingga pada tahun 2019, CV. Tirta Langgeng telah memiliki 9 karyawan.

Dengan bertambahnya waktu, *incumbent* semakin menyadari pentingnya persiapan penerus CV. Tirta Langgeng Indonesia. Bapak Daniel Christian Santoso memiliki dua orang anak, dari dua orang anak tersebut hanya satu yang mampu melanjutkan perusahaan, dilihat dari umur calon suksesor yang mumpuni untuk menerima tongkat estafet kepemimpinan perusahaan keluarga.



Gambar 4.2. Struktur Perusahaan CV. Tirta Langgeng Indonesia

Penjelasan tanggung jawab dan tugas pekerjaan pengelola CV. Tirta Langgeng Indonesia yaitu,

1. Pemimpin ialah yang mempunyai tanggungjawab mengontrol proses servis, hubungan dengan pemasok maupun klien, dan administrasi. Berikut deskripsi pekerjaan dari pemimpin CV. Tirta Langgeng Indonesia antara lain:

1. Survei lapangan mengenai lokasi, kadar air maupun limbah baku yang akan di proses
  2. Mengontrol dan melakukan proses pemasangan
  2. Mengontrol dan melakukan proses pergantian komponen media filter
  3. Mengontrol dan melakukan pembelian komponen *housing* filter, pompa, media filter, lampu ultraviolet, dan lain-lain ke pemasok
  4. Mengontrol pembuatan tagihan ke klien
  5. Mengontrol pencatatan data klien
  6. Mengontrol pencatatan komponen *water treatment plant* dan *sewage treatment plant*
  7. Memimpin operasional perusahaan sesuai dengan sistem kerja yang telah ada.
  8. Mencari dan mengambil barang dari supplier.
2. Administrasi dan keuangan mempunyai tanggung jawab antara lain merekap data kerjasama dengan klien, komponen *water treatment plant* dan *sewage treatment plant*, membuat dan menata laporan keuangan perusahaan maupun kompensasi pegawai. Berikut ini ialah deskripsi pekerjaan bagian administrasi dan keuangan yaitu :
1. Mencatat data klien
  2. Mencatat penjualan komponen komponen *housing* filter, pompa, media filter, lampu ultraviolet, dan lain-lain
  3. Mencatat kelengkapan data barang yang ada

4. Memesan komponen *water treatment plant* dan *sewage treatment plant* ke pemasok
  5. Bertugas mengatur keluar masuknya barang dan mengecek setiap barang yang dikirim oleh supplier.
  6. Membuat laporan bulanan.
  7. Menyiapkan kompensasi pegawai
  8. Melakukan pembukuan keuangan toko.
  9. Melakukan evaluasi kinerja pegawai.
  10. Mengatur kasir di toko.
3. Bagian pemasaran bertanggungjawab dalam hal penjualan komponen media filter maupun hal lain berkaitan dengan instalasi air serta mengawasi proses servis. Deskripsi pekerjaan bagian pemasaran antara lain :
1. Mencatat keluhan dan menerima pelanggan.
  2. Mencatat nomor telepon dari klien untuk mengkonfirmasi bila terdapat komponen
  3. Menyampaikan keluhan pelanggan kepada teknisi
  4. Mengontrol proses perbaikan pompa dan instalasi air
  5. Mengontrol proses pemasangan pompa dan instalasi air yang telah selesai dikerjakan.
  6. Mengatur tata letak komponen, media, filter, dan lain-lain yang akan dipajang di etalase.
  7. Bertugas untuk mendesain pamflet, brosur, dan katalog

8. Bertugas untuk mendesain spanduk dan kartu nama untuk kepentingan toko.

4. Bagian Teknisi memiliki tanggung jawab dalam pengecekan dan pemasangan pompa dan instalasi air. Deskripsi pekerjaan bagian teknisi antara lain pengecekan dan pengadaan, yaitu

Pengecekan

1. Melakukan penggantian media filter
2. Melakukan penggantian sparepart
3. Memeriksa mesin *Reversed Osmosis*, filter, pompa, dan lain-lain dari pelanggan
4. Mengganti komponen yang rusak atau bocor
5. Melakukan penyetelan pompa dan elektrikal
6. Melakukan pemeriksaan terakhir

Pengadaan :

1. Memeriksa lokasi pemasangan
2. Memeriksa kadar kandungan air (ph, *total dissolved solid*, kandungan besi, kandungan mineral, warna, dll)
3. Menentukan media yang akan digunakan sesuai kebutuhan pelanggan
4. Menentukan *sparepart* tambahan jika di perlukan
5. Proses pemasangan
6. Melakukan pemeriksaan terakhir

#### 4.2. Gambaran Umum Responden

Responden dari penelitian ini ialah 1 orang pemimpin CV. Tirta Langgeng Indonesia dengan berjenis kelamin pria berumur 57 tahun, 1 orang istri yang jenis kelamin wanita berumur 50 tahun, anak pertama (calon suksesor) yang berjenis kelamin pria yang berusia 21 tahun dan 1 orang professional yang bekerja di perusahaan berjenis kelamin pria berusia 40 tahun. Berikut ini adalah rincian empat orang responden tersebut :

1. Nama : Daniel Christian Santoso  
 Tempat, tanggal lahir : Semarang, 11 Desember 1962  
 Pendidikan terakhir : SMP  
 Posisi / jabatan : Pemimpin dan pemilik CV. Tirta Langgeng Indonesia  
 Pengalaman kerja : 1990-1992 Salesman PT Tirta Buana Perkasa  
 1994 - sekarang Pemilik CV. Alkanaseries  
 2008- sekarang Pemilik CV. Tirta Langgeng Indonesia  
 Bekerja di perusahaan : 2008  
 Bapak Daniel Christian Santoso sebagai pemimpin dan pemilik memiliki tanggungjawab secara penuh untuk semua kegiatan bisnis di CV. Tirta Langgeng Indonesia.

2. Nama : Evie Endrasari  
 Tempat, tanggal lahir : Semarang, 26 Januari 1969



Pendidikan terakhir : Diploma Sastra Inggris Universitas Tujuh Belas Agustus 1945 Semarang

Posisi/ jabatan : Administrasi dan Keuangan

Pengalaman kerja : 2000-2004 Sekretaris CV. Alkanaseries

Bekerja di perusahaan : 2008

Ibu Evie Endrasari sebagai istri dari pemilik perusahaan CV. Tirta Langgeng Indonesia yang mempunyai tanggungjawab sebagai administrasi dan keuangan.

3. Nama : Nathanael Christian Santoso

Tempat, tanggal lahir : Semarang, 24 Agustus 1998

Pendidikan Terakhir : Sedang menempuh Pendidikan Sarjana Manajemen Universitas Katholik Soegijapranata.

Posisi / jabatan : Pemasaran

Pengalaman kerja : 2017-2019 Wirausaha di bidang produk kesehatan

2019 Wirausaha di bidang Kuliner

2019 Wirausaha di bidang *Car Treatment*

Bekerja di perusahaan : 2013

Nathanael Christian Santoso ialah anak pertama dari pemimpin perusahaan CV. Tirta Langgeng Indonesia, bertanggungjawab dalam pemasaran dan ialah calon suksesor perusahaan keluarga CV. Tirta Langgeng Indonesia.

4. Nama : Ragil Irawan

Tempat, tanggal lahir : Semarang, 3 Mei 1982

Pendidikan terakhir : Sarjana Ekonomi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi  
Surakarta

Posisi / jabatan : Servis dan Pemasangan Rumah Tangga

Pengalaman kerja : 2006-2007 Supervisor Production CV.  
Mangkrola Karya Mandiri

2007-2008 Purchasing PT. Sari Warna Asli  
Indonesia

2008-2010 Warehouse Manager PT. Topjaya  
Sarana Utama (Toshiba)

2010-2011 Sales Officer PT. Bank Danamon  
Indonesia

2011-2013 Sales Officer Bank CIMB Niaga

Bekerja di perusahaan : Sejak tahun 2013

Bapak Ragil Irawan adalah professional yang bekerja di CV. Tirta Langgeng Indonesia sejak 2013. Bapak Ragil bertanggungjawab sebagai teknisi.

### **4.3. Tanggapan Responden Mengenai Perencanaan Suksesi**

#### **4.3.1. Tahap Persiapan**

Pada tahap persiapan penerus didalamnya meliputi pendidikan formal, pelatihan, pengalaman kerja di luar bisnis perusahaan, jabatan atau posisi diluar perusahaan, tahun bekerja di dalam perusahaan keluarga, motivasi bergabung di perusahaan bisnis keluarga, dan calon suksesor memiliki persepsi diri akan persiapan sebagai calon suksesor. Bagian-bagian tersebut akan dianalisa menurut data yang diolah.

#### 1. Pendidikan formal

Pendidikan formal yaitu pendidikan yang ditempuh di tingkat sekolah dan pendidikan yang lebih tinggi yang diterima secara sistematis, teratur, dan menuruti syarat-syarat khusus yang diberikan oleh pemerintah. Selaku lembaga pendidikan formal, sekolah memiliki tujuan mendukung pendidikan yang diberikan untuk generasi muda agar warga negara Indonesia berpendidikan dan berkompentensi tinggi.

Dari data wawancara, didapati hasil yaitu pendidikan calon suksesor sedang menempuh sarjana manajemen. Hal ini diperkuat dari hasil wawancara pada responden pertama yaitu Bapak Daniel Christian Santoso selaku pemilik perusahaan CV. Tirta Langgeng Indonesia yang menjawab “calon suksesor sedang menempuh S1 jurusan manajemen di Semarang”.

Berikut adalah jawaban responden pemilik perusahaan yang dapat dilihat di bawah ini :

Tabel 4.1

#### Jawaban Responden Mengenai Pendidikan Formal

Pertanyaan	Pemilik	Istri Pemilik	Profesional	Calon Suksesor	Kesimpulan
Sudah sejauh apa pendidikan formal yang ditempuh oleh calon suksesor?	S1	Sedang menempuh S1	Sedang berkuliah di UNIKA Soegijapranata, sudah semester 7	Menempuh pendidikan sarjana semester 7 di UNIKA Soegijapranata jurusan manajemen.	Calon suksesor sedang menempuh pendidikan S1

Sumber : Data Wawancara (November, 2019)

## 2. Pelatihan

Pelatihan adalah mempersiapkan seseorang untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja dalam suatu bidang dengan mengikuti proses pembelajaran agar mendapatkan keahlian dan memiliki tata aturan yang terstruktur.

Dari perolehan data wawancara dengan responden calon suksesor, pemilik perusahaan, istri pemilik, dan profesional dapat disimpulkan bahwa calon penerus bisnis keluarga mempunyai pengetahuan dan telah mendapat pembelajaran selama 7 tahun. Hal tersebut didukung oleh hasil wawancara dengan profesional yaitu “Calon penerus telah di-*training* sejak 2013. Pembelajarannya yaitu tentang teknis pemasangan, seperti bisa memasang filter, mengetahui jalur pem-pipa-an, jalur elektrik, jalur listrik, karena itu adalah dasarnya. Mengetahui pengelolaan perusahaan, agar dapat memimpin perusahaan”.

Maka dari itu, dapat disimpulkan, calon suksesor telah mendapatkan *training* dari keluarga dan profesional.

Tabel 4.2

## Jawaban Responden Mengenai Pelatihan

Pertanyaan	Pemilik	Istri Pemilik	Profesional	Calon Suksesor	Kesimpulan
Apakah sejauh ini calon suksesor telah mengikuti <i>training</i> maupun pelatihan yang diberikan untuk keperluan bisnis keluarga? Apa saja pembelajaran yang diberikan dan sudah seberapa lama pelatihan	Sudah mengikuti pelatihan dari SMP. Pelatihan tentang bagaimana berkomunikasi dengan calon klien, ikut serta ketika presentasi dengan klien.	Ya, mulai <i>training</i> sejak 2013. Pelatihan yang diberikan lebih banyak praktek daripada teori.	Ya, sejak 2013. Pembelajarannya yaitu tentang teknis pemasangan.	Selama 7 tahun. Memasarkan produk, mengikuti presentasi dengan klien dan ikut serta dalam mem- <i>follow up</i> dan bernegosiasi, ikut proses pengerjaan instalasi.	Calon suksesor sudah mengikuti <i>training</i> dari keluarga dan profesional pelatihan yang diberikan mengenai segala hal tentang bisnis keluarga.

tersebut dilakukan?					
------------------------	--	--	--	--	--

Sumber : Data Wawancara (November, 2019)

### 3. Pengalaman kerja di luar bisnis perusahaan

Pengalaman kerja ialah seseorang dapat mengetahui dan menguasai pengetahuan dan pengetahuan yang didapat karena pekerjaan yang diemban ketika dilakukan ketika periode tertentu.

Dari hasil pengumpulan data dengan responden penerus, pemilik, istri pemilik, dan professional tentang pengalaman kerja calon penerus di perusahaan lain didapati hasil bahwa calon suksesor telah mempunyai pengalaman kerja. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan responden sebagai istri pemilik yaitu Evie Endrasari dengan jawaban, “calon suksesor memiliki pengalaman kerja di luar perusahaan selama kurang lebih 2 tahun. Sedikit banyak mengerti tentang bagaimana berelasi, berkomunikasi dengan orang lain, tahu bagaimana menjadi pemimpin”

Maka dari itu, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Calon suksesor mendapat pelatihan di perusahaan keluarga sendiri
2. Pernah mendapatkan pengalaman kerja di perusahaan lain.

Tabel 4.3

## Jawaban Responden Mengenai Pengalaman kerja di luar bisnis perusahaan

Pertanyaan	Pemilik	Istri Pemilik	Profesional	Calon Suksesor	Kesimpulan
Apakah calon suksesor memiliki pengalaman bekerja di perusahaan lain? Bila ya, menurut anda, sejauh apa pengalaman yang pernah didapatkan oleh calon suksesor dan berapa lama calon suksesor berada di perusahaan lain?	Ya, sejak di kuliah calon suksesor mulai terjun belajar di perusahaan lain, mempunyai pengalaman mengarahkan orang dan berprestasi didalamnya.	Ya, selama kurang lebih 2 tahun. Mengetahui bagaimana menjadi pemimpin	Ya, kurang lebih dua tahun, mengetahui tentang struktur perusahaan, mengetahui pajak.	Ya, selama 2 tahun Pengalaman dan pengetahuan yang didapatkan yaitu cara mengelola usaha dengan efisien.	Calon suksesor selama 2 tahun memiliki berbagai pengalaman tentang bagaimana menjalankan dan mengelola usaha.

Sumber : Data Wawancara (November, 2019)

#### 4. Jabatan atau posisi di luar perusahaan

Jabatan merupakan posisi seseorang yang memperlihatkan wewenang, tanggungjawab, tugas, maupun fungsi secara spesifik. Ketika saat magang di luar perusahaan lain, calon suksesor bukan hanya magang selama periode tertentu, tetapi bekerja seperti pegawai biasa, untuk mendapatkan posisi tertentu.

Dari hasil wawancara dengan responden pemilik perusahaan, istri pemilik, calon suksesor, dan profesional tentang posisi calon suksesor sebelum meneruskan bisnis keluarga di perusahaan lain yaitu calon penerus pernah berwirausaha dan kerap kali langsung terjun ke perusahaan klien dan *supplier*.

Maka dari itu, bisa diambil kesimpulan berikut:

1. Berwirausaha
2. Terjun ke perusahaan klien dan supplier

Tabel 4.4

Jawaban Responden Mengenai Jabatan atau posisi di luar perusahaan

Pertanyaan	Pemilik	Istri Pemilik	Profesional	Calon Suksesor	Kesimpulan
Bila calon suksesor sudah memiliki pengalaman bekerja di perusahaan	Berwirausaha. <i>Incumbent</i> membawa calon suksesor untuk mengunjungi	Calon suksesor berwirausaha ketika di bangku kuliah dan sering diajak	Calon suksesor berwirausaha mandiri, di bidang kuliner, distributor	Calon suksesor ber-bisnis kuliner, dan bekerja sebagai distributor produk herbal,	Calon suksesor berwirausaha dan sering terjun langsung ke perusahaan klien dan supplier.



lain, jabatan apakah yang diemban calon suksesor ketika sedang bekerja di perusahaan lain?	perusahaan klien.	oleh ayahnya untuk pergi ke perusahaan-perusahaan klien, calon suksesor mempelajari banyak hal terkait perusahaan klien.	produk, dan sering berhubungan dengan perusahaan klien, belajar hal-hal penting di dalam perusahaan klien.	kini sedang memulai bisnis di bidang <i>chemical</i> , serta sering terjun langsung berhubungan di perusahaan lain seperti perusahaan supplier dan klien	
--	-------------------	--	--	--	--

Sumber : Data Wawancara (November, 2019)

#### 5. Tahun bekerja di dalam perusahaan keluarga

Tahun bekerja ketika di perusahaan keluarga yaitu seberapa lama seseorang melakukan dan menjalani pekerjaan yang adalah bisnis keluarga

Dari hasil wawancara dengan responden yaitu calon suksesor, pemimpin perusahaan, istri pemilik, dan professional tentang berapa lama calon suksesor bekerja di bisnis keluarga yaitu sudah selama 7 tahun. Hal ini memperlihatkan bahwa calon suksesor memiliki cukup pengetahuan dan pengalaman di bidang perusahaan keluarga seperti pemasaran dan teknis. Hal tersebut didukung pada hasil wawancara dengan responden yaitu istri pemilik yang mengatakan “Calon suksesor sejak 2013 bekerja di bisnis keluarga”.

Tabel 4.5

Jawaban Responden Mengenai Tahun Bekerja Di Dalam Perusahaan  
Keluarga

Pertanyaan	Pemilik	Istri Pemilik	Profesional	Calon Suksesor	Kesimpulan
Sudah berapa lama calon suksesor memiliki pengalaman bekerja di CV. Tirta Langgeng?	Sejak SMP sudah diajari tentang pemasangan instalasi air.	Sejak tahun 2013	Sejak SMP.	Sejak 2013.	Calon suksesor telah mengelola bisnis keluarga selama 7 tahun

Sumber : Data Wawancara (November, 2019)

#### 6. Motivasi bergabung di perusahaan bisnis keluarga

Motivasi bergabung dengan perusahaan keluarga ialah suatu pengaruh ataupun dorongan yang timbul dikarenakan diri sendiri maupun diberikan dari orang lain.

Dari hasil wawancara dengan responden yaitu pemilik perusahaan, calon suksesor, istri pemilik, dan profesional mengenai motivasi calon suksesor bergabung di perusahaan keluarga yaitu penerus memiliki tanggungjawab dan ingin mengembangkan perusahaan keluarga CV. Tirta Langgeng Indonesia seperti meingkatkan penjualan dan menata keuangan internal di perusahaan. Hal ini diperkuat oleh wawancara dengan narasumber istri pemilik, “calon suksesor memiliki motivasi karena merasa

memiliki tanggungjawab sebagai anggota keluarga dan keinginan mengembangkan perusahaan”

Tabel 4.6

Jawaban Responden Mengenai Motivasi Bergabung Di Perusahaan Bisnis Keluarga

Pertanyaan	Pemilik	Istri Pemilik	Profesional	Calon Suksesor	Kesimpulan
Menurut anda, apakah calon suksesor memiliki motivasi pribadi ketika bergabung dibisnis keluarga? Hal apakah yang mendorong calon suksesor memiliki peran di perusahaan	Punya motivasi, karena calon suksesor punya tanggung jawab, besar di perusahaan.	Ya, karena keinginan mengembangkan perusahaan dan tanggung jawab	Memiliki motivasi, karena calon suksesor punya tanggung jawab dan keinginan diri untuk mengembangkan diri dan mengembangkan perusahaan.	Ada motivasi, ingin meningkatkan penjualan produk, memahami dan dapat merakit penegerjaan proyek <i>Sewage Treatment Plant</i> maupun <i>Water Treatment Plant</i> , dan kedepannya dapat menata keuangan perusahaan.	Calon suksesor memiliki motivasi yang kuat untuk mengembangkan perusahaan keluarga dan mempunyai tanggung jawab.

keluarga, apakah karena memiliki passion dibidang <i>Water Treatment Plant</i> maupun Sewage Treatment Plant?					
---	--	--	--	--	--

Sumber : Data Wawancara (November, 2019)

7. Memiliki persepsi diri akan persiapan sebagai calon suksesor.

Persepsi diri akan terjadi persiapan ialah upaya diri sendiri mengerti diri sendiri, dalam hal motivasi, emosi, perasaan, sifat, dan lain-lain.

Hasil wawancara dengan narasumber pemimpin perusahaan, istri pemilik, calon suksesor, beserta professional mengenai calon suksesor yang memiliki persepsi diri akan adanya persiapan sebagai calon suksesor CV. Tirta Langgeng Indonesia ditunjukkan bahwa calon penerus telah siap untuk menjalankan bisnis keluarga dilihat dari keikutsertaan calon suksesor dalam kegiatan-kegiatan yang ada dalam perusahaan. Hal ini diperkuat pula dari data wawancara dengan narasumber dengan jawaban, “calon suksesor siap, dilihat dari keikutsertaan calon suksesor dalam hal apapun yang berkaitan dengan perusahaan , tetapi semua diserahkan ke calon

suksesor, yang penting harus serius, fokus, bisa, dan mau karena modal yang tidak besar, *cashflow* bagus”.

Tabel 4.7

Jawaban Responden Mengenai memiliki persepsi diri akan persiapan sebagai calon suksesor

Pertanyaan	Pemilik	Istri Pemilik	Profesional	Calon Suksesor	Kesimpulan
Apakah calon suksesor siap sebagai penerus (kepercayaan diri, kesiapan diri, minat, dll) ?	Calon suksesor siap dilihat dari keikutsertaan calon suksesor dalam hal apapun yang berkaitan dengan perusahaan	Siap menjadi penerus apabila terus menerus setiap hari berkecimpung di dalam perusahaan.	Ya, arah kesana, tetapi ada kemungkinan juga calon suksesor mau mengembangkan diri di hal lain, sembari menjalankan bisnis keluarga,	Calon suksesor siap menjadi penerus dengan terus terlibat dalam semua kegiatan perusahaan.	Calon suksesor dapat melanjutkan bisnis keluarga dilihat dari keikutsertaannya dengan perusahaan

Sumber : Data Wawancara (November, 2019)

#### 4.3.2. Tahap hubungan antara anggota keluarga

##### 1. Komunikasi

Komunikasi yaitu proses ketika seseorang maupun beberapa orang, masyarakat, kelompok, organisasi menggunakan dan menciptakan informasi supaya mereka saling terhubung dengan orang lain dan lingkungan.

Dari hasil data wawancara dengan narasumber calon suksesor, pemilik, profesional, dan istri pemilik tentang komunikasi dengan keluarga dan profesional CV. Tirta Langgeng Indonesia menyatakan bahwa komunikasi sangat erat. Hal ini didukung dengan hasil wawancara dengan responden Ragil Irawan selaku profesional dengan jawaban “calon suksesor memiliki komunikasi yang baik. dengan bertemu secara langsung, telpon, sms, *whatsapp*, dan selalu mengikuti kumpul keluarga.

Maka dari itu ditarik kesimpulan :

1. Hubungan antara orangtua dan calon suksesor harmonis
2. Hubungan antara profesional dan calon suksesor baik karena profesional yang terus menetap di bisnis keluarga

Tabel 4.8

Jawaban Responden Mengenai Komunikasi

Pertanyaan	Pemilik	Istri Pemilik	Profesional	Calon Suksesor	Kesimpulan
Apakah calon suksesor memiliki komunikasi yang erat dengan	Ya, komunikasi erat. Media whatsapp, telpon, ketemu langsung,	Ya, berkomunikasi secara intens dengan keluarga, yaitu dengan media Whatsapp,	Ya, berkomunikasi erat terutama dengan orangtua, dengan telpon, whatsapp,	Memiliki komunikasi baik. (bertemu secara langsung, telpon, sms,	Calon suksesor berkomunikasi erat dengan keluarga dan professional.

keluarga dalam menjalankan bisnis keluarga? Bentuk komunikasi apa calon suksesor sering digunakan (sms, bbm, telp, dan sering kumpul dengan keluarga)	kumpul dengan keluarga.	Telepon, Instagram, dan kumpul dengan keluarga.	Instagram, kumpul keluarga.	whatsapp, dan selalu mengikuti kumpul keluarga)	
---	-------------------------	---	-----------------------------	---	--

Sumber : Data Wawancara (November, 2019)

## 2. Kepercayaan

Kepercayaan ialah keinginan seseorang untuk bergantung kepada orang lain ketika kita mempunyai keyakinan pada orang tersebut.

Pada hasil dari wawancara dengan responden pemilik, istri pemilik, calon penerus, professional tentang kepercayaan keluarga dengan calon suksesor untuk menjalankan perusahaan keluarga CV. Tirta Langgeng Indonesia ditunjukkan keluarga sudah percaya pada calon suksesor untuk

menjalankan perusahaan keluarga. Hal tersebut didukung pada data wawancara dengan narasumber Evie Endrasari, “calon suksesor diberikan kepercayaan dalam banyak hal dan semuanya perlu disiapkan sejak dini.”

Maka dari itu dapat ditarik kesimpulan, yaitu :

1. Keluarga sudah percaya kepada calon suksesor
2. Penerus telah dibekali berbagai macam persiapan sedari dini

Tabel 4.9

Jawaban Responden Mengenai Kepercayaan

Pertanyaan	Pemilik	Istri Pemilik	Profesional	Calon Suksesor	Kesimpulan
Apakah calon suksesor sudah diberikan kepercayaan dari <i>incumbent</i> dan keluarga dalam hal memimpin perusahaan dan segala aspek di dalam perusahaan	Ya, sudah diberikan banyak kepercayaan.	Ya, diberikan kepercayaan dalam banyak hal,.	Ya, sudah diberikan kepercayaan dan calon suksesor mengerti pemasangan, jalur pem-pipa-an, dan hal teknis lainnya.	Ya, seluruh keluarga sudah percaya pada calon suksesor dengan segala aspek.	Keluarga banyak memberikan kepercayaan dalam banyak aspek pada calon suksesor



CV. Tirta Langgeng?					
------------------------	--	--	--	--	--

Sumber : Data Wawancara (November, 2019)

### 3. Komitmen

Komitmen ialah janji kepada diri sendiri maupun pada orang lain yang terlihat dari perilaku dan tindakan kita. Komitmen yaitu penerimaan yang utuh, sebagaimana perilaku yang sejujurnya berasal dari sifat dalam diri seseorang yang menonjol.

Narasumber yaitu calon suksesor, pemilik perusahaan, istri pemilik, dan professional ketika diwawancara tentang komitmen calon suksesor dengan perusahaan keluarga CV. Tirta Langgeng Indonesia ditunjukkan bahwa calon suksesor memiliki komitmen tinggi untuk melanjutkan perusahaan keluarga. Hal tersebut diperkuat oleh wawancara dengan pemimpin perusahaan yaitu Daniel Chritian Santoso, “calon suksesor mempunyai komitmen, sudah sering berkomunikasi dengan pelanggan, anggota keluarga, calon suksesor juga mau untuk memperdalam banyak hal tentang perusahaan, seperti mengembangkan produk baru.”

Maka dari itu ditarik kesimpulan, yaitu :

1. Calon suksesor mempergunakan banyak waktunya di perusahaan keluarga
2. Calon suksesor mau untuk benar-benar berusaha untuk mengembangkan perusahaan

Tabel 4.10

## Jawaban Responden Mengenai Komitmen

Pertanyaan	Pemilik	Istri Pemilik	Profesional	Calon Suksesor	Kesimpulan
Apakah calon suksesor memiliki komitmen dalam menjalankan bisnis keluarga? Apakah calon suksesor berusaha menjaga tali hubungan yang ada antara klien, anggota keluarga, maupun dengan professional? Apakah calon suksesor siap menekuni bidang <i>Water</i>	Ya, calon suksesor sudah sering melakukan hal tersebut.	Ya, calon suksesor memiliki komitmen untuk menjalankan bisnis keluarga dan telah melakukan hal itu.	Ya, calon suksesor memiliki komitmen dan hal itu harus, hal-hal seperti calon suksesor berkomunikasi dengan klien, pengerjaan juga rapih agar klien senang, dan hal ini perlu untuk memperbesar usaha	Ya, dengan banyak berkomunikasi dan banyak belajar untuk menjalankan bisnis.	Calon suksesor memiliki komitmen terhadap bisnis keluarga.

<i>Treatment Plant dan Sewage Treatment Plant dan siap memperbesar usaha?</i>					
---	--	--	--	--	--

Sumber : Data Wawancara (November, 2019)

#### 4. Kesetiaan

Kesetiaan adalah usaha yang diperlukan untuk selalu berpegang teguh untuk satu komitmen atau pendirian. Kesetiaan pada hal ini yaitu loyalitas kepada perusahaan keluarga yang adalah warisan dari leluhur atau keluarga.

Dari hasil wawancara pada responden pemimpin perusahaan, istri pemimpin, calon pemimpin, dan professional tentang kesetiaan calon suksesor kepada bisnis keluarga CV. Tirta Langgeng Indonesia sangatlah besar. Hal tersebut bercermin dari calon penerus yang telah melakukan segala tanggungjawab yang diberikan dan diperkuat ketika wawancara dengan pemilik, “calon suksesor sudah memiliki loyalitas, dapat dilihat dari selalu melakukan tanggung jawab yang diberikan dengan baik, mau berinteraksi dengan klien dan supplier, mengerti komponen *Sewage Treatment Plant* maupun *Water Treatment Plant*, dan survey tempat proyek”.

Tabel 4.11

## Jawaban Responden Mengenai Kesetiaan

Pertanyaan	Pemilik	Istri Pemilik	Profesional	Calon Suksesor	Kesimpulan
Apakah calon suksesor sudah memiliki loyalitas dalam menjalankan bisnis keluarga serta aktif bertanggungjawab seperti dalam hal bertemu partner bisnis, siap dalam mempersiapkan alat dan bahan <i>Sewage Treatment Plant</i> maupun <i>Water Treatment Plant</i> serta siap untuk men-survey tempat lokasi proyek ?	Calon suksesor sudah memiliki loyalitas dilihat dari selalu melakukan semua tanggung jawab yang diberikan dengan baik.	Ya, calon suksesor juga melakukan tanggungjawab yang diberikan.	Ya, calon suksesor memiliki loyalitas, dengan melakukan hal-hal terkait perusahaan, tanpa ada <i>incumbent</i> dan profesional, calon suksesor sudah dapat bekerja sendiri.	Ya, calon suksesor telah melakukan semua tanggungjawab tersebut.	Calon suksesor memiliki kesetiaan yang tinggi kepada bisnis keluarga terlihat dari selalu melakukan tanggung jawab.

Sumber : Data Wawancara (November, 2019)

## 5. Persaingan di antara saudara

Persaingan ialah proses yang mengikutkan individu ataupun kumpulan orang yang saling berkompetisi dan melakukan hal-hal untuk dapat mencapai titik tertentu untuk lebih unggul dari lainnya.

Persaingan antar saudara yang dimaksudkan yaitu persaingan yang terjadi antara saudara kandung karena ingin mengambil alih perusahaan, seringkali terjadi perpecahan atau retaknya suatu hubungan persaudaraan.

Ketika wawancara dengan calon suksesor, istri pemimpin, pemimpin perusahaan, dan professional tentang persaingan di antara saudara ditunjukkan bahwa ketika berjalannya proses persiapan calon suksesor tidak terdapat persaingan antara saudara kandung di CV. Tirta Langgeng Indonesia. Hal ini diperkuat pada hasil dari wawancara dengan professional yaitu Ragil Irawan yang menyatakan “tidak ada persaingan, karena terdapat adanya perbedaan usia”.

Tabel 4.12

Jawaban Responden Mengenai Persaingan di antara saudara

Pertanyaan	Pemilik	Istri Pemilik	Profesional	Calon Suksesor	Kesimpulan
Apakah terdapat persaingan di antara saudara kandung karena keinginan menjadi calon suksesor?	Tidak ada persaingan.	Tidak ada.	Tidak ada persaingan, karena adanya perbedaan usia.	Tidak terdapat persaingan di antara saudara kandung dikarenakan perbedaan usia yang jauh	Tidak terdapat persaingan antara saudara kandung.

Sumber : Data Wawancara (November, 2019)

## 6. Konflik

Ketika wawancara dengan calon suksesor, pemilik, profesional dan istri pemilik perusahaan tentang konflik yang dialami oleh calon suksesor berhubungan dengan perusahaan keluarga CV. Tirta Langgeng Indonesia ditunjukkan bahwa selama ini calon suksesor pernah mengalami konflik, tetapi konflik dapat diselesaikan dengan baik, hal ini diperkuat ketika wawancara dengan profesional yaitu Ragil Irawan yang mengatakan, “Calon suksesor pernah mempunyai permasalahan, tapi konflik selalu diselesaikan”

Tabel 4.13

### Jawaban Responden Mengenai Konflik

Pertanyaan	Pemilik	Istri Pemilik	Profesional	Calon Suksesor	Kesimpulan
Konflik apa yang pernah dialami calon suksesor terkait dengan bisnis keluarga seperti komunikasi, relasi dan	Kesalahan ada, tapi bisa diselesaikan dan diarahkan.	Tidak ada konflik..	Pernah terdapat konflik, tapi selalu bisa diselesaikan.	Pernah mengalami, tetapi selalu dapat diatasi dengan baik	Calon suksesor pernah mengalami konflik, tetapi bisa diatasi dengan baik.

pelanggan? Apakah calon suksesor dapat mengatasi konflik dengan baik?					
--	--	--	--	--	--

Sumber : Data Wawancara (November, 2019)

#### 7. Nilai-nilai dan tradisi di dalam keluarga

Nilai-nilai tersebut yaitu sesuatu yang diwariskan dari *incumbent* dan anggota keluarga kepada calon suksesor sebagai kepunyaan bersama, sehingga hal-hal tersebut menjadi identitas milik bersama.

Dari hasil perolehan data wawancara dengan responden calon suksesor, istri pemilik, pemilik perusahaan, dan professional tentang nilai-nilai dan tradisi keluarga yang berkaitan dengan perusahaan keluarga CV. Tirta Langgeng Indonesia ditunjukkan calon suksesor yang berusaha menerima dan melanjutkan nilai-nilai dan tradisi yang diberikan keluarga di bisnis keluarga dalam hal tanggungjawab, komitmen, berelasi dengan klien supplier dan tetap professional. Hal ini diperkuat ketika wawancara dengan istri pemilik bernama Evie Endrasari yang menyampaikan, “nilai dan tradisi keluarga harus dan pasti ditanamkan pada calon suksesor. Hal-hal seperti harus berkomitmen, tanggungjawab, mengerti bagaimana menghadapi para relasi, hal ini bukan untuk calon suksesor tetapi juga untuk pekerja dan professional yang lain. Diharapkan tidak ada klien yang kecewa ketika menggunakan jasa perusahaan, apapun yang klien butuhkan ada di perusahaan CV. Tirta Langgeng”

Tabel 4.14

## Jawaban Responden Mengenai Nilai-nilai dan tradisi di dalam keluarga

Pertanyaan	Pemilik	Istri Pemilik	Profesional	Calon Suksesor	Kesimpulan
Apakah dari <i>incumbent</i> atau anggota keluarga yang menjalankan bisnis keluarga, telah menanamkan nilai-nilai dan tradisi yang ada untuk diwariskan kepada calon suksesor? Apakah calon suksesor sudah memahami nilai – nilai dan kebudayaan keluarga terkait dengan bisnis keluarga?	Sudah ditanamkan nilai-nilai dan calon suksesor sudah melakukan tradisi keluarga.	Harus dan pasti. Dan calon suksesor telah berusaha menjalankan nilai-nilai dan tradisi keluarga.	Ya, calon suksesor banyak ditanamkan nilai-nilai dan tradisi dan sudah mengerti serta melakukan.	Ya, calon suksesor telah diajarkan dan memahami nilai dan tradisi keluarga.	Calon suksesor sudah ditanamkan serta memahami nilai dan tradisi keluarga.

Sumber : Data Wawancara (November, 2019)



### 4.3.3. Tahap Perencanaan dan Aktifitas yang Dikontrol

#### 1. Perencanaan Suksesi

Perencanaan suksesi yaitu rangkaian proses untuk memberi bekal yang cukup bagi calon suksesor dari *incumbent* dan anggota keluarga. Hal ini dilakukan agar karir calon suksesor dapat ditata dan direncanakan sedari dini untuk memaksimalkan kebutuhan perusahaan keluarga.

Hasil wawancara dengan narasumber pemilik perusahaan bernama Daniel Christian Santoso yang menyatakan bahwa calon suksesi memiliki perencanaan tersendiri terkait dengan perusahaan keluarga yang diperkuat oleh perkataan pemilik perusahaan, “calon suksesor berencana mengembangkan produk baru, dalam proses uji coba dengan menyiapkan semua hal yang dibutuhkan serta membuka jaringan distributor di kota lain”

Tabel 4.15

Jawaban Responden Mengenai Perencanaan Suksesi

Pertanyaan	Pemilik	Istri Pemilik	Profesional	Calon Suksesor	Kesimpulan
Bagaimana perencanaan yang dilakukan calon suksesor terkait	Calon suksesor berencana mengembangkan produk baru, membuka jaringan distributor di kota lain.	Bertekad untuk semakin mendalami semua hal tentang perusahaan.	Belajar lebih lagi untuk bisnis keluarga.	Calon suksesor menyiapkan perencanaan terkait bisnis keluarga.	Calon suksesor memiliki perencanaan suksesi untuk meneruskan usaha.

dengan bisnis keluarga?					
-------------------------	--	--	--	--	--

Sumber : Data Wawancara (November, 2019)

## 2. Perencanaan Pajak

Perencanaan pajak yang dimaksudkan ialah perusahaan memenuhi kewajiban pajak agar biaya pajak dapat diminimalkan dan calon suksesor mengerti tentang prosedur pembayaran pajak.

Ketika wawancara dengan istri pemilik perusahaan bernama Evie Endrasari, hasil wawancara menyatakan bahwa kewajiban pajak selalu dipenuhi dan calon suksesor telah mengerti prosedur pembayaran pajak, hal ini diperkuat dengan perkataan istri pemilik yaitu, “Perusahaan memenuhi kewajiban pajak, penyetoran pajak dibantu oleh jasa konsultan pajak, calon suksesor sedikit banyak mengerti prosedur bayar pajak”

Tabel 4.16

### Jawaban Responden Mengenai Perencanaan Pajak

Pertanyaan	Pemilik	Istri Pemilik	Profesional	Calon Suksesor	Kesimpulan
Apakah perusahaan telah memenuhi kewajiban pajak dapat memenuhi	Ya, perusahaan memenuhi kewajiban pajak. Calon suksesor	Perusahaan memenuhi kewajiban pajak, Calon suksesor sedikit banyak	Perusahaan selalu taat membayar pajak dengan tepat waktu,	Perusahaan selalu membayar pajak. Calon suksesor mengerti prosedur	Perusahaan membayar pajak dan calon suksesor mengerti prosedur

kewajiban pajak dengan biaya pajak yang dapat ditekan serendah-rendahnya? Apakah calon suksesor mengerti prosedur pembayaran pajak tersebut?	tahu prosedur bayar pajak.	mengerti prosedur bayar pajak.	calon suksesor tahu prosedur.	pembayaran pajak.	pembayaran pajak
--	----------------------------	--------------------------------	-------------------------------	-------------------	------------------

Sumber : Data Wawancara (November, 2019)

### 3. Pembentukan dewan diluar keluarga

Pembentukan dewan yang dimaksud ialah berasal dari orang-orang berkompeten dan berpengalaman di bidangnya, memahami mengenai pengelolaan perusahaan keluarga. Dewan di luar anggota keluarga cenderung bersifat objektif dikarenakan bukan berasal dari anggota keluarga.

Dari hasil wawancara dengan narasumber yaitu istri pemilik bernama Evie Endrasari yang menyatakan bahwa tidak pernah menggunakan jasa dewan diluar keluarga, yang diperkuat dengan jawaban, “tidak pernah menggunakan dewan diluar keluarga karena semua permasalahan diselesaikan mandiri.”

Maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan tidak menggunakan dewan diluar keluarga.

Tabel 4.17

## Jawaban Responden Mengenai Pembentukan dewan diluar keluarga

Pertanyaan	Pemilik	Istri Pemilik	Profesional	Calon Suksesor	Kesimpulan
Apakah keluarga menggunakan dewan diluar keluarga apabila ada masalah mengenai perusahaan?	Tidak membentuk dewan diluar keluarga.	Tidak pernah karena semua permasalahan diselesaikan mandiri.	Tidak memakai dewan diluar keluarga.	Permasalahan diselesaikan sendiri, maka tidak perlu menggunakan dewan diluar perusahaan.	Tidak dibentuk dewan keluarga karena permasalahan diselesaikan sendiri

Sumber : Data Wawancara (November, 2019)

#### 4. Menggunakan jasa konsultan bisnis keluarga

Keluarga dapat menggunakan jasa konsultan pada bisnis keluarga agar dapat membantu perusahaan menjadi bisnis yang mempunyai manajemen yang professional. Hal ini perlu dikarenakan didalam keluarga tidak semua anggotanya memiliki kemampuan atau latar belakang yang setara ketika menjalani bisnis keluarga.

Wawancara dengan narasumber istri pemimpin perusahaan bernama Evie Endrasari dengan jawaban, “Tidak pernah menggunakan jasa konsultan bisnis keluarga”.

Tabel 4.18

Jawaban Responden Mengenai Penggunaan jasa konsultan bisnis keluarga

Pertanyaan	Pemilik	Istri Pemilik	Profesional	Calon Suksesor	Kesimpulan
Apakah keluarga menggunakan jasa konsultan bisnis keluarga?	Tidak memakai jasa konsultan bisnis keluarga	Tidak pernah menggunakan jasa konsultan bisnis keluarga	Tidak menggunakan jasa konsultan bisnis keluarga.	Tidak memakai jasa konsultan..	Tidak menggunakan konsultan jasa bisnis keluarga

Sumber : Data Wawancara (November, 2019)

#### 5. Pembentukan dewan keluarga

Keluarga membentuk dewan keluarga yang nantinya digunakan menjadi wakil untuk pembuatan keputusan maupun formalisasi perencanaan yang berkaitan dengan perancangan pertemuan keluarga. Dewan yang dibuat kelak akan menjadi media yang sangat berharga apabila diberikan wewenang dan tanggung jawab secara gamblang. Maksud dari perancangan dewan keluarga ini sangat bergantung dari kebutuhan keluarga.

Hasil wawancara dengan narasumber profesional yang bernama Ragil Irawan, “keluarga membentuk dewan keluarga, membentuk dewan keluarga, misal terdapat masalah teknis dan karyawan”.

Maka dari itu wawancara tersebut menyatakan bahwa terdapat dewan keluarga telah dibentuk untuk menangani masalah terkait dengan perusahaan.

Tabel 4.19

## Jawaban Responden Mengenai Pembentukan dewan keluarga

Pertanyaan	Pemilik	Istri Pemilik	Profesional	Calon Suksesor	Kesimpulan
Apakah keluarga menggunakan dewan keluarga apabila ada masalah mengenai perusahaan?	Ya, membentuk dewan keluarga untuk menyelesaikan masalah.	Ya menggunakan dewan keluarga untuk menyelesaikan permasalahan yang ada.	Ya, membentuk dewan keluarga, misal terdapat masalah teknis dan karyawan.	Ya, menggunakan dewan keluarga.	Keluarga membentuk dewan keluarga untuk menyelesaikan masalah.

Sumber : Data Wawancara (November, 2019)

#### 4.4. Hasil Penelitian Tentang Analisis Kesiapan Suksesor Dalam Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Keluarga CV. Tirta Langgeng Indonesia

Suksesi kepemimpinan pada perusahaan ialah pergantian pemimpin dalam perusahaan. Suksesi kepemimpinan bisa dilakukan pada tingkat manapun, baik di tingkat tertinggi (*top manager*), tingkat menengah (*middle manager*) dan juga dalam tingkat lini pertama (*lower manager*). Pada suatu perusahaan yang besar seringkali mereka memiliki program *training* yang

dikhususkan kepada calon-calon pemimpin yang dilaksanakan secara terstruktur dan rutin. Sedangkan pada perusahaan yang kecil atau menengah, proses pergantian pemimpin acapkali tidak dipersiapkan. Bila suksesi kepemimpinan tidak dipersiapkan sejak dini, bisa menimbulkan konflik untuk perusahaan. Seorang pemimpin perlu memiliki pengganti bila tidak memberikan kepuasan pada karyawan, tidak bisa menyusun target tujuan misi yang kelak diharapkan tercapai, tidak mampu menghilangkan permasalahan yang timbul pada perusahaan tersebut.

Persiapan calon pemimpin perlu beberapa tahap yang dilakukan seperti calon pemimpin diberi kesempatan untuk serta dalam memecahkan masalah-masalah yang terjadi di perusahaan, memberi kesempatan untuk calon pemimpin agar dapat memimpin kelompok kecil di perusahaan, memberi kesempatan untuk calon suksesor menduduki posisi penting di perusahaan, memberi kesempatan ketika di perusahaan pada calon suksesor melakukan kegiatan penting, calon pemimpin diuji kemampuannya sembari diarahkan dan dibimbing ketika ditunjuk menjadi pelaksana tugas.

Pada proses pergantian pemimpin yang dilakukan pada perusahaan CV. Tirta Langgeng Indonesia dengan menggunakan kategori yang mempengaruhi persiapan penerus, hubungan dengan keluarga dan anggota bisnis, dan kegiatan perencanaan dan pengendalian. (Morris et al., 1996)

Dibawah ini ialah hasil rangkuman dari hasil penelitian tentang analisis kesiapan suksesor di perusahaan keluarga CV. Tirta Langgeng Indonesia :

Tabel 4.20

Rangkuman Data Penelitian Tentang Analisis Kesiapan Suksesor Dalam  
Perencanaan Suksesi Pada CV. Tirta Langgeng Indonesia

No.	Indikator	Analisis	Kesimpulan
1.	Kesiapan Penerus	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendidikan formal, calon suksesor sedang menempuh pendidikan S1 manajemen.</li> <li>2. Pelatihan, calon suksesor mendapat pelatihan mengenai segala hal didalam bisnis keluarga.</li> <li>3. Pengalaman kerja di luar perusahaan, calon suksesor belajar bagaimana mengelola usaha.</li> <li>4. Jabatan atau posisi diluar perusahaan keluarga, calon suksesor berwirausaha dan terjun langsung ke perusahaan <i>supplier</i> dan klien.</li> <li>5. Tahun bekerja di bisnis keluarga, calon suksesor telah bekerja selama 7 tahun.</li> <li>6. Motivasi berperan di bisnis keluarga, calon suksesor ingin mengembangkan perusahaan dan bertanggungjawab.</li> <li>7. Memiliki persepsi diri untuk persiapan sebagai calon penerus, calon suksesor siap melanjutkan perusahaan keluarga karena selalu</li> </ol>	<p>Pada kesiapan calon suksesor, keluarga sudah mempercayai Nathanael Christian Santoso untuk melanjutkan bisnis keluarga, dilihat dari persiapan pendidikan formal, pelatihan yang telah diberikan, calon suksesor pun memiliki persepsi diri akan dirinya sebagai calon penerus dengan keikutsertaan pada semua aktivitas yang ada di perusahaan.</p>



		ikutserta dalam segala kegiatan yang ada.	
2.	Hubungan antara keluarga dan profesional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komunikasi, calon suksesor memiliki hubungan yang erat dengan keluarga dan professional.</li> <li>2. Kepercayaan, calon suksesor telah dipercaya oleh keluarga dan professional terlihat dari tanggungjawab yang selama ini diberikan keluarga.</li> <li>3. Komitmen, calon suksesor memiliki komitmen tinggi seperti terlibat dengan aktivitas bisnis, tekun belajar <i>water treatment plant</i> dan <i>sewage treatment plant</i>, dan mau mengembangkan usaha</li> <li>4. Kesetiaan, calon suksesor memiliki loyalitas tinggi terlihat dengan selal melakukan tanggungjawab yang diberikan.</li> <li>5. Persaingan di antara saudara, tidak terdapat persaingan antara saudara kandung.</li> <li>6. Konflik, calon suksesor pernah mengalami konflik tapi dapat diatasi dengan baik</li> </ol>	Hubungan antara anggota keluarga sangatlah erat, terlihat dari frekuensi komunikasi antara calon suksesor dan keluarga maupun professional sehingga dapat menangani konflik yang timbul di perusahaan, memiliki komitmen dan kesetiaan untuk meembangkan perusahaan, dan nilai-nilai serta tradisi telah ditanamkan dan dilakukan oleh calon suksesor.

		7. Tradisi dan nilai-nilai dalam keluarga, calon suksesor telah ditanamkan dan memahami nilai-nilai yang diberikan.	
3.	Kegiatan perencanaan dan pengendalian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan suksesi, calon suksesor memiliki perencanaan khusus untuk melanjutkan usaha.</li> <li>2. Perencanaan pajak, perusahaan selalu membayar pajak dan calon suksesor mengetahui prosedur pembayaran pajak.</li> <li>3. Pembentukan dewan diluar keluarga, keluarga tidak menggunakan dewan diluar keluarga karena permasalahan ditangani mandiri.</li> <li>4. Menggunakan jasa konsultan bisnis keluarga, perusahaan tidak menggunakan jasa tersebut.</li> <li>5. Pembentukan dewan keluarga, keluarga membentuk kelompok untuk menangani permasalahan yang ada di perusahaan.</li> </ol>	<p>Kegiatan pengendalian dan perencanaan tentang suksesi berlangsung timbal balik, keluarga dan calon suksesor saling menyiapkan hal khusus untuk pergantian kepemimpinan, pembayaran pajak selalu tepat waktu, tidak membentuk dewan diluar keluarga maupun jasa konsultan bisnis dan menggunakan dewan keluarga untuk menyelesaikan permasalahan yang ada.</p>

Sumber : Data primer yang diolah, 2019