

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA PERENCANAAN SUKSESI PERUSAHAAN MANUFAKTUR LAMPU

Cynthia Charista Tjahjono dan Ronny H Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
 Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

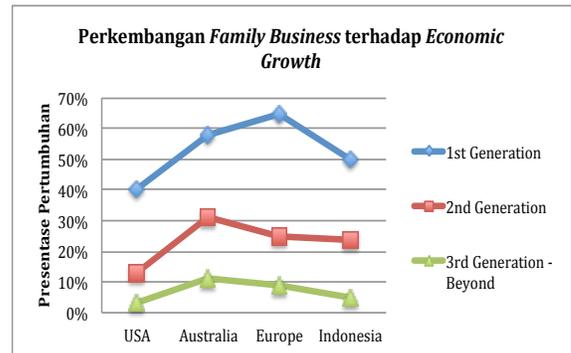
E-mail: cynthiacharista@gmail.com ; mustamu@petra.ac.id

Abstrak-Sudah banyak penelitian yang mengungkap bahwa perusahaan keluarga mempunyai kontribusi besar terhadap kestabilan ekonomi dunia, sehingga perusahaan keluarga perlu dipertahankan. Agar perusahaan keluarga dapat terus bertahan sampai ke generasi berikutnya, diperlukan perencanaan suksesi serta kesiapan dari suksesor yang akan menjadi pemimpin berikutnya. Objek penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional pada perencanaan suksesi. Sedangkan subjek penelitian adalah perusahaan manufaktur lampu di Surabaya. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pengumpulan data melalui wawancara dan observasi. Teknik penentuan informan menggunakan *purposive sampling*. Pengujian keabsahan data penelitian ini menggunakan triangulasi sumber. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ini subjek penelitian tidak memiliki perencanaan suksesi yang terstruktur. Pemimpin perempuan sebagai suksesor bisa memenuhi tanggung jawab dan peran sebagai pemimpin. Gaya kepemimpinan transformasional suksesor bisa membuat para karyawannya tetap termotivasi dan dapat berkembang dalam organisasi.

Kata kunci: gaya kepemimpinan transformasional, kepemimpinan perempuan, perencanaan suksesi, perusahaan keluarga

I. PENDAHULUAN

Hingga saat ini, terdapat banyak bisnis keluarga yang kepemimpinannya dipegang langsung oleh pemilik dan jajaran manajemen diisi oleh anggota keluarga (Poza, 2009). Survei terbaru yang dilakukan oleh Pricewaterhouse-Cooper (2012), menunjukkan bahwa angka penjualan perusahaan keluarga pada pasar lokal dan internasional di kawasan Eropa Utara, Amerika Latin, dan Timur Tengah mengalami pertumbuhan sebesar 65% dibandingkan tahun 2010. Sedangkan di Indonesia, Soedibyo (2012) mengatakan bahwa perusahaan keluarga sudah berkembang pesat bahkan banyak yang telah menjadi *holding company* dan *go-public*. Fenomena dan fakta di atas menunjukkan perlunya perusahaan keluarga dipertahankan. Businessweek (2010), MGI Australia (2010), Casado (2009) dan Susanto (2010) mengungkap banyak perusahaan keluarga yang mengalami penurunan kinerja bahkan bangkrut pada saat generasi ketiga. Gambar 1.1. menjelaskan kontribusi bisnis keluarga terhadap pertumbuhan ekonomi dari generasi pertama sampai generasi ketiga.



Gambar 1. Perkembangan *Family Business* terhadap *Economic Growth* di Negara USA, Australia, Europe, dan Indonesia

Sumber : Businessweek (2010), MGI Australia (2010), Casado (2009) dan Susanto (2010) diolah peneliti.

Untuk mencegah penurunan dan kehancuran perusahaan keluarga, diperlukan perencanaan suksesi pada proses regenerasi perusahaan. Gagalnya suksesi bisa mengakibatkan permasalahan yang serius tidak hanya di perusahaan keluarga tetapi juga bagi kestabilan ekonomi apabila perusahaan gagal melakukan suksesi. Artinya, perusahaan akan mengalami kejatuhan. Sayangnya, pendiri maupun pihak manajemen seringkali kurang memahami perlunya keberlanjutan bisnis perusahaan (Duch, 2012).

Walter (2009) menyatakan bahwa persiapan calon suksesor dilakukan melalui penyeleksian realitis terhadap situasi yang ada. Hadirnya potensi pemimpin yang terampil sangat diperlukan. Fishman (2009) menjelaskan dua nilai dalam proses pemilihan suksesor, yaitu:

1. Komunikatif: Nilai utama dari pemilihan suksesor adalah selalu mengkomunikasikan *succession plan* kepada anggota keluarga dan pihak yang bersangkutan sedini mungkin serta peka terhadap reaksi yang mungkin muncul di dalam anggota keluarga. Variabel komunikatif dapat dilihat dari indikator sebagai berikut:

- a. Apakah *Family Business Leader* (FBL) menyampaikan alasannya melakukan suksesi atau tidak?
- b. Apakah FBL menyampaikan alasannya menunjuk suksesor tertentu atau tidak?
- c. Apakah FBL menyampaikan jangka waktu proses suksesi ini atau tidak?
- d. Apakah FBL menyampaikan di awal mengenai aturan suksesi atau tidak?

2. Objektif : FBL perlu memilih suksesor dengan mengidentifikasi faktor objektif yang dibutuhkan

untuk menjalankan bisnis secara efektif. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

a. *Passion*

Kandidat suksesor perlu mengetahui apa yang suksesi butuhkan, termasuk di dalamnya pengorbanan dan komitmen yang perlu kandidat buat. Hanya suksesor yang benar-benar memiliki *passion* yang mau dan mampu untuk berkorban dan membuat komitmen demi suksesi bisnis keluarga. Tanpa *passion* tersebut, suksesor akan gagal dalam menjalankan bisnis keluarga terlepas dari kemampuan yang mereka miliki.

b. Kompetensi

Kompetensi dapat diartikan ciri-ciri pengetahuan, keterampilan dan kepribadian yang diperlukan untuk mencapai performansi yang tinggi. Artinya orang dengan ciri-ciri tertentu diprediksi akan memiliki kinerja yang tinggi dalam suatu jabatan

c. *Aptitude* (Bakat)

Kemampuan tehnikal dalam menjadi FBL saja tidaklah cukup. Bakat untuk berpikir cepat, mandiri, dan mampu menyelesaikan masalah dengan kreatif dibutuhkan oleh suatu bisnis keluarga.

d. *Vision*

Suksesor memerlukan visi untuk beradaptasi dan merubah bisnis agar tetap kompetitif dan bertumbuh. Visi yang dimaksud adalah visi yang mampu melihat “gambaran besar” pada bisnis keluarga.

e. *Empathy*

Kepribadian yang memiliki empati merupakan kepribadian pemimpin yang dibutuhkan untuk memimpin bisnis secara efektif. Empati yang dimaksud disini adalah kemampuan untuk menempatkan diri di posisi orang lain dan mengerti apa yang dibutuhkan orang lain.

Hasil dari suksesi yang efektif diperoleh dari *mentoring* yang diberikan pada suksesor (Carlock dan Ward, 2001).

Tahapan mentoring yang efektif :

1. Mengembangkan *knowledge* dan *skills* yang akan dibutuhkan untuk memimpin perusahaan.
2. Mengizinkan suksesor untuk mengembangkan kepemimpinan sesuai dengan gayanya namun didasari dengan tanggung jawab tidak semena-mena mengikuti keinginannya.
3. Mengembangkan strategi dari visi perusahaan daripada menduplikat pandangan masa lalu.
4. Pengevaluasian kinerja yang bukan berasal dari anggota keluarga.

Adapun karakter yang harus dimiliki oleh pemimpin yang efektif menurut DuBrin (2010) dalam memimpin perusahaan :

1. *Self-Confidence* : pemimpin harus mempunyai rasa percaya diri, dengan itu akan menimbulkan semangat dan iklim yang positif untuk para bawahannya dan tidak menunjukkan sikap depresi pada bawahannya.

2. *Humility* : sifat kerendahan hati, pemimpin berani mengakui bahwa tidak bisa melaksanakan pekerjaannya atau membuat kesalahan.

3. *Trustworthiness* : pemimpin harus dapat dipercaya, artinya pemimpin konsisten terhadap yang dikatakan dan diperbuatnya. Apabila pemimpin bisa dipercaya maka ini akan menimbulkan relasi yang baik dan bisa bertahan lama.

4. *Authenticity* : pemimpin harus menjadi diri sendiri dan jujur terhadap personality, nilai dan keyakinannya. Dengan itu pemimpin yang menjadi diri sendiri mengeluarkan *passion* pada apa yang dilakukannya.

5. *Extraversion* : Pemimpin yang mempunyai sifat ekstrovert ditandai dengan mudah bergaul, terbuka, dan mudah mengadakan hubungan dengan orang lain.

6. *Assertivness* : pemimpin harus bersikap dengan tegas, dan terus terang dalam memberikan opini, perasaan, sikapnya.

7. *Enthusiasm, Optimism and Warmth* : pemimpin yang antusias bisa menimbulkan sikap optimis sehingga bisa meningkatkan motivasi karyawannya dan membuat suasana lebih semangat dalam mencapai tujuan. Pengaruh lain dari antusias adalah kehangatan dimana adanya kedekatan dengan anggota untuk memberi semangat.

8. *Sense of Humor* : Seorang pemimpin yang hebat itu biasanya juga dilengkapi dengan sense of humor yang baik, bisa membuat timnya tetap tertawa sekalipun mungkin sedang dilanda masalah. Ini penting agar masalah yang timbul tidak menjadi beban, namun tetap bisa diselesaikan dengan hati senang.

Dalam proses perencanaan suksesi calon pemimpin dan tim manajemen sama – sama belajar dan beradaptasi dengan gaya kepemimpinan yang baru, menurut Malayu (2000), gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam penelitian ini peneliti memakai gaya kepemimpinan transformasional dalam perencanaan suksesi kepemimpinan.

Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah interaksi antara pemimpin dan karyawan ditandai oleh pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku karyawan menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mengubah karyawan, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai bersama (Bass dan Avolio, 1994). Gaya kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari empat aspek, yaitu :

a. *Inspirational Leadership*

Pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada pegawai, antara lain dengan menentukan standar-standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Karyawan merasa diberi inspirasi oleh sang pemimpin.

Aspek kepemimpinan transformasional ini berperan terutama untuk menciptakan dan menjaga semangat karyawan lini depan agar selalu berorientasi pada kepuasan konsumen/pelanggan.

b. Intellectual Stimulation

Karyawan merasa bahwa manajer mendorong pegawai untuk memikirkan kembali cara kerja karyawan, untuk mencari cara-cara baru dalam melaksanakan tugas, karyawan merasa mendapatkan cara baru dalam mempersepsikan tugas-tugas karyawan. Stimulasi intelektual memberikan kontribusi yang besar pada sikap karyawan lini depan yang mampu mengambil inisiatif untuk memberi pelayanan yang memuaskan pada konsumen dalam situasi yang berbeda-beda.

c. Individualized Consideration

Karyawan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pemimpin. Pemimpin memperlakukan setiap karyawan sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, dan keinginan masing-masing. Pemimpin memberikan nasihat yang bermakna, memberi pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan karyawan.

d. Idealized Influence

Pemimpin berusaha mempengaruhi karyawan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan, pentingnya keikatan pada keyakinan tersebut, perlu dimilikinya tekad mencapai tujuan. Pemimpin memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan, dan nilai hidup. Pengaruh idealis menunjukkan pengembangan rasa percaya dan hormat pada bawahan. Pemimpin dengan pengaruh idealis berperan sebagai model dengan tingkah laku dan sikap yang mengandung nilai-nilai yang baik bagi perusahaan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan salah satu perusahaan keluarga yang bergerak di bidang manufaktur lampu. Menariknya, perusahaan ini memiliki suksesor perempuan yang masih jarang ditemui di Indonesia. Meski Kothari, Shehnaz, Tobwala (2010) mengungkapkan bahwa saat ini di perusahaan keluarga, peran perempuan sangat dihargai. Sekarang, banyak perempuan di perusahaan keluarga yang mempunyai kapabilitas lebih dan kualitas yang sama dengan laki-laki. Dan menurut Salganicoff (1990), karakteristik yang dimiliki oleh perempuan pada perusahaan keluarga berdampak sebagai *problem solver*. Perempuan dianggap lebih loyal dan perhatian terhadap hubungan keluarga dan bisnisnya. Adanya perbedaan karakter pemimpin perempuan dan laki-laki dinyatakan oleh Eagly dan Johnson (1990), "*the strongest evidence for a gender difference in leadership style in the tendency for women to adopt a more participative style and for men to adopt a more directive style*" (p. 11).

Ditunjukkan bahwa gaya kepemimpinan perempuan lebih cenderung melakukan pendekatan yang mengajak bawahan untuk ikut maju berkembang dalam pemikiran dan pemimpin ikut terjun didalam melaksanakan tugas agar mencapai tujuan, sedangkan berbeda dengan kaum laki-laki yang memiliki gaya kepemimpinan yang cenderung hanya hubungan atasan dan bawahan yang dimana bawahan melakukan apa yang diperintahkan oleh atasan tanpa adanya pendekatan emosional antara bawahan dan atasan.

Sehingga dari penelitian ini diharapkan dapat mengetahui apakah suksesor perempuan dan gaya kepemimpinan transformasional dapat membawa dampak pada organisasi.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana perencanaan suksesi yang terjadi di perusahaan?
2. Bagaimana dampak *mentoring* yang terjadi terhadap suksesor tersebut?
3. Bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dan peranan pemimpin perempuan sebagai suksesor pada perencanaan suksesi di perusahaan keluarga?

Tujuan penelitian

1. Mendeskripsikan perencanaan suksesi yang terjadi di perusahaan
2. Untuk mengetahui pentingnya *mentoring* bagi suksesor
3. Mengetahui peranan pemimpin perempuan sebagai suksesor dan gaya kepemimpinan transformasional pada perencanaan suksesi di perusahaan keluarga

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Menurut Bogdan dan Biklen (1982), penelitian kualitatif memiliki karakteristik berupa penelitian yang dilakukan pada kondisi yang alamiah langsung ke sumber data, bersifat deskriptif di mana data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar, lebih menekankan pada proses daripada hasil, analisa data dilakukan secara induktif, serta lebih menekankan makna (dalam Sugiyono, 2012, p.248).

Metode pengumpulan data menggunakan teknik wawancara dan observasi. Menurut Patton (2002), data kualitatif terdiri dari "kutipan secara langsung tentang perasaan, opini, pengalaman, dan pengetahuan dapat diperoleh melalui *interview and observation*, deskripsi detail dari aktivitas, perilaku, dan tindakan dari seseorang." (dalam Merriam, 2009, p.85).

Teknik penetapan narasumber yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *non-probability sampling* dengan jenis *purposive sampling*, dimana teknik pengambilan sampel sumber datanya menggunakan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012).

Dalam penelitian ini peneliti menetapkan beberapa karakteristik sebagai syarat penetapan narasumber, sebagai berikut :

1. Anggota keluarga yang menduduki posisi puncak manajemen dalam perusahaan.
2. Memiliki peran penting dalam proses pelaksanaan dan perencanaan suksesi dalam perusahaan, anggota maupun non-anggota keluarga.

Berikut adalah partisipan yang dipilih oleh peneliti :

1. Narasumber-1, yang merupakan pendiri dari perusahaan manufaktur lampu, dalam penelitian ini disebut *incumbent*.
2. Narasumber-2 yang disebut sebagai suksesor, juga sebagai subjek penelitian tentang kepemimpinan perempuan dan gaya kepemimpinan transformasional.

- Narasumber-3 yang merupakan tim manajemen yang terlibat dalam perencanaan suksesi yang disebut *finance manager*.

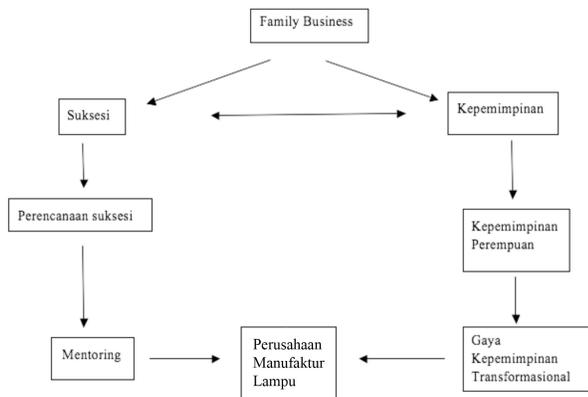
Sumber data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini ada dua, yaitu data primer yang merupakan transkrip wawancara dan hasil observasi. Kedua, data sekunder yaitu dokumen pendukung seperti *company profile* perusahaan.

Teknik analisis data yang digunakan merujuk pada Moleong (2009) :

- Menelaah seluruh data dari berbagai sumber yaitu data hasil wawancara, observasi, serta dokumen-dokumen atau data perusahaan.
- Reduksi data, membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah melakukan reduksi data, kemudian data-data tersebut disusun dalam satuan-satuan (*unitizing*).
- Kategorisasi, yaitu sebuah langkah lanjutan dengan memberikan *coding* pada gejala-gejala atau hasil-hasil dari seluruh proses penelitian.
- Pemeriksaan keabsahan data. Di dalam suatu penelitian kualitatif, pemeriksaan keabsahan data fungsinya untuk memastikan bahwa data-data penelitiannya benar-benar alamiah. Keabsahan data ini sama halnya dengan uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan yang disebut dengan triangulasi.
- Penafsiran data, dilakukan untuk menjawab rumusan masalah dilakukan dengan deskripsi analitik, yaitu rancangan dikembangkan dari kategori-kategori yang ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data.

Triangulasi sumber dilakukan dengan cara memeriksa data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data kemudian dideskripsikan, dikategorisasikan sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan tiga sumber data tersebut (Sugiyono, 2012).

Kerangka Kerja Penelitian



Gambar 2. Kerangka Kerja Penelitian

Berikut merupakan penjelasan dari kerangka kerja penelitian :

Di dalam *Family Business* selalu terdapat dua fenomena yang tidak dapat terpisahkan, yaitu suksesi dan kepemimpinan. Di dalam suksesi ada perencanaan suksesi dan untuk melatih suksesor menjadi pemimpin yang sesuai kebutuhan perusahaan diperlukan proses *mentoring*.

Dalam proses perencanaan suksesi karyawan akan mengalami perubahan gaya kepemimpinan. Agar karyawan tetap meningkatkan mutu kerja dan termotivasi, seringkali pemimpin memakai gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan awalnya bisa dipengaruhi dari karakter dan *gender*. Dalam penelitian ini pemimpin yang adalah suksesor ber-*gender* perempuan sehingga peneliti memakai kepemimpinan perempuan. Berangkat dari karakteristik kepemimpinan perempuan, peneliti menghubungkan dengan gaya kepemimpinan transformasional. Subjek penelitian adalah perusahaan manufaktur lampu yang merupakan perusahaan keluarga.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perencanaan Suksesi dalam Perusahaan Manufaktur Lampu

Pendiri perusahaan subjek penelitian ini memiliki dua orang anak yang pertama laki-laki dan yang kedua perempuan. Dalam perencanaan suksesi di mana *incumbent* sedang mempersiapkan suksesor untuk melanjutkan perusahaan keluarga, anak bungsunya laki-laki mengatakan bahwa tidak ingin meneruskan perusahaan. Akhirnya *incumbent* telah memilih anak kedua sebagai suksesor. Pada saat perencanaan suksesi terjadi perusahaan manufaktur lampu ini sedang mengalami penurunan kinerja sehingga harus memutus hubungan kerja (PHK) 1000 karyawan lebih dan juga melakukan *merger* anak perusahaan. Di perusahaan ini, suksesor memang telah dipersiapkan sejak kecil, tetapi kegiatan perencanaan suksesi tidak terjadi secara formal, semua terjadi secara alamiah dalam arti tidak ada aturan dan jadwal khusus. Perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga manufaktur lampu, akan dibahas lebih lanjut dalam poin pemilihan suksesor dan pelatihan suksesor yang disebut oleh *mentoring*.

Pemilihan Suksesor dalam Perencanaan Suksesi pada Perusahaan Manufaktur Lampu

Untuk melakukan perencanaan suksesi dalam proses pemilihan suksesor harus ada komunikasi antara pihak-pihak yang berkaitan, sehingga antara pihak keluarga maupun perusahaan tahu bahwa perusahaan sedang mempersiapkan generasi selanjutnya. Dapat dilihat melalui indikator komunikatif dan nilai - nilai objektif. (Sharma *et al.*, 2000 ; Fishman, 2009).

1. Nilai - Nilai Komunikatif

Pada awalnya *incumbent* berharap perusahaan akan diteruskan oleh anak laki-laki yang sulung, namun seiring dengan berjalannya waktu ternyata anak sulungnya tidak memiliki *passion* dalam usaha ini dan kemudian memutuskan untuk membuka usaha sendiri. Menyadari hal itu *incumbent* lebih intensif melatih suksesor untuk menjadi penerus perusahaan. Karena tidak ada perencanaan suksesi yang secara terstruktur dan formal maka pemberitahuan kepada manajemen dan *stakeholder* tentang suksesor yang akan

menjadi penerus perusahaan diberitahukan langsung tanpa ada jadwal khusus. Pihak-pihak manajemen maupun *stakeholder* memberikan respon yang cukup baik dengan adanya keputusan tersebut. Mereka mengetahui bahwa suksesor sudah sudah lama aktif bekerja dalam perusahaan semenjak tahun 1989, hal lain karena sejak kecil sebelum suksesor bekerja secara aktif dalam perusahaan, suksesor sudah sering diajak oleh *incumbent* mengunjungi perusahaan agar pihak manajemen lebih familiar dengan suksesor. Setelah dikomunikasikan alasan-alasan dari *incumbent*, Suksesor akhirnya meyakinkan dirinya sendiri untuk meneruskan perusahaan ini, dan terus berusaha melakukan tugas-tugasnya dalam perusahaan dengan baik. kendala yang dihadapi oleh suksesor adalah tanggung jawab yang lebih terhadap keluarga, disini suami dari suksesor sama sekali tidak mencampuri urusan perusahaan manufaktur lampu, karena beliau memiliki perusahaan sendiri dan menjabat sebagai direktur utama, sehingga suksesor dan juga sebagai istri juga memiliki tanggung jawab lebih dalam membantu suaminya dalam mengurus perusahaan milik suaminya. Dengan menyadari kendala yang dihadapi oleh suksesor, *incumbent* memilih untuk tetap aktif menjabat sebagai direktur utama di perusahaan dan menunggu waktu yang tepat sampai suksesor benar-benar sudah siap untuk meneruskan perusahaan keluarganya.

Adapun hal yang di harapkan *incumbent* kepada suksesor dalam memimpin perusahaan adalah memahami bisnis yang dikelola dengan baik sehingga tahu kelemahan dan kekuatan yang dimiliki sebagai dasar pengembangan selanjutnya, mempunyai visi ke depan yang jelas, komitmen tinggi dan bertanggung jawab atas apa yang telah dipilih dan diputuskan. *Incumbent* pun bertekad memberikan perusahaan dengan kondisi yang baik dan sehat dengan begitu bisa membuat suksesor meneruskan perusahaan dan mengembangkannya tanpa ada hal yang harus di perbaiki di masa lalu dan tidak menambah beban pada suksesor, contohnya : hutang, perusahaan yang mau bangkrut. Dampak dari tekad yang dipunyai Narasumber-1 adalah untuk menjaga kestabilan perusahaan yang telah didirikan dengan jerih payahnya selama ini, selain itu ini dapat meningkatkan rasa kepercayaan diri suksesor untuk menjalankan perusahaan yang berada dalam kondisi sehat, juga tidak menambah beban kepada suksesor untuk menyelesaikan “permasalahan” yang dihadapi oleh perusahaan.

Incumbent tetap selalu memberikan amanat kepada suksesor bahwa dalam menjalankan perusahaan ini harus profesional dalam bekerja dan menjalankan perusahaan, hati-hati dan percaya diri dengan apa yang telah dipunyai dan tekun, tidak mudah menyerah dan terus selalu belajar dari kesalahan maupun hal-hal yang baru, sehingga dalam menjalankan bisnisnya suksesor terus mengingat amanat yang diberikan oleh *incumbent* agar tidak melupakan *value-value* yang telah dibangunnya dan juga tidak menghilangkan tujuan visi dari perusahaan.

Pada umumnya seiring dengan berjalannya waktu, ketika perusahaan mengalami pergantian kepemimpinan yang sering dihadapi oleh organisasi adalah perubahan visi sesuai dengan gaya pemimpin itu. Komunikatif dalam perencanaan suksesi sangat diperlukan agar komunikasi antara *incumbent*, suksesor, dan pihak manajemen dapat terlaksana dengan

lancar dan tidak ada *miss-communication* pada pihak – pihak yang berkaitan selain itu agar suksesor dapat memiliki visi yang sama untuk kemajuan perusahaan dengan *incumbent*. Perusahaan Keluarga Manufaktur Lampu sudah melakukan nilai-nilai komunikatif sesuai dengan teori Fishman (2009) yang menyatakan bahwa pada proses pemilihan suksesor harus diberikan alasan yang jelas mengapa suksesor dipilih dan juga mengkomunikasikan kepada pihak - pihak lain.

2. Nilai – Nilai Objektif dalam Proses Pemilihan Suksesor

Tidak hanya komuikatif, dalam perencanaan suksesi juga harus melihat kemampuan yang dibutuhkan suksesor secara objektif untuk menjalankan bisnis secara efektif , nilai – nilai objektif bisa dilihat melalui lima faktor yaitu : *passion*, kompetensi, *aptitude*, *vision* dan *emphaty*.

a. *Passion*

Passion dapat dilihat dengan komitmen suksesor yang ingin membantu *incumbent* sebagai penerus, dimana suksesor secara terus menerus aktif membantu perusahaan dari internal maupun eksternal, padahal telah disebutkan sebelumnya bahwa suksesor memiliki tanggung jawab lebih dalam mengurus perusahaan keluarganya, perusahaan suaminya dan keluarga. Dilihat juga dari ketekunan dari suksesor dalam memahami bisnis manajemennya dan juga ilmu dibidang perlampuan yang bisa membuat suksesor mengembangkan dan memberikan informasi lebih kepada pihak manajemen untuk mengikuti perkembangan bisnis yang ada masa kini. Ketika suksesor mempunyai *passion*, beliau dapat mengenali diri sendiri seutuhnya dengan melakukan pekerjaan tanpa keluhan dan dalam menghadapi masalah beliau tidak akan terlalu terbebani dan akan selalu menunjukkan semangat, ini dapat menginspirasi karyawan dan menciptakan suasana yang positif dalam lingkungan sekitarnya. Ini akan menambah nilai tambah dalam perilaku kepemimpinan dari suksesor dalam perencanaan suksesi, karena suksesor telah menunjukkan bahwa dirinya memang benar – benar serius dalam meneruskan dan mengembangkan perusahaan dan juga sebagai *first impression* terhadap karyawan sebelum dirinya menjadi direktur utama.

b. Kompetensi

Kompetensi dapat dilihat melalui pendidikan yang telah ditempuh dan juga pengalaman dari suksesor, menurut peneliti suksesor sudah memiliki kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan, disisi lain *incumbent* dan manajer keuangan juga sudah mengakui kompetensi yang dipunyai oleh suksesor akan dibahas lebih lanjut pada poin *mentoring*. Untuk mencapai *standart* kompetensi dari *incumbent* maupun di perusahaan, suksesor berusaha untuk bekerja secara profesional dengan mempunyai integritas untuk tidak mencampurkan urusan keluarga dengan perusahaan.

Kompetensi ini bisa sangat bermanfaat untuk strategi bersaing dan juga penopang dalam perubahan era globalisasi contohnya, dunia yang saat ini mempunyai teknologi canggih, kebijakan – kebijakan

baru yang telah dikeluarkan oleh pemerintah, peraturan tentang kerja sama dengan luar negeri, dan masih banyak lainnya yang dapat berubah dalam dunia, ini semua diperlukan kompetensi dari suksesor yang akan meneruskan perusahaan dan menghadapi dunia masa depan, dan ketika suksesor telah menjadi direktur utama, perusahaan tidak kehilangan arah dalam bersaing.

c. *Aptitude (Bakat)*

Dalam menjalankan bisnis keluarga, kemampuan teknikal saja tidak cukup untuk menjalankan suatu bisnis diperlukan pemikiran kreatif dalam penyelesaian masalah dalam keluarga maupun masalah perusahaan. Menurut peneliti suksesor sudah memiliki pemikiran yang kreatif dalam setiap permasalahan yang dihadapi suksesor selalu memiliki caranya sendiri untuk menyelesaikan dan juga dengan memiliki relasi yang cukup banyak dapat membantu menyelesaikan masalah di perusahaan, contohnya seperti yang dikatakan oleh *incumbent* bahwa pada waktu lalu beliau ingin membuang alat yang sudah lama tidak terpakai, karena alat itu juga berat dan sudah lama tidak terpakai kenyataannya dengan relasi - relasi yang dipunyai oleh suksesor alat tersebut dapat mempunyai nilai jual dan hasil dari alat tersebut bisa digunakan untuk biaya *maintenance* alat lainnya.

d. *Vision*

Pemahaman visi perusahaan sangatlah penting sebagai dasar arahan perusahaan untuk tetap kompetitif dan juga bertumbuh, disini *incumbent* selalu memberikan amanat-amanat kepada suksesor agar kedepannya perusahaan ini bisa terus berkembang sesuai visi dan misi dari perusahaan. Visi perusahaan adalah menjadi produsen perlampuan terkemuka di dunia, dengan menempatkan diri sebagai produsen global di industri perlampuan bertaraf internasional, untuk menggapai visi tersebut cara yang dilakukan oleh suksesor agar tidak menghilangkan visi perusahaan adalah beliau akan berusaha menyesuaikan dengan perkembangan zaman dan memberi yang terbaik. Dengan mengikuti perkembangan zaman suksesor tidak akan ketinggalan informasi dan kemajuan teknologi, karena ketika perusahaan sudah menetapkan visinya untuk menempatkan diri pada taraf internasional, perusahaan harus dapat mengikuti perkembangan zaman sesuai dengan kebutuhan konsumen.

e. *Emphaty*

Didalam perencanaan suksesi, *emphaty* diperlukan agar suksesor bisa ikut merasakan apa yang dirasakan oleh karyawannya, mengerti kesusahan dan hambatan yang mungkin muncul, sehingga suksesor bisa mengetahui solusi yang tepat dalam menghadapi masalah. Dan setiap keputusan dan kebijakan yang dibuat di perusahaan tidak hanya berdasarkan persepsi dan kepentingan atasan tapi juga berdasarkan persepsi dan kepentingan bawahan, dengan empati suksesor lebih peka terhadap perasaan karyawan, yang menimbulkan hubungan saling

percaya dan kepedulian terhadap karyawan. Menurut peneliti dan manajer, suksesor sudah memiliki *emphaty*, hal tersebut nampak dari cara suksesor menghadapi karyawan yang merasa tertekan dalam pekerjaannya, suksesor yang berusaha lebih mendekatkan diri kepada karyawan yang bermasalah secara personal, suksesor berupaya untuk menyelidiki sumber masalah dan mencari solusi yang tepat. Dengan cara ini karyawan merasa diperhatikan dan bisa memandang suksesor tidak sebagai orang yang hanya memberi perintah namun juga orang yang bisa diandalkan dan diajak bertoleransi dengan bawahannya.

Dengan melihat kemampuan suksesor secara nilai - nilai objektif di perusahaan keluarga manufaktur lampu bisa melihat dan menilai bahwa kemampuan yang dibutuhkan suksesor dalam perencanaan suksesi bisa terpenuhi atau tidak. Kebutuhan nilai-nilai objektif untuk suksesor dalam perencanaan suksesi sudah terpenuhi dan sesuai dengan teori Fishman (2009).

Dalam pemilihan suksesor yang terjadi di perusahaan suksesi dilihat dari indikator komunikatif dan objektif sudah terlaksana, namun memang tidak dilakukan secara terstruktur seperti tidak ada aturan khusus ataupun penetapan jangka waktu suksesi ini, ini menyebabkan ketidakjelasan kewenangan antara *incumbent* dan juga suksesor, dan mengingat umur *incumbent* yang sudah mencapai 77 tahun yang seharusnya sudah waktunya untuk pensiun mengingat umur beliau yang sudah termasuk golongan tua akan ada penurunan kinerja saat menjabat sebagai Direktur Utama. Seharusnya perusahaan membuat perencanaan secara terstruktur agar kelak *incumbent* dan suksesor bisa memiliki persiapan matang dalam pergantian jabatan dan pihak manajemen tidak lagi kaget melihat perubahan kepemimpinan yang terjadi di perusahaan.

Mentoring dalam Perencanaan Suksesi

Setelah adanya penetapan suksesor sebagai penerus, hal selanjutnya yang perlu dilakukan menurut Carlock dan Ward (2001), dalam perencanaan suksesi adalah *mentoring* untuk mengintegrasikan pengembangan kepemimpinan dan demi mencapai harapan yang dikatakan oleh *incumbent*.

Ada empat tahapan dalam *mentoring* yaitu :

1. Mengembangkan *skill* dan *knowledge* suksesor : pengembangan yang terjadi di perusahaan telah dilakukan oleh *incumbent* sejak suksesor lulus SMA, beliau menyekolahkan anak-anaknya ke Amerika untuk melanjutkan studinya, Pada tahun 1984 – 1989, suksesor disekolahkan di University of Winsconsin – Madison dan akhirnya menyelesaikan gelar *Bachelor of Science in Computer Science, Math and Statistic*, pada bulan Desember tahun 1987. Pada saat suksesor dipilih menjadi suksesor, Narasumber-2 akhirnya memilih untuk melanjutkan studinya dan akhirnya mencapai gelar *Master of Science in Industrial Engineering* pada bulan Mei tahun 1989. Dengan adanya dasar pemahaman yang kuat tentang teknologi industri, *incumbent* yakin bahwa suksesor sudah mempunyai

pendidikan yang cukup dan kemampuan yang dimiliki sudah memenuhi standart yang dibutuhkan oleh perusahaan. Sepulang dari studi di USA pada tahun 1989, beliau langsung memberikan *on-job training* di perusahaan dan selalu dirotasi ketiap divisi yang ada di perusahaan sehingga suksesor memperoleh pengetahuan yang mendalam pada setiap divisi dan praktek langsung tentang apa yang telah diperoleh dari studinya, keuntungan lainnya suksesor juga bisa mengetahui kekurangan dan kelemahan dari tiap divisi dengan begitu beliau juga dapat menguasai semua bidang. Suksesor telah dirotasikan menjadi *staff PPIC Department, PPIC Manager, Purchasing Manager, Commercial Manager* dan telah diangkat sebagai *Vice President* pada tahun 2005. Menurut suksesor, *knowledge* dan *skill* yang paling dibutuhkan oleh perusahaan adalah kemampuan manajerial yang baik dan kepekaan melihat peluang bisnis baru serta meminimalkan resiko.

2. Mengijinkan suksesor untuk mengembangkan kepemimpinan sesuai dengan gayanya namun didasari dengan tanggung jawab: *incumbent* telah mempercayakan suksesor untuk bekerja sesuai dengan divisi yang dipegangnya dan diberi keleluasaan untuk mengembangkan divisi itu sendiri, dan juga dengan pendidikan yang dipunyai oleh suksesor tentunya pemikiran yang dipunyai lebih modern dan melihat peluang yang ada di tengah persaingan yang ketat, sama dengan yang dikatakan oleh manajer bahwa divisi yang dibawah oleh suksesor semakin maju dan berkembang, contohnya lebih terstruktur dan detail dalam setiap pekerjaannya seperti halnya dalam pembukuan perusahaan dan dalam organisasi manajemen di perusahaan selalu aktif memberikan masukan – masukan agar setiap karyawan terus mendapatkan motivasi kerja, selain itu divisi semakin mempunyai target-target yang jelas karena selalu melakukan *brainstroming* dan pengevaluasian yang teratur, contoh lainnya adalah dengan relasi baru yang dipunyai oleh suksesor pun juga menambah pelanggan baru untuk perusahaan.
3. Mengembangkan strategi dari visi perusahaan daripada menduplikat pandangan masa lalu : Cara suksesor menghadapi agar tidak menduplikat masa lalu adalah mengembangkan visi perusahaan sesuai dengan perkembangan zaman dan akan selalu memberikan yang terbaik. Dan juga dengan mendengarkan dan melakukan amanat-amanat yang diberikan oleh *incumbent* dengan sendirinya visi itu akan melekat dibenaknya.
4. Pengevaluasian kinerja : pengevaluasian kinerja dari *mentoring* yang telah dijalani oleh suksesor di nilai oleh manajer, beliau mengatakan bahwa kinerja setiap divisi yang dibawah olehnya semakin maju dan berkembang, contohnya pada tahun 2000

ditengah persaingan yang ketat dengan Negara lain, dan juga karena ketidakstabilan ekonomi, yang mengakibatkan pihak pemerintah sering mencari-cari “kesalahan” dari perusahaan, ini membuat perusahaan mengalami kerugian yang sangat besar sehingga harus mem-PHK 1000 karyawan lebih, disini suksesor juga ikut merasakan rintangan yang terjadi dalam perusahaan dan suksesor sangat berkontribusi besar terhadap kestabilan perusahaan dikarenakan pengetahuan dan pengalaman dari suksesor, perusahaan lebih bisa melihat tujuan yang jelas dan menciptakan produk baru, misalnya suksesor memberikan ide pada perusahaan untuk membuat lampu LED yang saat ini sedang berkembang pesat dalam dunia perlampuan, dan suksesor membuat pemasaran yang lebih terstruktur dengan mengikuti pameran-pameran perlampuan di berbagai negara, akhirnya perusahaan ini bisa menjadi produsen dan supplier lampu nomor empat di Indonesia.

Dengan adanya *mentoring* yang terjadi di perusahaan manufaktur lampu, suksesor bisa mendapatkan *skill* dan *knowledge* yang dibutuhkan oleh perusahaan, dan juga pembelajaran dalam menjalankan divisi yang telah dibawahinya sesuai dengan tanggung jawab dan pencapaian visi perusahaan lebih terarah, selain itu dari pengevaluasian kinerja *mentoring* sangat berguna untuk pembekalan suksesor dalam menjalani bisnis ini sesuai dengan paparan yang dikemukakan oleh Carlock dan Ward (2001), dimana *mentoring* yang diberikan kepada suksesor dapat membuat suksesi semakin efektif dan mengembangkan *skill* dan *knowledge* suksesor.

Kepemimpinan pada Subjek Penelitian

Untuk menciptakan suksesi yang berhasil diperlukan pemimpin yang berkompentensi dalam pembahasan kepemimpinan akan dibagi dari dua indikator yaitu kepemimpinan perempuan dan gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan Perempuan

Eagly dan Johnson (1990) telah menemukan adanya perbedaan kepemimpinan perempuan yang lebih cenderung melakukan pendekatan yang mengajak bawahan untuk ikut maju berkembang dalam pemikiran dan pemimpin ikut terjun didalam melaksanakan tugas agar mencapai tujuan, sedangkan berbeda dengan kaum laki-laki yang memiliki gaya kepemimpinan yang cenderung hanya hubungan atasan dan bawahan yang dimana bawahan melakukan apa yang diperintahkan oleh atasan tanpa adanya pendekatan emosional antara bawahan dan atasan. Selain itu Growe (2004) juga mengatakan bahwa pemimpin perempuan lebih *relationship oriented, focus on progress, interactive*, aktif berpartisipasi dalam menularkan *power* dan informasinya untuk mendukung orang mencapai tujuan organisasi sebaliknya dengan pemimpin laki-laki.

Berdasarkan dengan penelitian sebelumnya tentang pemimpin perempuan peneliti mencoba membandingkan dengan suksesor sebagai pemimpin perempuan dan suksesor perempuan dalam perencanaan suksesi. Pemimpin cenderung

lebih partisipatif contohnya lebih melibatkan dirinya secara personal terhadap karyawan dan selalu bersama-sama mencari jalan keluar dari setiap permasalahan yang dihadapi karyawan maupun perusahaan, *focus on process* karena pemimpin ingin mencegah adanya kesalahan fatal di hasil akhir, untuk itu beliau selalu mengadakan pengevaluasian kinerja setiap bulannya. Pemimpin juga cenderung *task oriented* terhadap karyawannya, menurutnya karyawan harus didorong dan juga dituntun namun juga di beri tugas-tugas agar targetnya bisa tercapai. Sesuai dengan manajer mengatakan bahwa pemimpin perempuan lebih detail terstruktur dan *task oriented*, dikarenakan suksesor mempunyai dasar manajemen yang kuat sehingga beliau lebih detail dalam memberikan perintah maupun pada saat pengevaluasian kinerja, suksesor cenderung lebih memberikan target-target kepada bawahannya dan mendiskusikan bagaimana cara pencapaiannya. Berbeda ketika suksesor berada di luar perusahaan.

Pada kenyataannya yang terjadi di perusahaan ini, tidak semua pemimpin perempuan mempunyai sifat *relationship oriented*. Narasumber-3 juga menyebutkan bahwa *incumbent* memimpin dengan membina karyawannya *step by step* dan juga mau tahu prosesnya. Sebelum menjadi pengusaha, *incumbent* dulunya adalah guru sehingga memiliki karakter yang khas. Semua hal tersebut menunjukkan bahwa selain faktor gender, latar belakang pemimpin juga mempengaruhi karakter dan gaya kepemimpinannya.

Pemimpin perempuan memang lebih cenderung menggunakan emosinya ketika menghadapi sesuatu. Seperti pada saat karyawan berada dalam tekanan. Narasumber-3 mengatakan bahwa narasumber-2 akan mendekati diri kepada karyawan untuk berbicara secara personal. Hal ini berbeda dengan gaya *incumbent* yang cenderung mengumpulkan karyawan serta mengajak mereka untuk makan bersama di luar area perusahaan.

Untuk mencapai tujuannya, narasumber-2 selalu memberikan informasi dari luar maupun *performance* yang dialami perusahaan positif maupun negatif sehingga karyawan bisa tahu keadaan luar dan perusahaan dan mempunyai inisiatif untuk mencapai tujuan organisasi bersama, ini ada dalam karakter pemimpin perempuan seperti yang telah disebutkan oleh Growe (2004) bahwa pemimpin perempuan memang lebih aktif berpartisipasi dalam menularkan pengetahuannya kepada bawahannya untuk maju dan berkembang.

Fenomena yang terjadi di subjek penelitian ini adalah benar bahwa *gender* dapat mempengaruhi karakter pemimpin. Meski demikian, hal ini bukan sebagai faktor utama, karena karakter setiap pemimpin juga ditentukan dari lingkungan, masa lalunya, pendidikan dan juga memang ada yang takdirnya diciptakan sebagai pemimpin. Faktor yang juga penting adalah realita bahwa semuanya bergantung masing-masing pemimpin dalam menentukan karakter yang dikembangkannya. Kepemimpinan perempuan yang terjadi di perusahaan subjek penelitian ini merupakan hal yang sudah biasa, karena memang perusahaan mempunyai karyawan perempuan lebih banyak. Narasumber-2 yang menjadi pemimpin perempuan dan juga sebagai suksesor bisa menjalankan perannya sebagai pemimpin secara baik, sehingga pada perencanaan suksesi tidak ada kendala dalam

kepemimpinan perempuan. Peranan perempuan sebagai suksesor dalam perencanaan suksesi mempunyai keunggulan yang lebih, dimana perempuan lebih detail dan terstruktur dan perempuan memang lebih pintar dalam berelasi, tetapi ada juga kendala yang dihadapi oleh suksesor dan pemimpin perempuan yaitu mempunyai tanggung jawab untuk memperhatikan keluarga, suami dan anak sehingga tidak seleluasa laki-laki dalam melakukan tugas menjadi pemimpin perusahaan, dikarenakan perempuan pada umumnya lebih *multi-tasked* sehingga kendala tersebut bukan menjadi persoalan besar.

Pada zaman sekarang *gender* tidak lagi dipermasalahkan dalam suatu organisasi karena mencari sumber daya manusia yang mempunyai dengan kompetensi dan pengalaman yang sesuai dengan perusahaan tidaklah mudah.

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan sebelumnya dapat dilihat melalui karakter pemimpin, DuBrin (2010) telah melakukan observasi pada karakter yang biasanya dimiliki oleh pemimpin, ada 8 karakter dalam pemimpin yang efektif :

1. *Self-Confidence* :

Rasa yang dimiliki oleh pemimpin perempuan bisa terpancar melalui perilakunya pada saat wawancara beliau dengan tanggap tanpa keraguan menjawab pertanyaan-pertanyaan, dan juga dengan melihat cara berjalan beliau yang tegap dan selalu memandang kedepan, ini membuktikan bahwa pemimpin perempuan mempunyai rasa percaya diri yang kuat dalam dirinya. Tanggapan manajer tentang kepercayaan diri dari pemimpin perempuan adalah dengan melihat sikap tegas dan tegar yang dipunyainya, kepercayaan diri ini juga membawa dampak sikap optimis kepada karyawan-karyawan yang dibawahinya.

2. *Humility* :

Untuk melihat sifat kerendahan hati peneliti mengobservasi dengan melihat cara berpakaian dan berbicara dengan bawahan, pakaian yang telah dipakai oleh pemimpin perempuan juga seragam dengan karyawan lainnya artinya tidak memakai pakaian yang terlihat *glamour*. *Incumbent* mengatakan bahwa pemimpin perempuan memang orangnya tidak “neko-neko” dan sangat sederhana. Tanggapan manajer tentang kerendahan hati dari pemimpin perempuan adalah ketika dia membuat kesalahan dalam pengambilan keputusan, beliau tidak segan-segan untuk langsung meminta maaf dan langsung mencari solusinya bersama-sama.

3. *Trustworthiness* :

Manajer mengatakan bahwa sebagai pemimpin tentunya bisa dipercaya karena itu adalah tanggung jawab pemimpin untuk menunjukkan dirinya bisa diandalkan dan bisa dipercaya oleh karyawannya, agar karyawannya juga tidak ragu dalam menjalani pekerjaannya. Dan kepercayaan suksesor bisa dipegang oleh pihak luar dan

dalam perusahaan, contohnya adalah beliau juga selalu konsisten memberi informasi perkembangan di luar kepada karyawannya agar karyawan mengetahui perkembangan diluar sebagai acuan dasar karyawan bekerja, dari pihak luar terlihat ketika suksesor berhasil mendapatkan konsumen-konsumen baru dari luar negeri.

4. Authenticity :

Pemimpin perempuan mengakui bahwa belum sepenuhnya bisa jujur terhadap nilai dan keyakinannya artinya beliau kadang juga masih ragu atas tindakan yang telah dipilih tetapi semua pilihannya disertai dengan tanggung jawab.

5. Extraversion :

Pemimpin perempuan belum mempunyai sifat keterbukaan dengan orang lain, beliau lebih bisa berelasi dengan orang yang sudah dikenalnya.

6. Assertiveness :

Pemimpin perempuan sudah mempunyai sikap yang tegas dan beliau selalu menegur apabila ada karyawannya yang mau dan hampir melakukan kesalahan.

7. Enthusiasm, Optimism and Warmth :

Pemimpin perempuan mengatakan bahwa belum sepenuhnya antusias terhadap pekerjaan karena beliau juga mempunyai tanggung jawab keluarganya, namun sifat optimis dan kehangatan sudah dimilikinya agar karyawan juga ikut optimis dan rekat, ini didukung oleh pernyataan dari manajer bahwa pemimpin perempuan selalu optimis dapat melihat peluang-peluang dan tidak mudah menyerah ini membuat karyawannya termotivasi dan semangat.

8. Sense of Humor :

Pemimpin perempuan belum sepenuhnya mempunyai rasa humoris terhadap karyawannya seperti yang dikatakan oleh manajer bahwa dalam hal tertentu saja beliau bisa diajak bercanda tawa karena beliau juga tipe yang *task oriented* sehingga hubungan dengan pemimpin kepada karyawannya lebih memfokuskan pada pekerjaan tetapi ini juga tergantung situasi, pemimpin mengatakan bahwa lebih bisa humoris ketika ada *meeting* dengan pihak luar untuk mencairkan suasana.

Dari analisis di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin perempuan belum sepenuhnya menjadi pemimpin yang efektif. Hal ini disebabkan masih ada karakter - karakter pemimpin yang belum terpenuhi, yaitu: *sense of humor, enthusiasm, extraversion*. Di sisi lain, pemimpin sendiri masih belum merasa yakin atas karakter *authenticity* yang dimilikinya. Menurut DuBrin (2010) seorang pemimpin dikatakan efektif apabila pemimpin tersebut sudah memiliki dan memenuhi karakter - karakter yang telah disebutkan diatas.

Dari karakteristik pemimpin perempuan dan juga karakter yang dipunyai oleh suksesor, peneliti mencoba untuk menghubungkannya dengan aspek-aspek gaya kepemimpinan transformasional. Identifikasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan menggunakan empat indikator yaitu: *Inspirational Leadership, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration, Idealized Influence*.

1. Inspirational Leadership

Suksesor telah mampu memberikan inspirasi kepada karyawan dengan cara memberikan informasi dan pelatihan terhadap apa yang telah dibutuhkan karyawannya, seperti memberikan seminar dan diijinkan untuk mengikuti pameran sehingga mereka dapat pengetahuan tentang perkembangan dan persaingan yang akan mereka hadapi, sehingga pengembangan produk-produk baru dari perusahaan bisa memenuhi kebutuhan konsumen.

Ketika suksesor bisa memberikan motivasi dan inspirasi kepada setiap karyawannya, ini menambah nilai dalam perencanaan suksesi kepemimpinan, seringkali ketika akan menghadapi perubahan kepemimpinan, karyawan mempunyai kepemimpinan ganda, mereka akan merasakan kebingungan ketika kedua pemimpin berbeda pendapat dari satu sisi karyawan telah lama dipimpin oleh *incumbent* timbul perasaan sungkan atau kasihan dan sisi yang lain karyawan lebih mendapatkan sudut pandang yang baru dari suksesor karena beliau masih muda dan dapat berpikir secara *modern* mengikuti perkembangan zaman yang ada. Dengan kemampuan suksesor dalam menginspirasi dan memotivasi, karyawan akan merasakan perbedaan cara kepemimpinan antara *incumbent* dengan suksesor, perbedaan itu yang akan membentuk persepsi karyawan yang positif terhadap pemimpin selanjutnya, contohnya, lebih semangat dalam melakukan tugasnya karena adanya iklim kerja yang baru, pemandangan baru, dan gaya kepemimpinan yang baru, mereka pun turut beradaptasi dengan calon pemimpin, karena pada suatu saat ketika *incumbent* menetapkan untuk pensiun, karyawan tidak kaget dengan cara suksesor dalam memimpin perusahaan.

2. Intellectual Stimulation

Untuk membuat karyawannya berpikir kreatif dan inovatif suksesor selalu memberikan gambaran - gambaran dari luar sehingga karyawan bisa terpacu dengan adanya kemajuan produk lain bisa dijadikan sebagai motivasi untuk bersaing para karyawan. Suksesor selalu mengkomunikasikan tujuan dan langsung mendiskusikan cara pencapaian serta mengatasi permasalahan yang timbul, sehingga itu mendorong karyawan untuk berinisiatif mencari cara untuk mencapai tujuan.

Keberhasilan suksesor ketika bisa membuat karyawannya berpikir kreatif dan inovatif ini membawa dampak positif untuk kedua belah pihak, dari sudut pandang suksesor, beliau akan lebih tenang dalam hal internal organisasinya dalam arti beliau akan lebih bisa beradaptasi dan fokus dengan posisi barunya sesuai dengan kewajibannya yang harus dipenuhi.

Dengan adanya pemikiran karyawan yang dapat berpikir kreatif dan inovatif mereka akan mempunyai inisiatif untuk membantu suksesor menyelesaikan kewajibannya sesuai dengan keterbatasan mereka dalam membantu pemimpin, misalnya saja karyawan bisa membantu memecahkan masalah dalam pengembangan produk, *marketing*, dan adanya permasalahan yang mungkin suksesor belum berpengalaman, dengan mempunyai karyawan yang kreatif dan inovatif akan lebih mudah mencari jalan keluar sesuai dengan ide-ide yang telah disumbangkan atau bisa juga dengan memberikan masukan sesuai pengalaman kerja bersama *incumbent*. Keuntungan yang didapatkan oleh karyawan mereka bisa bertumbuh dan berkembang ini bisa menambah kinerja karyawan semakin meningkat, dan tentunya pemimpin akan mengapresiasi hasil kinerja mereka yang meningkat.

3. Individualized Consideration

Suksesor selalu tanggap dalam pegawainya apabila mereka mengalami penurunan kinerja, dan caranya mengatasi hal tersebut dengan mendekati diri dan berbicara secara personal kepada pegawai. Tidak hanya itu suksesor juga sudah memberikan kesempatan belajar pada karyawannya untuk meng-upgrade ilmunya, ini terpenuhi karena para karyawan sering mengikuti seminar dan juga pameran dengan itu karyawan mendapatkan wawasan luas dan juga menambah *skill* mereka dalam bekerja, apabila karyawan mengalami kejenuhan diberikan rotasi pekerjaan ke divisi lain sehingga karyawan tersebut selalu belajar akan hal-hal baru didalam tiap divisi, ini bisa berdampak ketika ada salah satu divisi yang kinerja menurun ketika ada karyawan yang dipindahkan, karyawan tersebut masih *fresh* sehingga semangat dalam belajar dan juga memberikan masukan-masukan dari sudut pandangnya.

4. Idealized Influence

Suksesor sudah menjadi pengaruh idealis dalam pengembangan rasa hormat dan percaya pada karyawannya, dan manajer telah mengatakan bahwa dalam perusahaan keluarga hampir seluruh karyawan dianggap seperti keluarga sendiri dengan begitu karyawan merasa dilibatkan dalam perusahaan tersebut sehingga timbul rasa hormat dan saling percaya, tetapi memang belum sepenuhnya karyawan memahami pentingnya nilai-nilai dan keyakinan. Dan juga karena suksesor memiliki kepercayaan diri yang membuat karyawan bisa percaya kepadanya dan mereka dapat terus bekerja dengan optimis. Ketika melakukan kesalahan pemimpin juga mengakui kesalahannya ini suatu bentuk sikap kerendahan hati dan juga tanggung jawab atas apa yang pemimpin telah putuskan terhadap karyawannya.

Pada saat suksesor dipandang sebagai pengaruh idealis, suksesor harus mempertahankan agar menjadi panutan untuk para bawahannya apabila suksesor tidak mampu bersikap secara konsisten karyawan akan merasakan kekecewaan dalam dirinya dan menimbulkan dampak-dampak negatif kepada

pemimpin seperti hilangnya respek, hormat dan ketidakpercayaan ini bisa membuat karyawan tidak loyal dan akhirnya mereka bisa saja menggundurkan diri dari perusahaan.

Suksesor telah mampu memenuhi aspek – aspek gaya kepemimpinan transformasional sesuai dengan teori dari Bass dan Avolio (1994) sehingga suksesor mampu mengubah perilaku karyawan untuk tetap termotivasi dan mempunyai kinerja tinggi. Suksesor juga mampu mencurahkan perhatiannya kepada karyawannya dan kebutuhan pengembangan yang diperlukan karyawannya seperti, mengikutkan karyawan seminar dan memberikan *training* dan juga suksesor telah mampu memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya dengan cara selalu mendiskusikan tujuan dan cara pencapaiannya dan lebih mendekati diri kepada bawahan yang mengalami penurunan kinerja maupun kejenuhan dalam pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan teori yang di paparkan oleh Robbin (2007) bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mencurahkan perhatiannya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya.

Hasil Temuan

Dampak gaya kepemimpinan transformasional pada perencanaan suksesi di perusahaan keluarga manufaktur lampu adalah suksesor dan karyawan bisa saling bertumbuh bersama dalam proses perubahan kepemimpinan, gaya kepemimpinan transformasional membuat pemimpin lebih *partisipative* dalam organisasi terutama dalam memberikan motivasi dan juga pengaruh ideal, sehingga suksesor akan dijadikan sebagai panutan dan aspirasi bagi para karyawannya. Dengan begitu kualitas kinerja suksesor maupun karyawan sama – sama meningkat.

Adanya hubungan antara *gender* dan karakteristik dari pemimpin bisa memenuhi aspek - aspek dari gaya kepemimpinan transformasional, ketika pemimpin sudah mempunyai karakteristik pemimpin yang efektif menurut DuBrin ini dapat memaksimalkan penerapan gaya kepemimpinan transformasional sehingga dampak dari gaya kepemimpinan transformasional dapat lebih dirasakan dalam perencanaan suksesi untuk suksesor maupun karyawan yang dibawahinya.

Dalam perubahan kepemimpinan diperlukan suksesor yang mempunyai gaya kepemimpinan transformasional untuk membuat organisasi tetap menunjukkan kinerja yang tinggi dimana gaya kepemimpinan transformasional ini menunjukkan bahwa suksesor mampu mendorong karyawannya untuk terus maju dan mempunyai motivasi tinggi dalam bekerja, sehingga karyawan mempunyai kepercayaan, hal lain adalah suksesor mampu menjadi fasilitator untuk karyawannya untuk mencukupi pengetahuan yang dibutuhkan.

Pada perencanaan suksesi yang terjadi di perusahaan keluarga manufaktur lampu yang masih belum terstruktur ini bisa terjadi kemungkinan negatif seperti halnya :

1. Membuat ketidakjelasan wewenang karena adanya kepemimpinan ganda.
2. Apabila terjadi hal – hal yang terjadi secara mendadak

sehingga *incumbent* mengundurkan diri secara tiba – tiba, suksesor maupun tim manajemen dan perusahaan bisa mengalami *shock* karena perusahaan tidak memiliki *backup plan*.

3. Secara tidak sadar *budget* untuk *mentoring* berlebihan dikarenakan tidak ada batasan waktu yang jelas dan tidak memiliki perencanaan *budget* tersendiri untuk perencanaan suksesi.

Uji Triangulasi

Tabel 1. Uji Triangulasi

Variabel	Narasumber-1	Narasumber-2	Narasumber-3	Observasi	Status
Penyampaian alasan penetapan pada suksesor	Sudah dilakukan <i>Incumbent</i> fokus melatih intensif pada suksesor semenjak anak pertamanya memutuskan untuk membuka usaha sendiri.	<i>Incumbent</i> meminta suksesor aktif dalam perusahaan untuk membantu dan meneruskan perusahaan, karena kakaknya membuka usaha sendiri.	Kakak pertama tidak ingi melanjutkan akhirnya diserahkan pada anak kedua.		Valid
Jangka waktu terhadap perencanaan suksesi	Tidak ada jangka waktu, semua dijalani secara alami	Tidak ada aturan dan jangka waktu	Semua melihat situasi dan kondisi tidak ada perencanaan khusus		Valid
Penyampaian Misi dan Visi perusahaan	Ada penyampaian dan juga suksesor sejak kecil sudah bekerja dalam perusahaan	Selalu menjalankan perusahaan berdasarkan visi yang ada	Ada penyampaian langsung secara personal		Valid
Pendidikan dan Pengetahuan yang cukup	Melakukan mentoring dengan menyekolahkan suksesor di Amerika	Telah menyelesaikan kuliah di Amerika jurusan <i>Computer Science, Math and Statistic</i> dan master jurusan <i>Industrial Engineering</i>	Pendidikan dan Pengetahuan yang dimiliki oleh suksesor sesuai dengan kriteria	CV Suksesor	Valid
<i>Skill and Knowledge</i>	Suksesor diharuskan bekerja mulai dari bawah staff, manager dan akhirnya wakil direktur, selalu di rotasikan ke divisi-divisi.	Bekerja sejak lulus dari kuliah, selalu dirotasikan ke tiap divisi.	Sudah bekerja sejak pulang dari Amerika, sebagai staff, manajer hingga saat ini sebagai wakil direktur.	CV Suksesor	Valid
Mengizinkan Suksesor mengembankan kepemimpinan	Mempercayaikan setiap divisi yang telah dipegang oleh suksesor	Menjalankan tugasnya sebagai pemimpin di tiap divisi.	Setiap divisi yang dipegang oleh suksesor semakin maju dan berkembang, suksesor mempunyai gaya lebih modern dibandingkan <i>Incumbent</i>		Valid
Pengembangan strategi dari visi perusahaan		Mengembangkan visi perusahaan sesuai dengan perkembangan zaman			

Pengevaluasian dari mentoring			Melihat dari kinerja suksesor yang telah mengembangkan divisi yang dibawahnya		Valid
Pengaruh gender terhadap kepemimpinan	Sama saja	Berpengaruh, wanita mempunyai tanggung jawab lebih ke keluarga	Berpengaruh, masih ada tanggungan keluarga suami dan anak		Invalid
Pemimpin perempuan lebih partisipative, focus on progress dan relationship oriented		Partisipative dan focus on progress iya, dan lebih task oriented	Lebih task oriented		Valid
<i>Self-Confidence</i>	Punya	Punya	Punya	Melihat cara berjalan, dan menjawab dari setiap pertanyaan di wawancara	Valid
<i>Humility</i>	Punya	Punya	Punya	Melihat cara berpakaian dan berkatakata	Valid
<i>Trustworthiness</i>	Punya	Punya	Punya		Valid
<i>Authenticity</i>	Punya	Belum	Punya		Invalid
<i>Extraversion</i>	Belum	Belum	Belum		Valid
<i>Assertiveness</i>	Punya	Punya	Punya		Valid
<i>Enthusiasm, Optimism and Warmth</i>	Punya	Belum antusias	Punya		Invalid
<i>Sense of Humor</i>		Belum sepenuhnya	Dalam hal tertentu saja		Invalid
<i>Inspirational Leadership</i>	Selalu memberi informasi perkembangan dari luar	Memberi Informasi dan mengizinkan karyawan mengikuti seminar dan pameran	Diberikan seminar dan pameran dan juga informasi perkembangan		Valid
<i>Intellectual Stimulation</i>		Mengkomunikasikan tujuan dan mendiskusikan cara pencapaian			Valid
<i>Individualized Consideration</i>		Bica personal dan memberi peluang mengikuti seminar, pameran dan merotasikan karyawan yang jenuh	Mendekatkan diri dan bicara secara personal, merotasikan karyawan apabila ada yang jenuh		Valid
<i>Idealized Influence</i>			Dianggap seperti keluarga sendiri sehingga timbul rasa hormat dan percaya		Valid

IV. KESIMPULAN

1. Perencanaan suksesi terjadi secara alamiah sehingga tidak dilakukan secara terstruktur, tidak ada batasan waktu dan juga aturan tertentu, meskipun begitu sudah ada penyampaian komunikatif terhadap suksesor maupun pihak manajemen.
2. Suksesor bisa mendapatkan *skill* dan *knowledge* yang dibutuhkan oleh perusahaan, dan juga pembelajaran dalam menjalankan divisi yang telah dibawahnya sesuai

dengan tanggung jawab dan pencapaian visi perusahaan lebih terarah akibat dari *mentoring* yang diberikan. *Mentoring* juga dapat membantu suksesor terlatih dalam melakukan tugas dan perannya sebagai pemimpin.

3. Peranan perempuan sebagai suksesor dalam perencanaan suksesi mempunyai keunggulan yang lebih, dimana perempuan lebih detail dan terstruktur dan perempuan memang lebih pintar dalam berelasi. Tetapi ada juga kendala yang dihadapi oleh suksesor perempuan maupun pemimpin perempuan yaitu mempunyai tanggung jawab untuk memperhatikan keluarga, suami dan anak sehingga tidak seleluasa laki-laki dalam melakukan tugas menjadi pemimpin perusahaan, dikarenakan perempuan pada umumnya lebih *multi-tasked* kendala tersebut bukan menjadi persoalan besar. Perusahaan mempunyai suksesor perempuan yang bisa menjalankan peranan pemimpin dengan baik, ini bisa menjadi contoh dan masukan bagi perusahaan keluarga lainnya bahwa suksesor perempuan juga mempunyai kompetensi yang sama dengan laki-laki.
4. Gaya kepemimpinan transformasional dalam perencanaan suksesi bisa membuat para karyawan bekerja dengan mempunyai inisiatif, motivasi, inspirasi dan juga rasa hormat dan percaya kepada suksesor yang akan meneruskan perusahaan, ini dikarenakan gaya kepemimpinan transformasional yang lebih menekankan pada nilai-nilai, visi perusahaan dan sebagai pembelajaran organisasi untuk berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business. Parallel planning to unify the family and the business*. Houndsmill.
- Casado. (2009). Instituto de la Empresa Familiar. Retrieved September 19, 2013, from http://www.iefamiliar.com/web/es/IEF_English.pdf
- CBIA. (2012). 2012 Survey of Family Business. Retrieved September 19, 2013, from <http://www.newhaven.edu/492462.pdf>
- DuBrin, A.J. (2010). *Principles of Leadership*. 6th ed. Australia: South-Western Cengage.
- Eagly, A.H., and Johnson, B.T. (1990). Gender And Leadership Style: A Meta- Analysis, 11-12.
- Fishman, Allen E. (2009). 9 Elements of Family Business Success. United States of America: McGraw-Hill
- Kothari, A., Tobwala. (2010). Growing Role of Women as Successor in Family Business. Pacific Business Review : A Quarterly Refereed Journal. Retrieved October 5, 2013, from <http://www.pbr.co.in/Brochure/d007.pdf> .
- Merriam, S.B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco: John Wiley and Sons.
- Moleong, L.J. 2009. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Rosda
- Poza, E. (2010). Family business. 3th ed. Mason, Ohio: South-Western College, p.1- 6, 179-180.
- Salganicoff, M. (1990). Women in family businesses: *Challenges and Opportunities*. *Family Business Review*, 3(2): 125-137.
- Soedibyo, Mooryati (2012). *Family Business Responses to Future Competition*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Susanto, A.B (2010). Suksesi Dalam Perusahaan Keluarga. Retrieved 09 09, 2013, from <http://www.jakartaconsulting.com/art-05-04.htm>.
- RMIT University. (2010). the MGI Australian Family and Private Business Survey Retrieved September 09, 2013, from <http://peak.fambiz.org.au/documents/item/251>