

## **BAB 4**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian**

##### **4.1.1. Sejarah Singkat Pacific Jaya Express**

Pacific Jaya Express adalah perusahaan yang bergerak di bidang ekspedisi logistik yang didirikan oleh Bapak Sucianto Halim pada tahun 2005 di Jakarta dan saat ini bertempat di Jalan Pangeran Tubagus Angke D1, Jakarta. Pacific Jaya Express dimulai oleh Bapak Sucianto Halim dengan menyewa mobil pick up dan menyewa gudang yang digunakan untuk pengangkutan barang dari pabrik ke penerima dan sebagai gudang kendaraannya. Bermula dari menyewa, saat ini Pacific Jaya Express telah memiliki 24 kendaraan (truk) sendiri untuk melakukan angkutan barang dari Jakarta menuju ke Bangka (PP). Dengan perkembangannya ini Pacific Jaya Express telah menjadi salah satu perusahaan ekspedisi antar Jakarta-Sumatra yang terkemuka di daerah Jakarta.

##### **4.1.2. Gambaran Umum Responden**

Identifikasi kesiapan suksesor Pacific Jaya Express dilakukan dengan mengambil kesimpulan dari jawaban beberapa narasumber yaitu 6 orang dari pemilik Pacific Jaya Express dan istri, calon suksesor, Kepala Bidang Logistik Pacific Jaya Express, Kepala Bidang Pemasaran Pacific Jaya Express dan Kepala Bidang Personalia Pacific Jaya Express.

**Tabel 4.1**  
**Gambaran Umum Responden**

No	Nama	Jabatan	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan
1	Sucianto Halim	Pemilik	Laki-laki	61 tahun	SMA
2	Velly Priscilla	Pemilik (Istri)	Perempuan	56 tahun	SMA
3	Yismaya Irving Gunawan	Calon Suksesor	Laki-laki	22 tahun	S1
4	Bayu Setya Aji	Kepala Bidang Logistik	Laki-laki	54 tahun	SMA
5	Darmawan Wibisono	Kepala Bidang Pemasaran	Laki-laki	48 tahun	SMA
6	Hendra Sutiman	Kepala Bidang Personalia	Laki-laki	45 tahun	SMA

**Sumber: data primer diolah (2021)**

#### **4.2 Kesiapan Calon Suksesor Pacific Jaya Express**

Proses suksesi pada Pacific Jaya Express dengan menggunakan teori (Morris et al., 1996) dimana kesiapan seorang calon suksesor didasarkan pada dua dimensi yaitu kesiapan calon suksesor (kompetensi) dan relasi dalam keluarga. Hasil dari proses suksesi ini adalah untuk mengetahui kesiapan calon suksesor pada Pacific Jaya Express. Kesiapan suksesor Pacific Jaya Express sesuai teori Morris adalah sebagai berikut:

#### **4.2.1. Kompetensi calon suksesor**

Kemampuan dasar yang dimiliki oleh suksesor untuk menjalankan bisnis Pacific Jaya Express dengan indikator tingkat pendidikan, pengalaman kerja, pelatihan yang dijalani, dan pembangunan motivasi.

1. Tingkat pendidikan

Tingkat pendidikan dari calon suksesor pada Pacific Jaya Express.

2. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja merupakan pengalaman kerja yang didapat calon suksesor ketika bekerja di luar perusahaan sebelum bergabung di Pacific Jaya Express maupun di Pacific Jaya Express.

3. Pelatihan yang dijalani

Pelatihan yang dijalani adalah proses mengajarkan calon suksesor Pacific Jaya Express mengenai keterampilan dasar yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka.

4. Pembangunan motivasi

Pembangunan motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha kepada calon suksesor Pacific Jaya Express untuk mencapai suatu tujuan.

Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber telah dirangkum dan disimpulkan dengan hasil sebagai berikut: Tingkat pendidikan calon suksesor adalah S1. Pendidikan calon suksesor menurut pemilik dan istri sangat penting karena dengan pendidikan tinggi maka akan memiliki semakin banyak pengetahuan sehingga bisa mengembangkan usaha, untuk memperluas

pengetahuan, pengalaman, dan mencari koneksi. Pemilik memiliki pandangan bahwa pendidikan yang tinggi namun tidak bisa diaplikasikan akan percuma saja, sehingga pengalaman juga penting untuk membantu dalam berbisnis. Tingkat pendidikan dari calon suksesor saat ini adalah S1 kepariwisataan yang tidak sesuai dengan bidang bisnis yang dijalaninya sehingga calon suksesor perlu untuk lebih banyak pelatihan mengenai bisnis.

Pemilik memiliki harapan bahwa calon suksesor dapat meraih pendidikan yang lebih tinggi dari pemilik yaitu mencapai jenjang S2. Tingkat pendidikan terakhir yang dimiliki calon suksesor adalah S1. Menurut pemilik dan istri pemilik, tingkat pendidikan S1 sudah minimal saat ini. Menurut calon suksesor saat ini sudah cukup karena dalam berbisnis logistik ini lebih penting pengalaman karena lebih banyak menghadapi masalah di lapangan.

Pengalaman calon suksesor bekerja di luar perusahaan saat ini masih belum dimiliki oleh calon suksesor yang pengalaman pertamanya bekerja adalah di Pacific Jaya Express. Posisi calon suksesor pada saat bekerja di luar Pacific Jaya Express tidak ada karena belum pernah bekerja di luar Pacific Jaya Express.

Lama kerja calon suksesor di Pacific Jaya Express adalah selama 1 tahun. Posisi calon suksesor pada Pacific Jaya Express saat ini belum memiliki posisi. Pekerjaan calon suksesor adalah membantu direktur. Alasannya adalah karena calon suksesor perlu untuk mengetahui semua mengenai perusahaan sehingga dapat meneruskan kepemimpinan di perusahaan. Bantuan yang diberikan oleh calon suksesor adalah pada bagian penjadwalan, administrasi dan keuangan, di bawah direktur langsung.

Kemampuan yang dimiliki calon suksesor saat ini adalah secara teknis, calon suksesor bisa untuk menghitung harga sesuai dengan bobot muatan dan juga jarak tempuhnya. Calon suksesor saat ini bisa untuk bernegosiasi dengan pelanggan, mampu melakukan perhitungan harga yang akurat, tepat dan masuk akal sehingga dapat diterima oleh konsumen. Calon suksesor bisa berkomunikasi dengan baik dengan karyawan perusahaan seperti mampu handle karyawan terutama sopir dan kernet yang cukup dekat dengan karyawan. Namun dengan orang luar perusahaan, masih terkadang kurang karena masih belum terlalu.

Tidak ada pelatihan khusus yang diikuti oleh calon suksesor, semua pengalaman. Misalnya dalam menghadapi orang dari perusahaan, sehingga paling penting dicoba saja, semakin sering berhadapan dengan orang-orang tersebut maka akan semakin terbiasa. Apalagi dengan supir, kernet, dan kuli-kuli, preman, juga harus dihadapi terus menerus. Pemilik menyuruh calon suksesor untuk menghadapi orang-orang di lapangan, memang pertama-tama terintimidasi, tapi lama kelamaan akan bisa. Anak sekarang terlalu soft, digertak sedikit saja takut, beda dengan jaman dulu, akan dihadapi keras sama keras, kalau perlu juga tarung (berkelahi) karena lebih perlu diterjunkan langsung ke lapangan saja..

Perlu adanya kepercayaan diri dari calon suksesor untuk dapat berkomunikasi dengan orang yang lebih tua namun memiliki tingkatan di atasnya, misal pejabat Polda DKI, direktur Indofood. Jadi calon suksesor masih silau dengan nama besar dan otomatis memosisikan diri di bawah, padahal untuk berkomunikasi harus percaya diri, menganggap setara. Tidak ada pelatihan khusus yang diikuti oleh calon suksesor, semua pengalaman. Misalnya dalam menghadapi orang dari

perusahaan, ya paling penting dicoba saja, semakin sering berhadapan dengan orang-orang tersebut maka akan semakin terbiasa.

Perlu adanya kepercayaan diri dari calon suksesor untuk dapat berkomunikasi dengan orang yang lebih tua namun memiliki tingkatan di atasnya, misal pejabat Polda DKI, direktur Indofood. Jadi calon suksesor masih silau dengan nama besar dan otomatis memosisikan diri di bawah, padahal untuk berkomunikasi harus percaya diri, menganggap setara. Tidak ada pelatihan khusus yang diikuti oleh calon suksesor, semua pengalaman. Misalnya dalam menghadapi orang dari perusahaan, ya paling penting dicoba saja, semakin sering berhadapan dengan orang-orang tersebut maka akan semakin terbiasa. Apalagi dengan supir, kernet, dan kuli-kuli, preman, juga harus dihadapi terus menerus. Pemilik menyuruh calon suksesor untuk menghadapi orang-orang di lapangan, memang pertama-tama terintimidasi dengan gaya bicara lawan, namun pada akhirnya calon suksesor mampu untuk berbicara dengan orang di lapangan. Walaupun demikian menurut pemilik, saat ini generasi muda terlalu lembek, yang mudah untuk digertak, tidak seperti generasi pemilik yang terbiasa dengan keras lawan keras. Sehingga menurut pemilik tidak perlu pelatihan, lebih perlu diterjunkan langsung ke lapangan saja..

Visi pemilik Pacific Jaya Express adalah Pemilik ingin agar Pacific Jaya Express menjadi perusahaan angkutan terkemuka di Indonesia terutama yang melayani rute Jawa-Sumatera. Cara pemilik membagikan visi tersebut kepada calon suksesor adalah dengan memberikan briefing sejak jaman suksesor masih bersekolah. Calon suksesor diberikan visi itu sebenarnya sudah sedari awal memulai usaha, pada saat makan malam, makan siang kemudian sering diajak

berdiskusi bersama mengenai pekerjaan dan dilanjutkan ketika calon suksesor memulai bekerja di Pacific Jaya Express. Pemilik juga memberikan contoh, bahwa untuk menjadi yang terbaik, selain perlu tetap bekerja dengan jujur, perlu juga kreativitas, inovasi terus menerus dan utamanya adalah adaptasi dengan lingkungan eksternal misalnya pada saat Covid-19. Pemilik beri contoh pada suksesor bahwa di pandemic Covid-19 ketika pesaing tiarap, perusahaan tetap dapat bertahan dengan melakukan pengangkutan masker, APD, testing kit dari Jawa ke Sumatera.

Faktor pendorong yang membuat calon suksesor Pacific Jaya Express tertarik untuk masuk Pacific Jaya Express menurut pemilik karena calon suksesor ingin meneruskan Pacific Jaya Express yang telah dirintis lama dan direktur juga kalau sudah usia lebih lanjut juga tidak mungkin bisa meneruskan dan juga perlu istirahat, jadi calon suksesor ingin untuk melanjutkannya dan mengembangkannya. Sedangkan menurut calon suksesor Pacific Jaya Express memiliki prospek bagus di masa depan, selain itu perusahaan ini sudah berdiri lama sehingga perlu untuk dipertahankan. Pandangan calon suksesor mengenai arah usaha Pacific Jaya Express adalah prospek di masa depan bagus, selama ada kebutuhan muatan dari Jawa dimana banyak pabrik menuju ke Sumatera sebagai daerah konsumsinya dan juga muatan balik dari Sumatera sebagai penghasil hasil alam ke Jawa sebagai penerimanya, calon suksesor merasa prospek Pacific Jaya Express sangat baik. Arah yang harus dicapai oleh Pacific Jaya Express adalah dengan memodernisasi cara berbisnis dari Pacific Jaya Express yang dahulu masih pencatatan saja manual dengan buku, harus berbasis komputer, kemudian truk sekarang sudah ada teknologi

GPS jadi pencurian truk maupun penyimpangan jalur bisa diminimalkan selain itu perlu ada peremajaan truk sehingga dapat meminimalkan risiko dalam perjalanan.

#### **4.2.2. Relasi dalam keluarga**

Relasi dalam keluarga merupakan kegiatan untuk mengintegrasikan calon suksesor Pacific Jaya Express ke dalam manajemen Pacific Jaya Express dan dari pemilik (*incumbent*) mempelajari apa yang dibutuhkan dalam rangka untuk menjadi pimpinan bisnis keluarga Pacific Jaya Express di masa yang akan datang. Relasi dalam keluarga dibagi berdasarkan indikator sebagai berikut:

1. Cara berkomunikasi

Komunikasi merupakan penciptaan pesan atau penafsiran pesan dari pemilik, dan anggota keluarga kepada calon suksesor Pacific Jaya Express.

2. Pemberian kepercayaan

Kepercayaan dari anggota keluarga kepada calon suksesor Pacific Jaya Express atas kemampuan, integritas dan komitmennya dalam bekerja dalam perusahaan.

3. Konflik dalam keluarga

Konflik dalam keluarga adalah perbedaan kepentingan, tujuan, opini antar anggota keluarga dalam Pacific Jaya Express

Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber terhadap variabel relasi dalam keluarga telah dirangkum dan disimpulkan dengan hasil sebagai berikut:

Anggota keluarga semuanya mendukung calon suksesor untuk mengambil alih kepemimpinan di Pacific Jaya Express karena dipandang cukup mampu dalam memimpin perusahaan dan sebagai anak laki-laki yang tertua dalam keluarga. Di perusahaan hanya ada anggota keluarga inti saja. Komunikasi di kantor dilakukan secara profesional, cara melakukan komunikasi secara profesional antar anggota keluarga dengan calon suksesor di kantor adalah dengan cara memanggil penyebutan formal dengan sebutan Pak atau Bu di kantor kepada pemilik selain itu ketika membicarakan tentang pemilik dengan karyawan menggunakan istilah direktur. Komunikasi di luar kantor dilakukan secara personal yaitu dilakukan di rumah misalnya makan pagi sebelum berangkat kerja, atau pada saat makan bersama di luar atau restoran misalnya makan malam atau pada saat berlibur. Pemilik dan calon suksesor selalu melakukan pembicaraan personal dengan lebih rileks dimana calon suksesor memanggil pemilik dengan sapaan kasual.

Calon suksesor mampu bekerja sama dengan anggota keluarga lainnya di perusahaan yaitu pemilik. Jika ada penyelesaian pekerjaan, maka calon suksesor melaporkan hasil pekerjaan kepada pemilik. Pemilik selalu meminta hasil laporan yang akurat, jadi tidak boleh hanya separo-separo tapi harus mendetail. Calon suksesor saling melengkapi saja, misalnya calon suksesor lebih kuat di administrasi dan perhitungan namun operasional masih kalah dengan direktur sehingga jika direktur mengalami kesulitan di perhitungan pembukuan, akan memanggil calon

suksesor untuk membantunya. Ketika berbicara untuk memberikan instruksi kepada karyawan atau negosiasi dengan konsumen, direktur biasanya berbicara dengan bahasa umum, untuk logistik, calon suksesor yang mendukung dengan bantuan data untuk mendukung narasi direktur. Calon suksesor bekerjasama dengan direktur dengan membantu untuk dapat meringankan tugasnya seperti masalah pembukuan semua calon suksesor tangani, kemudian laporan-laporan hasil pengiriman, catatan sopir dan lainnya.

Pemilik mampu percaya terhadap komitmen, kemampuan dan integritas calon suksesor untuk dapat memimpin perusahaan karena melihat calon suksesor bekerja keras. Contohnya ketika kuliah, bangun tidur jam 10 siang, kemudian santai-santai sampai sore dan setelah itu pergi main dengan teman-teman. Namun ketika sudah bekerja, calon suksesor bangun jam 5.30 pagi, dan sudah sampai kantor jam 7.30, pulang juga terkadang sampai malam di atas jam 21.00. Pemilik serta keluarga inti percaya dengan komitmen, kemampuan dan integritas calon suksesor untuk memimpin, karena mereka sudah melihat calon suksesor mau untuk belajar dalam perusahaan, selalu bertanggung jawab pada tugas dan juga pasti menyelesaikan pekerjaan. Walau pada awalnya calon suksesor sangat tidak terbiasa dengan ritme perusahaan ekspedisi yang cepat, keras, tegas dan tidak mengenal bas abasi. Terutama karena calon suksesor agak sungkan jika berbicara dengan orang lebih tua. Namun seiring berjalannya waktu, calon suksesor sadar bahwa cara tersebut tidak dapat dilakukan sebab jika berbicara dengan lemah lembut justru membuat pihak yang diajak bicara lebih dapat mengintimidasi, sehingga harus keras juga. Saat ini calon suksesor mampu sedikit lebih keras kepada orang lain.

Karyawan mampu percaya pada komitmen, kemampuan dan integritas calon suksesor untuk dapat memimpin perusahaan karena calon suksesor dianggap mau belajar dalam pekerjaan yang belum pernah dilakukan sebelumnya, mau menyerap dan memperhatikan walau karyawan yang mengajari, tetap respek dan mau untuk mendengarkan orang lain yang dibawah jabatannya. Karyawan melihat bahwa calon suksesor mampu mengerjakan pekerjaan yang dahulu dilakukan oleh karyawan. Misalnya adalah calon suksesor mampu mengemudikan truk sendiri, sempat mengemudikan untuk mengantar logistik ketika beberapa sopir sakit dan sopir pengganti absen. Sehingga sudah menganggap calon suksesor sebagai bagian dari mereka. Selain itu contoh lainnya adalah karyawan melihat sendiri perubahan dari calon suksesor, jadi calon suksesor belajar, dari yang nol sama sekali pengetahuan tentang truk dan rute, sekarang sudah paham truk, rute serta bisa menghitung ongkosan yang pas dengan karyawan. Sehingga karyawan sedikit banyak respek kepada calon suksesor. Karyawan juga mampu percaya dengan komitmen, kemampuan dan integritas calon suksesor karena setiap hari bekerja bersama dan berinteraksi secara langsung dengan calon suksesor sehingga percaya dengan calon suksesor. Contohnya adalah karyawan mau untuk mengambil rute yang sulit ke Sumatera Utara setelah calon suksesor yang menegosiasikannya dengan memberikan tambahan kepada karyawan.

Berdasarkan indikator kemampuan menyelesaikan konflik, dari hasil wawancara menunjukkan bahwa hingga saat ini tidak ada konflik dalam pekerjaan dengan anggota keluarga lain. Perbedaan pendapat, biasanya hanya yang kecil-kecil saja, namun tidak ada konflik serius. Kemampuan calon suksesor dalam

mengidentifikasi potensi konflik adalah berusaha untuk mencegah konflik, dengan selalu bersikap baik, pengertian, saling berdiskusi.

Komunikasi adalah kunci utamanya, dengan berkomunikasi, saling berbicara maka akan dapat menghindarkan dari kesalahpahaman. Serta paling penting juga bisa menyingkirkan ego, tidak selalu merasa benar sendiri, mau menerima pendapat dari orang lain. Selain itu calon suksesor berusaha untuk menjadi orang yang peka, perhatian dan juga reasonable, jadi mau mendengar pandangan orang lain, selain itu juga ketika mempertahankan pandangan calon suksesor, perlu juga calon suksesor memberikan argumen yang meyakinkan dengan dukungan data yang lengkap. Misalnya tidak mau mengambil rute pengiriman ke Bukit Asam karena medan yang terlalu berat akan cepat merusak truk, yang diketahui dari pengalaman sudah ada 2 truk milik perusahaan yang rusak di lokasi dan perusahaan juga kesulitan untuk memperbaikinya sehingga biaya besar.

Berdasarkan kinerja yang ditunjukkan oleh calon suksesor, semua responden merasa setuju bahwa calon suksesor masih belum siap untuk mengambil alih Pacific Jaya Express. Menurut pemilik, calon suksesor membutuhkan waktu 3-5 tahun sebelum siap untuk mengambil alih Pacific Jaya Express. Calon suksesor masih butuh lebih banyak pengalaman di lapangan, sehingga harus lebih berani turun langsung mengecek muatan di lapangan, berhadapan dengan lebih banyak orang. Perlu adanya kepercayaan diri dari calon suksesor untuk dapat berkomunikasi dengan orang yang lebih tua namun memiliki tingkatan di atasnya, misal pejabat Polda DKI, bea cukai dan DLLAJR. calon suksesor masih ada rasa takut atau segan ketika berhadapan dengan pejabat yang usianya jauh di atas calon

suksesor., sehingga calon suksesor perlu lebih banyak berhadapan dengan mereka untuk mengetahui peraturan dan kebijakan yang ada, selalu update serta dapat memberikan pengarahan kepada karyawan mengenai ketentuan yang berlaku untuk mencegah berurusan dengan hukum.

