

PERAN PENDIRI DALAM PROSES SUKSESI KEPEMIMPINAN PADA PERUSAHAAN KELUARGA DI PT BS

Angela Nathania Soegijono dan Bambang Haryadi
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121 – 131, Surabaya
E-mail : angela.liem@hotmail.com ; harya@peter.petra.ac.id

Abstrak—PT BS saat ini sedang ditahap suksesi kepemimpinan. Peran pendiri merupakan faktor penting dalam mendukung suksesi kepemimpinan. Penelitian ini akan mendeskripsikan peran pendiri dan mekanisme – mekanisme yang terjadi pada tahap pra suksesi dan suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga di PT BS.

Metode penelitian yang digunakan oleh penulis adalah kualitatif eksploratif dengan pendekatan *in-depth interview* dan triangulasi narasumber untuk validasi data. Hasil penelitian adalah peran pendiri pada tahap pra suksesi yakni membimbing, mendorong, mengkomunikasikan dilakukan secara mengalir, tidak terstruktur dan melibatkan istri pendiri. Sementara pada tahap suksesi, peran pendiri dalam menyiapkan, rencana pengembangan dan persiapan penyerahan kepemimpinan dilakukan secara *all out*, terstruktur dan melibatkan manajer keuangan. Mekanisme yang terjadi pada tahap pra suksesi merupakan mekanisme yang variatif dan tidak terstruktur. Sedangkan mekanisme yang terjadi pada tahap suksesi merupakan mekanisme yang tidak variatif dan terstruktur.

Kata Kunci— Peran Pendiri, Pra Suksesi, Suksesi, Perusahaan Keluarga

I. PENDAHULUAN

Dalam perusahaan keluarga, suksesi menjadi tantangan tersendiri agar perusahaan dapat bertahan untuk jangka waktu yang panjang (Widyasmoro, 2008). Survey pada beberapa penelitian tertulis bahwa hanya sebanyak 12% (Hall, 2008) dan 30% (Lansberg, 1999) perusahaan keluarga yang sukses melakukan regenerasi kepemimpinan. Dari 2 survey tersebut, dapat disimpulkan bahwa banyak perusahaan yang gagal melakukan suksesi kepemimpinan dan harus berhenti di generasi pertama saja (Lansberg, 1999; Hall, 2008).

Ada 2 faktor penghambat suksesi kepemimpinan, antara lain: faktor penghambat dari calon suksesor sendiri dan hubungan keluarga. Faktor penghambat dari calon suksesor sendiri, yakni : tidak adanya motivasi suksesor untuk melanjutkan perusahaan, kematian suksesor / suksesor mengalami cacat, kematian orang tua, dan adanya perceraian orang tua atau orang tua menikah lagi (Marpa, 2011). Faktor penghambat dari hubungan keluarga, misalnya : generasi muda ingin memulai proses suksesi namun generasi tua tidak ingin memulai dan ingin seumur hidupnya memimpin perusahaan (Lansberg, 1999; Marpa, 2011; Hnatek, 2013; Colgan, 2014) dan generasi tua bersikap tidak adil kepada

putra dan putrinya sehingga menimbulkan rasa iri hati (Hnatek, 2013).

Meskipun banyak perusahaan yang gagal, ada pula perusahaan yang sukses melakukan regenerasi kepemimpinan. Faktor utama pendukung keberhasilan adalah sikap keluarga (Brockhaus, 2004). Keluarga harus percaya (*trust*) dan mendukung penuh calon penerus (Brockhaus, 2004; Danes et al., 2008; Fischer, 2011). Sikap *trust* dalam melibatkan peran anggota keluarga di perusahaan dan mendukung penuh suksesor menyebabkan Wings sukses melakukan suksesi kepemimpinan (Admin, 2004). Sikap keluarga yang tidak mendukung akan berpengaruh buruk terhadap bisnis keluarga. Oleh karena itu, penerus yang potensial harus mendapat dukungan, kepercayaan dari keluarga (Brockhaus, 2004).

Selain faktor sikap keluarga terhadap generasi penerus, ada pula faktor pendukung keberhasilan lain. Komunikasi menjadi hal utama dalam keberhasilan suksesi (Moris et al., 1996; Atwood, 2007). Komunikasi yang efektif dan terbuka antara anggota keluarga dengan karyawan dan antara pihak manajemen dan calon pemimpin dapat mempengaruhi keberhasilan suksesi bisnis keluarga (Atwood, 2007).

Suksesi adalah proses berkepanjangan dari perencanaan yang bertujuan untuk menempatkan orang yang tepat di waktu yang tepat agar bisnis dapat berlanjut ke generasi selanjutnya (Aronoff, 2003; Atwood, 2007). Proses suksesi kepemimpinan terbagi menjadi 3 (tiga) yakni : pra suksesi, suksesi dan pasca suksesi.

Pra suksesi merupakan proses awal dalam suksesi kepemimpinan. Proses ini meliputi : membuat kriteria seleksi, ruang lingkup calon suksesor (keluarga, luar keluarga) dan aturan dalam memilih (primogeniture atau lainnya), mengidentifikasi calon suksesor yang berpotensi, pedoman tata kelola (aturan untuk kepemilikan dan dewan direksi), peran para pemain kunci dalam proses suksesi dan panduan pelatihan berikut proses seleksi calon pengganti (Sharma, Chua, and Chrisman, 2000; Le Breton-Miller *et al*, 2004).

Proses yang kedua adalah suksesi. Pada proses ini pemimpin mengembangkan dan melatih calon suksesor, memberi proses pengasuhan / *nurturing* dan *mentoring*. Pengembangan kepribadian generasi pewaris perusahaan juga masuk dalam proses suksesi (Noraini dan Mahfodz, 2009).

Pendirii yang menjabat posisi CEO juga menjadi faktor pendorong suksesi di perusahaan keluarga karena ikut berperan dalam pertumbuhan perusahaan dan lebih mengetahui tentang perusahaan (Schein, 1983). Ada 3 tahap proses suksesi kepemimpinan (Le Breton-Miller *et al*, 2004).

3 tahap tersebut antara lain : Pra suksesi, suksesi dan pasca suksesi.

Pendiri yang merupakan orang tua suksesor memiliki peran sebagai suksesi terhadap anak – anaknya / calon suksesor sejak kecil melalui proses pra suksesi (Sales, 1990). Peran yang dilakukan pendiri dalam pra suksesi antara lain : membimbing, mendorong dan mengkomunikasikan saat yang tepat untuk perencanaan suksesi. Sedangkan peran pendiri dalam tahap suksesi antara lain : menyiapkan calon suksesor, rencana pengembangan dan persiapan pensiun (Sales, 1990).

Mekanisme adalah serangkaian interaksi dalam melakukan kegiatan untuk menghasilkan suatu hasil (Pedersen, R.B & Beach, D., 2010). Berdasarkan jadwal dan alokasi waktunya, mekanisme yang terjadi dapat dibedakan menjadi 2 (dua) macam yakni : mekanisme terstruktur dan mekanisme tidak terstruktur. Mekanisme terstruktur adalah interaksi yang sudah direncanakan dengan matang baik untuk tujuan yang jelas baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang (Zaif, 2010). Sebaliknya, mekanisme tidak terstruktur adalah mekanisme pelaksanaan yang tidak direncanakan dengan matang untuk kedepannya (Zaif, 2010). Aktivitas yang dilakukan pun tidak rutin atau berulang - ulang. Selain itu, masalah yang terjadi pun berbeda – beda dan tidak ada model yang sama untuk memecahkan masalah (Zakiyudin, 2012).

Mekanisme pada tahap pra suksesi, antara lain : mekanisme inisiasi, mekanisme motivasi (terdiri dari : mendorong, memotivasi, dan pengembangan minat bakat) dan mekanisme komunikasi (komunikasi 2 arah, komunikasi vertikal dan horizontal). Mekanisme pada tahap suksesi, antara lain : mekanisme mentoring baik di lembaga pendidikan maupun di perusahaan.

Hasil penelitian terdahulu mengenai suksesi kepemimpinan memberi inspirasi bagi penulis dan kontribusi bagi kerangka kerja penelitian mengenai peran pendiri dalam mempersiapkan calon suksesor untuk menggantikan jabatannya menjadi pemimpin di perusahaan keluarga. Pendiri memiliki 3 macam peran dalam proses suksesi kepemimpinan. Proses tersebut antara lain : pra suksesi, suksesi dan pasca suksesi. Peran pendiri pada proses pra suksesi meliputi : langkah awal perencanaan suksesi, mendorong anak atau calon suksesor, mengkomunikasikan saat yang tepat untuk perencanaan suksesi. Selain itu, peran pendiri pada proses suksesi, meliputi : menyiapkan suksesor, melakukan rencana pengembangan suksesor, menentukan kapan saatnya pendiri untuk pensiun, menentukan opsi kepemimpinan saat pensiun. Dan peran pendiri pada proses pasca suksesi, meliputi : evaluasi, menyerahkan kepemimpinan ke suksesor.

PT BS adalah perusahaan keluarga berlevel nasional yang sudah beroperasi sejak bulan April 1993. Perusahaan ini berdomisili di Surabaya. Perusahaan ini bergerak dibidang pembuatan kapal, modifikasi kapal, dan reparasi kapal. Saat ini perusahaan masih dipimpin oleh BS yang berusia 50 tahun. Ia memiliki dua anak laki – laki yang berumur 20 tahun bernama Johannes Michael Santosa dan 17 tahun bernama Jeffry Santosa.

BS menyuruh Michael menempuh pendidikan teknologi kelautan disalah satu universitas di Surabaya. BS berharap agar Michael paham mengenai perkapalan sehingga dapat menggantikan posisinya di perusahaan kelak. Prestasi Michael

pun sangat bagus di kampus. Sedangkan Jeffry, bersekolah di salah satu sekolah menengah atas di Surabaya. Hubungan BS dengan kedua putranya sangatlah baik. Dalam keseharian, Michael lebih sering diajak BS ke tempat kerjanya dan membantu ayahnya memantau proses pembuatan kapal.

Informasi diberikan dari pemimpin perusahaan bahwa ia sedang melakukan perencanaan suksesi kepemimpinan yang pertama kalinya bagi Michael Santosa untuk menggantikannya saat ia pensiun atau meninggal. Perencanaan suksesi dilakukan sejak dini agar dalam 10 tahun kedepan, Michael siap menjadi pemimpin yang handal untuk menggantikan ayahnya. Perencanaan suksesi bagi Michael pun juga sudah memasuki tahap pengenalan. Tahap ini adalah tahap dimana BS masih memimpin perusahaan dan anaknya dikenalkan mengenai perusahaan dan dunia perkapalan.

Berangkat dari tinjauan pustaka dan hasil penelitian terdahulu, dirumuskan pertanyaan penelitian : Bagaimana peran pendiri dalam proses suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga di PT BS

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan peran pendiri pada tahap pra suksesi dan suksesi serta mendeskripsikan mekanisme – mekanisme yang dilakukan pendiri maupun mekanisme lain yang terjadi pada tahap pra suksesi dan suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga di PT BS

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif eksploratif untuk memahami lebih mendalam peran dan mekanisme – mekanisme yang dilakukan oleh pendiri dalam proses suksesi kepemimpinan di PT BS. Peran pendiri yang dideskripsikan meliputi peranannya dalam tahap proses suksesi kepemimpinan yakni pra suksesi, suksesi.

Metode kualitatif eksploratif dengan menggunakan pendekatan *in-depth interview*. Wawancara mendalam atau *in-depth interview* adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil tatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai dengan atau tanpa menggunakan pedoman (guide) wawancara, dimana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama.

Subjek penelitian ini adalah pendiri, calon suksesor dan manajer keuangan PT BS yang merupakan perusahaan jasa pembuatan kapal dan jasa reparasi kapal yang berlokasi di Jalan Nilam Barat Baru no. 20 Perak Utara, Surabaya. Sedangkan objek penelitiannya adalah peran pendiri dalam proses pra suksesi dan suksesi kepemimpinan serta mekanisme – mekanisme yang dilakukan oleh pendiri dan mekanisme lain sejak perencanaan hingga proses itu terjadi.

Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah sumber langsung yang memberikan data pada pengumpul data. Data tersebut diperoleh dari pihak yang diminta keterangan (informan) yang berupa jawaban-jawaban atas pertanyaan yang diajukan oleh peneliti dalam wawancara secara langsung. Dalam penelitian ini, data primer terkait dengan peran pendiri dalam proses suksesi kepemimpinan di PT BS. Misalnya peran membimbing, peran mendorong, peran mengkomunikasikan, peran dalam mempersiapkan suksesor serta peran dalam

pengembangan suksesor. Hasil wawancara akan diperoleh langsung melalui pendiri, calon suksesor dan manajer keuangan. Informasi tersebut berupa peran – peran yang telah dilakukan dan peran – peran yang akan dilakukan oleh pendiri dalam proses suksesi kepemimpinan di PT. BS. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh lewat pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subyek penelitiannya, data ini biasanya berupa data dokumentasi atau data laporan yang telah tersedia (Azwar, 2005, p. 91). Dalam penelitian ini penulis menggunakan data sekunder berupa gambar – gambar, video, dan dokumentasi mengenai profil perusahaan.

Penentuan informan ditentukan menggunakan teknik *non-probability sampling* yaitu *purposive sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalkan orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan. (Sugiyono, 2011, p.219). Peneliti mencari tahu siapa pendiri perusahaan PT BS. Setelah ditelusuri, dapat diketahui bahwa BS adalah pendiri PT BS dan dijadikan informan pertama. Setelah itu, peneliti mencari tahu siapa calon suksesor. Setelah ditelusuri maka diketahui bahwa Michael Santosa adalah calon suksesor dan dijadikan informan kedua. Istri BS akan dijadikan oleh peneliti sebagai informan ke tiga.

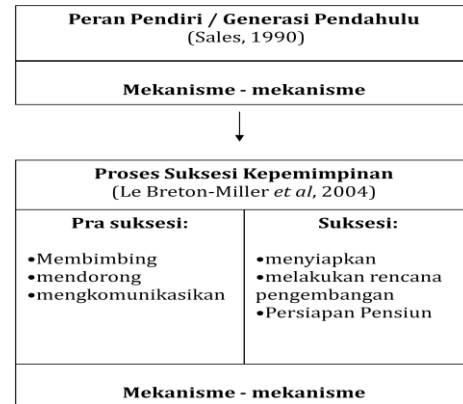
Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan observasi. Wawancara adalah suatu tanya jawab secara tatap muka yang dilaksanakan oleh pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dengan orang yang diwawancarai (interviewee) untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan. Wawancara yang digunakan termasuk dalam kategori in-depth interview. Wawancara dengan pendiri dan manajer keuangan akan dilakukan di kantor pada siang hari dan calon suksesor akan dilakukan dirumahnya pada pagi hari. Selain itu, peneliti akan membawa instrumen sebagai pedoman untuk wawancara, maka pengumpul data juga dapat menggunakan alat bantu seperti *tape recorder* yang dapat membantu pelaksanaan wawancara menjadi lancar. Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi partisipatif yaitu peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Melalui penelitian ini, peneliti akan mengamati pendiri dalam melakukan peranannya dalam proses suksesi kepemimpinan terhadap generasi penerus. Pengamatan dilakukan di dalam perusahaan dalam beberapa waktu, saat calon suksesor dilibatkan oleh pendiri di perusahaan.

Dalam menguji keabsahan data maka penelitian ini menggunakan triangulasi. Triangulasi yang digunakan dalam penelitian peran pendiri di PT BS ini adalah triangulasi teknik yaitu Triangulasi sumber. Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data kemudian dideskripsikan, dikategorisasikan sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (member check) dengan sumber sumber data tersebut.

Data yang telah diuji keabsahannya akan dianalisa menggunakan analisa kualitatif sehingga nantinya akan diperoleh penjelasan dan ditarik kesimpulan secara logis.

Berikut adalah penjelasan mengenai tahapan-tahapan tersebut (Sugiyono, 2011, p. 247-252): Transkripsi data, Reduksi data, Penyajian data dalam bentuk *coding* dan Penarikan kesimpulan. Teknik analisa menggunakan pendekatan struktur. Melalui pendekatan ini, penulis akan melihat peran yang terstruktur atau tidak terstruktur. Terstruktur adalah melihat pihak – pihak yang terlibat dan pihak – pihak yang lebih berpengaruh pada proses suksesi kepemimpinan.

Kerangka kerja penelitian



Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian
Sumber: Olahan Penulis (2014)

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa Peran Pendiri pada Tahap Pra Suksesi di PT BS

Peran pendiri pada tahap pra suksesi kepemimpinan , meliputi : membimbing, mendorong dan mengkomunikasikan.

Membimbing

Peran pendiri dalam membimbing terungkap melalui keterangan narasumber-2 dan narasumber-3 dalam hal melibatkan calon suksesor di perusahaan, serta pengembangan minat dan bakat. Menurut keterangan mereka, ditemukan bahwa calon suksesor hampir setiap hari dibawa pendiri ke perusahaan sejak SD. Narasumber-1 menjelaskan tujuan dari pelibatan calon suksesor di perusahaan, yakni : Pertama, pendiri ingin agar anaknya mengetahui pekerjaan ayahnya dan tempat kerja ayahnya. Kedua, Pendiri ingin agar anaknya mengenal dan akrab dengan karyawan – karyawan ayahnya di kantor. Ketiga, pendiri ingin menumbuhkan minat dan rasa memiliki terhadap perusahaan kepada anaknya. Sekarangpun, calon suksesor tetap sering ke perusahaan meskipun hanya saat liburan akhir semester. Dalam melibatkan calon suksesor di perusahaan, peneliti menilai bahwa peranan pendiri kurang fungsional karena calon suksesor tidak bisa setiap hari ke perusahaan karena sibuk sekolah.

Sementara itu, peran pendiri dalam mengembangkan minat dan kreatifitas calon suksesor terlihat dari keterangan Narasumber-1 dan Narasumber-2 mengatakan bahwa pendiri sering membelikan miniatur kapal. Pendiri juga membelikan mainan lego dan mengarahkan dan menantang calon suksesor untuk membuat kapal dan yang lainnya yang dikehendaki kedua belah pihak.

Dalam mengembangkan bakat calon suksesor, peran pendiri terlihat saat ia dan istri memasukkannya calon suksesor ke kursus musik sejak TK. Hasil dari kursus piano adalah calon suksesor bisa memainkan banyak alat musik. Misalnya : Piano, gitar, biola, cello, saxophone. Di rumah, calon suksesor juga belajar musik bersama ibunya. Calon suksesor banyak menerima prestasi terutama di bidang non akademik yakni musik.

Mendorong

Menurut keterangan dari para narasumber, peran pendiri dalam mendorong terungkap saat memotivasi calon suksesor melalui pengembangan minat dan bakat dan kreatifitas calon suksesor, memberi pujian dan hadiah sebagai apresiasi serta mempersiapkan perencanaan suksesi sejak awal. Semua motivasi yang diberikan oleh pendiri dapat dirasakan oleh calon suksesor sehingga calon suksesor menjadi lebih bersemangat.

Narasumber-1 juga menceritakan bahwa ia mendukung segala hobi dan aktivitas calon suksesor selama hal tersebut merupakan hal yang positif. Aktivitas yang diperbolehkan dan didukung yakni : calon suksesor diperbolehkan masuk dalam klub modifikasi mobil serta mengikuti kontes modifikasi mobil. Tak hanya itu, calon suksesor juga didukung untuk bergabung dan bertugas memainkan cello di sebuah komunitas paduan suara.

Dukungan lainnya yang diberikan oleh pendiri diungkapkan oleh Narasumber-3 yakni dukungan proses suksesi kepemimpinan. Cara mendukung proses suksesi ini adalah dengan memfasilitasi calon suksesor dengan pendidikan formal yang berkualitas sejak TK hingga perkuliahan di jurusan perkapalan serta pendidikan informal. Peneliti menilai bahwa peranan pendiri sebagai pendorong untuk suksesi kurang fungsional. Peran pendiri hanya sebatas mendorong dalam hal pendidikan formal, selebihnya hanya pengembangan bakat.

Mengkomunikasikan

Narasumber-3 tidak mengetahui proses komunikasi mengenai perencanaan suksesi. Hal ini karena komunikasi dilakukan secara personal antara narasumber-1 dan narasumber-2. Proses komunikasi dilakukan saat calon suksesor menginjak bangku SMA yakni saat pendiri meminta calon suksesor yang juga calon suksesor untuk masuk jurusan IPA. Tujuannya adalah untuk mempermudah calon suksesor memilih jurusan saat berkuliah terutama jika calon suksesor masuk jurusan teknik. Selain itu juga, pendiri menginginkan anaknya mengikuti jejaknya masuk jurusan perkapalan saat kuliah.

Peran pendiri dalam mengkomunikasikan juga terungkap saat calon suksesor menolak untuk perencanaan suksesi. Pendiri tetap melakukan peranannya dalam mengkomunikasikan dengan cara memberikan mengajak bicara, masukan – masukan serta memberi motivasi hingga akhirnya calon suksesor bersedia.

Pembahasan Peran Pendiri pada Tahap Pra Suksesi di PT BS

Proses membimbing yang meliputi pengembangan Proses membimbing yang meliputi pengembangan minat dan bakat dan melibatkan calon suksesor (Sales, 1990), sudah dilakukan oleh pendiri PT BS terhadap calon suksesornya. Dengan inisiasi perencanaan suksesi sejak awal,

pengembangan minat terhadap usaha perusahaanpun juga dapat dilakukan lebih awal. Hal tersebut akan menjadikan calon suksesor menjadi berprestasi dan mendukung proses pra suksesi (Wedel, C. & Jennings, V. 2006). Peran pendiri kurang fungsional dalam melibatkan calon suksesor di perusahaan. Hal ini dikarenakan calon suksesor tidak bisa setiap harinya ke perusahaan karena ia juga harus bersekolah.

Proses mendorong pun juga dilakukan oleh pendiri PT BS. Pendiri memberikan motivasi dan dukungan terhadap aktivitas, hobi lebih banyak daripada proses suksesi itu sendiri kepada calon suksesor. Peran sebagai pendorong hanya terlihat dari peranannya memberikan pendidikan formal. Motivasi, dukungan dan dorongan menjadikan calon suksesor pribadi yang positif, percaya diri, berprestasi dan bersemangat untuk proses suksesi dan siap untuk menjadi pemimpin (Sales, 1990; Wedel, C. & Jennings, V., 2006).

Pendiri PT BS juga mengkomunikasikan saat yang tepat kepada calon suksesornya. Saat calon suksesor memasuki masa remaja (Sekolah Menengah Atas kelas 1), pendiri mengkomunikasikan perencanaan suksesi. Tujuannya agar calon suksesor mempersiapkan diri untuk belajar di jurusan *science* agar dapat berkuliah di fakultas teknik. Tak hanya itu. Pendiri juga tetap melakukan peranannya dengan memberikan masukan – masukan dan dukungan saat calon suksesor menolak hingga akhirnya calon suksesor bersedia untuk proses suksesi. Tujuan dari pengkomunikasian tersebut ialah untuk mengutarakan keinginannya untuk menjadikan anaknya penerus kepemimpinannya (Sales, 1990).

Analisa Peran Pendiri pada Tahap Suksesi di PT BS

Peran pendiri pada tahap suksesi, meliputi : menyiapkan calon suksesor, rencana pengembangan dan perencanaan pensiun

Menyiapkan Calon Suksesor

Peran pendiri dalam mempersiapkan calon suksesor terungkap melalui keterangan Narasumber-1 dan narasumber-2 bahwa pendiri mempersiapkan calon suksesor melalui pendidikan formal dan informal. Pendidikan formal yang telah didapatkan oleh calon suksesor antara lain : Taman kanak – kanak di TKK St. Maria Surabaya, sekolah dasar di SDK St. Maria Surabaya, sekolah menengah pertama di SMPK St. Maria Surabaya dan sekolah menengah atas di SMAK St. Louis 1 Surabaya. Saat ini, calon suksesor sedang menempuh pendidikan perkuliahan di ITS.

Narasumber-2 yang juga merupakan calon suksesor menceritakan bahwa saat ia menempuh pendidikan SMA kelas 1, calon suksesor di persiapkan sungguh – sungguh agar bisa masuk di jurusan IPA dan nantinya bisa berkuliah di fakultas teknik. Narasumber-3 menambahkan, tujuan pendiri memasukkan calon suksesor ke sekolah yang bagus agar calon suksesor menjadi pribadi yang berkualitas, tidak hanya berkualitas di bidang akademik namun juga di bidang non akademik. Tak hanya itu, dengan pendidikan formal yang baik, pendiri juga berharap agar calon suksesor menjadi pribadi yang bermoral dan ber-etika serta taat pada Tuhan.

Narasumber-2 menceritakan bahwa saat SMA, calon suksesor merasa kesulitan dalam menerima pelajaran yang diberikan oleh guru pengajar. Hal ini mengungkapkan bahwa peran pendiri kurang fungsional. Untuk menutupinya, pendiri memberikan fasilitas les privat agar calon suksesor terbantu.

Peran pendiri dalam menyiapkan calon suksesor juga terungkap dari pernyataan Narasumber-2 yang mengungkapkan bahwa ia diperbolehkan dan dibiayai untuk mengikuti studi ekskursi di Keppel Shipyard dan di beberapa tempat perkapalan di Singapura bersama teman – teman kuliahnya.

Rencana Pengembangan

Peran pendiri dalam rencana pengembangan terlihat saat pendiri meminta manajer keuangan untuk membimbing calon suksesor. Narasumber-2 yang merupakan calon suksesor mengatakan bahwa ia banyak belajar mengenai keuangan, manajemen dan operasional perusahaan. Misalnya : belajar mengatur job desk dan tanggung jawab para karyawan. Lalu, mengajari prosedur keuangan pembayaran, laporan keuangan. Contoh lainnya dalam menagih ke pemilik kapal. Manajer mengajari calon suksesor untuk menghitung yang harus diperbaiki apa saja, harga jual satuannya serta cross cek agar tidak terlewat. Calon suksesor pun merasa terbantu dan terbimbing. Namun, peneliti menilai bahwa peranan pendiri kurang fungsional karena calon suksesor hanya bisa dibimbing hanya saat liburan saja.

Dalam rencana pengembangan, narasumber-1 mengatakan bahwa calon suksesor akan bekerja diperusahaan setelah lulus kuliah. Ia akan menempati posisi yang rendah hingga nantinya ke posisi yang tinggi dengan tujuan agar dapat belajar dari dasar. Dalam proses bekerja nantinya, calon suksesor akan menerima pelajaran – pelajaran yang didapat langsung dari perusahaan. Proses bekerja di perusahaan pun tentu akan memakan waktu yang lama agar calon suksesor menjadi lebih berpengalaman dan siap untuk menggantikan ayahnya menjadi pemimpin di perusahaan.

Dalam proses rencana pengembangan ini, pendiri menyatakan bahwa ia memperbolehkan calon suksesor apabila ia berkeinginan untuk menempuh pendidikan masternya. Pendiri menyetujuinya karena menurutnya pendidikan sangatlah penting. Namun, sebelum menempuh pendidikan masternya, pendiri menginginkan agar calon suksesor bekerja terlebih dahulu di perusahaan. Tujuannya adalah agar calon suksesor dapat mempraktekkan apa yang sudah ia pelajari selama proses perkuliahan di perusahaan. Tak hanya itu, dengan bekerja di perusahaan, calon suksesor akan memperoleh pendidikan secara langsung yang nantinya bisa ia kembangkan saat menempuh pendidikan master.

Persiapan Pensiun

Narasumber-1 dan narasumber-3 mengatakan bahwa pendiri akan pensiun dalam 10 tahun kedepan. Yakni saat usianya 60 tahun. Namun, semuanya kembali lagi ke kesiapan calon suksesor dan kesiapan pendiri dalam menyerahkan kepemimpinannnya tersebut. Narasumber-3 juga mengatakan bahwa calon suksesor harus menyelesaikan pendidikannya lalu magang diperusahaan terlebih dahulu agar calon suksesor menjadi siap.

Dalam menentukan opsi kepemimpinan sesudah pensiun, pendiri yang juga merupakan Narasumber-1 belum menentukan opsi kepemimpinan sesudah pensiun secara matang. Namun sebenarnya, pendiri sudah terpikir untuk supplier material untuk PT BS. Contoh supplier misalnya : supplier plat kapal, cat, kawat las bagi PT BS. Narasumber-3 menambahkan, tujuan menjadi supplier material karena pendiri ingin menambah jaringan bisnis supaya PT BS tidak

perlu mengambil barang dari tempat lain melainkan dari grup sendiri. Selain itu pula, diharapkan akan dapat menyerap tenaga kerja.

Pembahasan Peran Pendiri pada Tahap Suksesi di PT BS

Pada saat anaknya sudah besar dan memiliki keinginan untuk menjadi penerus, pendiri harus melihat kesiapan anaknya untuk menjadi pengganti tahta kepemimpinannya dan kesiapan dirinya untuk meninggalkan jabatannya. Pendiri melakukan 3 proses pada tahap suksesi yakni : menyiapkan calon suksesor, rencana pengembangan dan persiapan pensiun (Sales, 1990).

Dalam menyiapkan calon suksesor, pendiri akan memberikan fasilitas berupa pendidikan (Sales,1990). Pendiri PT BS, memberikan fasilitas pendidikan baik formal dan informal kepada calon suksesor. Tak hanya itu, calon suksesor juga diperbolehkan mengikuti studi ekskursi di luar negeri. Pendidikan formal, informal dan studi ekskursi ini diberikan pendiri agar calon suksesor menjadi siap dari segi akademis (Sales, 1990). Tak hanya itu, pendiri juga ingin calon suksesor menjadi pribadi yang bermoral dan beretika.

Pendiri PT BS juga telah melakukan rencana pengembangan. Rencana tersebut berupa *mentoring* yang dilakukan setiap liburan semester yang dilakukan oleh manajer keuangan. Tujuannya agar calon suksesor memperoleh pelajaran yang berharga secara nyata (Carlock dan Ward, 2001). Tak hanya itu, magang diperusahaan dan pengembangan skill dan pengetahuan telah dipersiapkan. Tujuannya adalah : agar suksesor bisa mengerti mengenai hal – hal di perusahaan, baik itu proses maupun permasalahan yang dihadapi dan dilibatkan untuk mencari jalan keluar (Carsrud, 1994; Morris *et al.*, 1996; Duggan, 2009).

Persiapan pensiun pun sudah direncanakan oleh pendiri PT BS. Pendiri memberikan waktu 10 tahun bagi calon suksesor saat calon suksesor harus siap dan mampu untuk menjadi pemimpin. Pendiripun juga berencana menjadi supplier plat kapal bagi PT BS. Pendiri sekaligus CEO lebih mengetahui pertumbuhan perusahaan dan lebih mengetahui tentang perusahaan (Schein, 1983). Oleh karena itu, Setelah periode jabatannya pendiri berakhir, akan lebih baik pendiri menjadi dewan penasehat yang akan membantu generasi muda dan manajemennya untuk menetapkan kebijakan. Para pendiri juga dapat membantu perusahaan dalam perencanaan jangka panjang (Sales, 1990).

Analisa Mekanisme yang Terjadi pada Tahap Pra Suksesi di PT BS

Mekanisme perenungan muncul pada saat Narasumber-1 yang juga sebagai pendiri memikirkan calon suksesor yang akan menggantikan kepemimpinannya saat ia mendirikan perusahaannya. Pendiri merenungkan pengalaman teman kuliahnya dulu yang harus memimpin perusahaan ayahnya secara tiba – tiba karena ayah temannya tersebut meninggal karena serangan jantung. Setelah merenung dan melihat pengalaman temannya tersebut, pendiri berinisiatif untuk menjadikan putra sulungnya sebagai calon pemimpin generasi mendatang.

Setelah berinisiasi, pendiri langsung melakukan proses pra suksesi dengan cara mengembangkan minat anaknya dibidang perkapalan. Disini mekanisme pengembangan minat dan bakat melalui mekanisme motivasi. Tak hanya pendiri yang melakukan mekanisme ini, calon suksesorpun juga

melakukannya. Mekanisme perenungan muncul saat pendiri mengkomunikasikan proses suksesi kepemimpinan kepada calon suksesor. Calon suksesor merenungi kata – kata dan dukungan ayahnya sebelum akhirnya ia menyetujui kehendak ayahnya.

Mekanisme penolakan dan penerimaan informasi muncul pada narasumber-2 saat mengkomunikasikan saat yang tepat untuk proses suksesi. Saat pendiri mengkomunikasikan proses suksesi, calon suksesor melakukan penolakan dengan alasan kurangnya kemampuan di bidang *science*. Namun, setelah pendiri meyakinkan calon suksesor, mekanisme penerimaan informasi muncul. Calon suksesor menerima informasi yang menyetujui pengarahan dari pendiri untuk proses menyiapkan calon suksesor.

Pembahasan Mekanisme yang Terjadi pada Tahap Pra Suksesi di PT BS

Mekanisme inisiasi yang dilakukan oleh pendiri saat berinisiatif menjadikan anaknya penerus kepemimpinannya adalah mekanisme awal perencanaan suksesi. Selain mekanisme inisiasi, ada pula mekanisme lain yang terjadi yakni pengembangan minat bakat, dorongan, dukungan dan motivasi. Semua itu tercakup dalam mekanisme motivasi (*motivating mechanism*) (Wedel, C. & Jennings, V. 2006).

Mekanisme komunikasi yang terjadi pada tahap pra suksesi merupakan mekanisme 2 arah antara pendiri dan calon suksesor (Evelina dan Angeline, 2013). Di dalam mekanisme komunikasi ini, terdapat banyak mekanisme lainnya yakni : mekanisme penerimaan informasi dan mekanisme penolakan informasi dan mekanisme pemberian informasi.

Analisa Mekanisme yang Terjadi pada Tahap Suksesi di PT BS

Mekanisme mentoring dialami calon suksesor dalam proses persiapan. Mentoring diberikan oleh pengajar baik guru maupun dosen kepada calon suksesor di lembaga pendidikan.

Mekanisme mentoring juga terjadi pada rencana pengembangan. Pendiri sudah mempersiapkan dan merencanakan apa saja yang nantinya harus dilakukan oleh calon suksesor setelah lulus kuliah.

Dalam mekanisme penerimaan informasi, tak hanya Narasumber-2 yang mengalami mekanisme penerimaan informasi, namun narasumber-3 juga mengalaminya. Narasumber-3 yang merupakan manajer keuangan diminta pendiri untuk *mentoring* calon suksesor. Tak hanya itu, pendiri sering melakukan *sharing* informasi dengan manajer keuangan. Banyak informasi yang diterima oleh narasumber-3. Informasi tersebut adalah informasi inisiasi perencanaan suksesi yang dilakukan oleh pendiri, bakat calon suksesor di bidang non akademis dan opsi kepemimpinan yang akan dilakukan pendiri setelah pensiun.

Pembahasan Mekanisme – Mekanisme yang Terjadi pada Tahap Suksesi di PT BS

Pada tahap suksesi, mekanisme – mekanisme yang terjadi sifatnya lebih terstruktur karena untuk tujuan jangka panjang. Mekanisme *mentoring* contohnya. Mekanisme mentoring tidak hanya dilakukan oleh manajer keuangan terhadap calon suksesor, tetapi juga saat calon suksesor di kampus. Poole et al., 2013 mengungkapkan bahwa mekanisme *mentoring* tidak hanya terjadi di dalam

perusahaan, tapi juga di lembaga pendidikan baik pendidikan formal maupun informal.

Mekanisme *mentoring* dalam pendidikan formal maupun informal merupakan mekanisme awal atau pokok yang dapat mempersiapkan individu dan masyarakat untuk terlibat secara efektif dengan tantangan di luar kelas. Tujuan lain dari mekanisme *mentoring* di dunia pendidikan adalah untuk mendukung siswa, baik sarjana atau pascasarjana, dalam pencapaian mereka kualifikasi profesional (Jowett, V., & Stead, R., 1994).

Mekanisme yang terjadi di tahap suksesi pun sifatnya 2 arah yang vertikal yakni antara pendiri dan manajer keuangan. Komunikasi vertikal sendiri adalah komunikasi antara atasan dan bawahan (Evelina dan Angeline, 2013)..

Temuan

Temuan adalah sesuatu yang dianggap baru, unik dan berbeda. Pada penelitian ini, peneliti menganggap bahwa cara pendiri dalam mengembangkan minat dan bakat calon suksesor dianggap unik. Pendiri berusaha mengembangkan minat calon suksesor dibidang perkapalan melalui pemberian mainan – mainan. Misalnya saja miniatur kapal dan mainan lego yang harus dirakit sendiri. Hal ini menurut peneliti jarang dilakukan oleh pendiri – pendiri perusahaan lain. Apabila pendiri lain melakukan pengembangan minat, tentunya akan berbeda caranya dibanding pendiri PT BS

Selain itu, peneliti melihat bahwa pendiri sangat mempercayai manajer keungan. Terbukti pendiri selalu melakukan *sharing* dengan manajer keungan. Selain itu, pendiri juga tidak meminta orang luar perusahaan untuk *mentoring* calon suksesor, melainkan mempercayakan calon suksesor dibimbing oleh manajer keungan.

Implikasi Manajerial

Setelah melakukan analisis dan pembahasan peran pendiri dalam proses suksesi kepemimpinan di PT BS maka memunculkan beberapa implikasi manajerial yang harus dilakukan PT BS. Implikasi manajerial adalah hal-hal yang harus dilakukan oleh pendiri, keuntungan dan kerugian jika hasil penelitian diimplementasikan oleh pendiri.

Penelitian peran pendiri di PT BS menyanggah hasil peneitian terdahulu yang diteliti oleh Atwood (2007). Atwood (2007) mengungkapkan bahwa identifikasi kandidat dilakukan setelah komunikasi saat yang tepat. Peneliti menilai bahwa identifikasi kandidat akan lebih baik jika dilakukan terlebih dahulu sebelum mengkomunikasikan saat yang tepat untuk perencanaan suksesi. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian Sales (1990).

Dalam proses membimbing calon suksesor yang melibatkan calon suksesor, perlu dilakukan lebih intensif pada saat liburan. Tujuannya adalah untuk menggantikan waktu yang terbuang karena calon suksesor yang sibuk sehingga tidak bisa ke perusahaan pada hari biasa. Proses bimbingan oleh manajer keungan pada saat liburan akan menjadi lebih efisien karena calon suksesor dibimbing dari pagi hingga sore selama kurun waktu yang lama (kurang lebih 1 bulan tiap libur semester).

Sementara itu, dalam persiapan penyerahan kepemimpinan, pendiri perlu memikirkan bagaimana kriteria kesiapan yang sesuai dengan standarnya. Setelah memikirkan hal tersebut, pendiri harus mengukur kesiapan calon suksesor saat nantinya ia bekerja di perusahaan. Tak

hanya itu, pendiri juga harus menentukan opsi kepemimpinan di dalam perusahaan setelah ia pensiun bukan membuat anak perusahaan.

Dalam menentukan opsi kepemimpinan di dalam perusahaan, pendiri bisa menjadi pengontrol atau penasihat. Pendiri tidak perlu mengeluarkan biaya untuk membuat bisnis baru meskipun pendiri meyakini bisnis baru akan menguntungkan. Dengan menjadi penasihat atau pengontrol di perusahaan, pendiri dapat membantu pemimpin generasi muda dalam mengendalikan perusahaan yang dipimpin serta membantu dalam pemecahan masalah – masalah yang ada.

IV. KESIMPULAN / RINGKASAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah : Peran Pendiri pada tahap pra suksesi sudah dilakukan dengan baik yakni membimbing, mendorong dan mengkomunikasikan. Peran tersebut dilakukan mengalir secara alamiah, tidak tersistem maupun terstruktur. Proses pra suksesi juga melibatkan peranan pihak lain dari dalam keluarga, yakni istrinya.. Sedangkan peran pendiri pada tahap suksesi yang meliputi menyiapkan, rencana pengembangan dan perencanaan penyerahan kepemimpinan dilakukan secara *all out*, dan terstruktur. Proses suksesi melibatkan pihak lain dari luar keluarga yakni manajer keuangan.

Mekanisme pada tahap pra suksesi merupakan mekanisme tidak terstruktur yang variatif karena terdapat banyak mekanisme. Misalnya : mekanisme perenungan, mekanisme motivasi, mekanisme tatap muka, mekanisme penerimaan informasi, mekanisme penolakan. Sedangkan mekanisme pada tahap suksesi merupakan mekanisme yang terstruktur namun tidak variatif karena yang terjadi hanyalah mekanisme mentoring baik di lembaga pendidikan maupun di perusahaan. Mekanisme komunikasi yang terjadi sifatnya vertikal antara pendiri dan manajer keuangan.

Berdasarkan hasil kesimpulan, peneliti menyarankan agar proses bimbingan terhadap calon suksesor sebaiknya dilakukan lebih intensif pada saat liburan kuliah.

DAFTAR REFERENSI

Admin. (2004, 6 April) Satu Napas dalam Satu Biduk. Retrieved March 21, 2014 From <http://swa.co.id/listed-articles/satu-napas-dalam-satu-biduk>

Atwood, C.G. (2007). Implementing Your Succession Plan. T + D. 61(11), 54-58

Aronoff, Craig E., McClure, Stephen L & Ward, John L. (2003). *Family Business Succession. Family Business Enterprise*

Azwar, S. (2005). Metode Penelitian. Edisi Keenam. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Brockhaus, R. H. (2004). *Family Business Succession: Suggestions for Future Research, Family Business Review*, Vol. 17, No. 2, pp. 165-177.

Danes, S.M., Lee, J., Stafford, K. and Heck, R.K.Z. (2008). "The effects of ethnicity, families and culture on entrepreneurial experience: an extension of Sustainable Family Business Theory", *Journal of*

Developmental Entrepreneurship, Vol. 13 No. 3, pp. 229-68.

Colgan, Michael D, CAE. (2014). Succession Plan Avoidance Pennsylvania CPA Journal 84.4 (Winter 2014): 44

Fischer, M.S. (2011). In Family Business Succession, Trust Plays Big Role. *AdvisorOne*,

Hall, Anika, Mattias Nordqvist. (2008). Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding. *Family Business Review*. vol. XXI, no. 1, March, pp. 51-68

Hnatek, M. (2013). Succession Problems in Family-Owned Businesses: An Example from the Czech Republic, , 03 2013, *The Academy of Business and Retail Management (ABRM)*, pp. 33-40.

Lansberg, I. (1999). Succeeding generations: Realizing the dream of families in business. Boston: Harvard Business School Press.

Le Breton-Miller, I., Miller, D., &Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 305 – 328.

Marpa, Nyoman. (2011). Lima Faktor Terpenting dalam Suksesi Kepemimpinan Perusahaan Keluarga. Paper presented at Harian Sinar Harapan. Retrieved March 21, 2014 from <http://infocfbs.blogspot.com/2011/04/lima-faktor-terpenting-dalam-suksesi.html>

Morris, M.H., Williams, R.W., and Nel, D. (1996), Factors influencing family business succession, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 2, No. 3, 1996, pp. 68-81.

Sales, M. J., (1990). Succession Planning in the Family Business. *Small Business Reports*, 15(2), pp. 31.

Schein, E H. (1983). "The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, Vol. 12, No. 1, pp. 13-28

Sharma, P., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2000). Perceptions about the extent of succession planning in Canadian family firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 233-244

Tracey, Denis. (2001). Family Business – Stories from Australian family business and the people who operate them, the volatile mix of love, power and money, Melbourne: *Information Australia*.

Zaif, Anthony. (2010). Pengembangan dan Model Pembelajaran Tatap Muka, Penugasan Terstruktur dan Tugas Mandiri Tidak Terstruktur. Retrieved July 14, 2014, From : <http://zaifbio.wordpress.com/2010/04/29/pengembangan-model-pembelajaran-tatap-muka-penugasan-terstruktur-dan-tugas-mandiri-tidak-terstruktur/>

Zakiyudin, Ais. (2012). Masalah Terstruktur dan Tidak Terstruktur. Retrieved July 14, 2014, from <http://ais-zakiyudin.blogspot.com/2012/05/masalah-terstruktur-dan-tidak.html>