

## PERSIAPAN GENERASI PENDAHULUAN DAN KESIAPAN GENERASI PENERUS PADA PROSES SUKSESI KEPEMIMPINAN DI PT IDR

Irene Florentine dan Bambang Haryadi

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* ireneflorentine77@gmail.com; harya@petra.ac.id

**Abstrak**—Di banyak perusahaan keluarga persiapan generasi pendahulu dan kesiapan generasi penerus merupakan faktor penting dan menentukan keberhasilan proses suksesi kepemimpinan bisnis keluarga. PT IDR sebuah perusahaan keluarga yang tengah dalam proses suksesi kepemimpinan yang masih harus dicermati perkembangannya. Penelitian ini untuk menggali berbagai aspek yang berkaitan dengan persiapan generasi pendahulu dan kesiapan generasi penerus, serta mendeskripsikan dukungan dan hambatan dari pihak *non family member* dan *family member*. Jenis penelitian adalah kualitatif deskriptif dengan metode wawancara mendalam dan observasi untuk pengumpulan data. Teknik triangulasi sumber untuk validasi data serta teknik coding dan kategorisasi, serta verifikasi untuk analisis data. Temuannya bahwa setiap aspek persiapan, yaitu training, magang, coaching, value-shared, restu dan merekrut profesional dapat berjalan simultan dan melibatkan kedua pihak, kecuali schooling. Sementara itu pada aspek kesiapan, yaitu kemintan telah terjadi penurunan minat pada anak kedua. Proses suksesi memperoleh dukungan psikologis dari *non family member* namun terdapat hambatan psikologis dari *family member*.

**Kata Kunci** : generasi pendahulu, generasi penerus, *non family member*, *family member*

### I. PENDAHULUAN

Perencanaan suksesi merupakan salah satu hal yang penting karena bertujuan untuk tetap dapat mempertahankan eksistensi sebuah perusahaan keluarga dan terus mengembangkan perusahaan ke arah yang lebih baik (Noraini, 2009). Menurut Rothwell (2001) perencanaan suksesi sebagai upaya yang sistematis serta di lakukan dengan sengaja oleh sebuah organisasi untuk menjamin kelangsungan kepemimpinan dalam perusahaan, dengan bertujuan agar perusahaan dapat berkembang dan bertahan di masa depan. Perencanaan suksesi harus disertai dengan kepemimpinan yang kuat, hal ini berhubungan dengan kemungkinan perubahan-perubahan yang terjadi selama proses persiapan suksesor (Aronoff, 2003; Susanto, 2013). Agar suksesi berhasil, proses suksesi harus direncanakan dengan baik sejak awal, diantaranya dengan melibatkan suksesor pada bisnis sejak awal, ada berbagai pelatihan bagi suksesor, serta menciptakan berbagai sistem penghargaan yang menarik sehingga suksesor mempunyai keinginan yang kuat untuk menggantikan peran pendahulunya (Goldberg, 1991; Venter, Boshoff & Maas, 2005).

Di sisilain, Gersick et al. (1997) melaporkan bahwa dua-pertiga dari perusahaan keluarga generasi pertama tidak dapat bertahan ke generasi kedua dari kepemilikan keluarga. Hal tersebut juga di dukung oleh Astrachan (2003) yang melaporkan bahwa kurang dari 30% bertahan hidup sampai generasi kedua, dan hanya 15% bertahan hidup pada generasi ketiga (Kets de Vries, 1993). Alasan tidak

dipersiapkannya suksesi adalah pendiri merasa generasi muda tidak tertarik untuk berpartisipasi di perusahaan, atau sulit untuk menentukan anak mana yang berkompeten untuk meneruskan bisnisnya (Jakarta Consulting Group).

Suksesi kepemimpinan merupakan suatu hal penting bagi keberlangsungan suatu perusahaan. Kegagalan dalam suksesi dapat berakibat fatal. Tidak peduli seberapa besar dan kokohnya perusahaan. Salah satu contoh perusahaan yang gagal melaksanakan perencanaan suksesi adalah PT Indonesia Comnets Plus (iconpln.co.id, 2014). Pada masa perencanaan suksesinya ada beberapa hambatan dalam pemilihan suksesornya itu kurangnya komunikasi dan adanya perbedaan kepentingan antara perusahaan dengan suksesor Carsrud (1994). Hambatan yang lainnya adalah bersumber dari pola pikir, budaya, dan kebiasaan yang dimiliki oleh Family Business Leader atau FBL yang sedang memimpin perusahaan dan merencanakan suksesi (Fishman, 2009). Serta kurangnya perencanaan calon penerus yang tepat dapat memiliki efek yang tidak baik bagi perusahaan dan mengakibatkan bisnis keluarga menjadi runtuh (Ajay K Garg, 2012). Hal ini jelas menunjukkan bahwa perencanaan suksesi harus dipersiapkan sedari awal dengan proses yang tepat dalam mempersiapkan leader agar mampu memimpin perusahaan sebaik mungkin, termasuk dengan hubungan keluarga yang didasari atas kepercayaan, dan waktu pelaksanaan suksesi yang tepat (Morris, 1997). Menurut Atwood (2007) meliputi enam hal agar dapat mencapai sesuai dengan target suksesi, antara lain mengkomunikasikan kesempatan, mengidentifikasi kandidat, mempersiapkan kesiapan kandidat, mempersiapkan pengembangan individual, menyediakan pengembangan kesempatan, mengevaluasi, melihat dan merevisinya kembali. Faktor-faktor yang mempengaruhi suksesi bisnis keluarga dikelompokkan menjadi 3 (tiga), yaitu tingkat persiapan penerus, hubungan keluarga dan kegiatan perencanaan dan pengendalian (Morris, 1996). Dengan perencanaan suksesi yang memandang jauh kedepan serta di lakukan persiapan yang tepat, maka akan memberikan dasar yang kokoh sebagai calon suksesi (Richtermeyer, 2011).

Penelitian terdahulu juga mengungkapkan bahwa Perencanaan suksesi yang dipersiapkan sedini mungkin dapat memberikan dampak positif bagi kinerja perusahaan. Noraini (2009). Sementara Ralph (2011) menyatakan suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga ditentukan oleh persiapan yang dilakukan generasi pendahulu maupun kesiapan generasi penerus.

PT IDR merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan properti, *developer*, dan *consultant services*, yang bisnisnya sudah merambat ke daerah Sidoarjo, Madiun, Bangkalan, Porong, Jember dan Bekasi. PT IDR sedang

menjalankan pengalihan kepemimpinan menuju generasi kedua. Generasi pertama, selaku pendiri perusahaan ini memiliki 2 orang anak yaitu Anak pertama menjabat sebagai direktur utama dan sedang dipersiapkan untuk menjadi presiden direktur PT IDR. Hubungan antara Ayah dengan anaknya ini sangat rukun, sang ayah juga memperkenalkan bisnis perusahaan kepada anaknya dari kecil, dan juga telah menyelesaikan studi strata-2-nya di Amerika. Hingga sampai sekarang anak nya yang pertama pun telah terjun bekerja dalam perusahaan nya yakni sebagai Direktur utama. Selaku anak ke dua, sekarang juga bekerja dalam perusahaan sebagai direktur properti.

Dari pemaparan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu di atas peneliti ingin menggali, bagaimana persiapan yang telah dilakukan generasi pendahulu dan kesiapan generasi penerus dalam menghadapi proses suksesi kepemimpinan.

Tujuan penelitian :

1. Untuk mendeskripsikan berbagai aspek yang berkaitan dengan persiapan generasi pendahulu dan kesiapan generasi penerus dalam proses perencanaan suksesi kepemimpinan.
2. Untuk mendeskripsikan dukungan dan hambatan dari non family member dan family member (manajemen) dalam proses suksesi kepemimpinan.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif merupakan penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana mestinya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Sugiyono, 2012). Di dalam penelitian ini persepsi dari subjek penelitian mengenai persiapan generasi pendahulu dan kesiapan generasi penerus pada perusahaan keluarga, secara menyeluruh dan dengan menggunakan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, dengan suatu konteks khusus yang alamiah dan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2007).

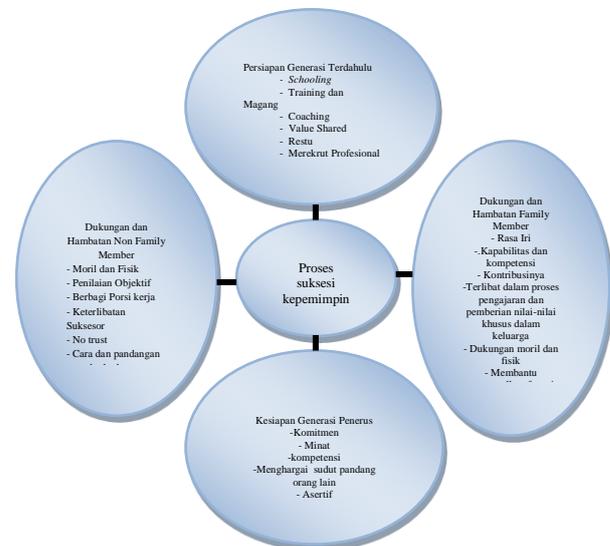
Penulis menggunakan penelitian kualitatif karena penulis ingin menggali dan mendeskripsikan aspek-aspek yang berkaitan dengan persiapan generasi pendahulu dan kesiapan generasi penerus dalam suatu proses kepemimpinan (Moleong & Sugiyono, 2007 & 2012). Dalam upaya mendiskripsikan hal di atas dibangun kerangka kerja penelitian seperti yang tertuang pada gambar kolom berikut ini.

Objek penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Di dalam penelitian ini, objek penelitian dari penulis adalah persiapan generasi pendahulu dan kesiapan generasi penerus pada proses suksesi kepemimpinan di PT. IDR. Subjek dalam penelitian ini yaitu, sebagai berikut owner, calon suksesor, saudara dari suksesor. Yang menjadi subjek utama dalam penelitian ini yaitu calon suksesor PT. IDR dalam menjalankan proses suksesi kepemimpinan di PT IDR.

Pada penelitian ini penulis menggunakan metode pengumpulan data dengan wawancara dan observasi. Menurut Sugiyono (2012), wawancara adalah suatu metode

pengumpulan data pada studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan untuk menemukan hal-hal dari responden secara lebih mendalam dan memiliki jumlah responden yang sedikit

### Kerangka Kerja Penelitian



Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian dari Persiapan Generasi Pendahulu dan Kesiapan Generasi Penerus

Teknik penentuan narasumber yang peneliti gunakan adalah teknik *non-probability sampling* dimana teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik *non-probability sampling* yang dipakai oleh penulis adalah jenis *purposive sampling* dimana teknik pengambilan sampel sumber datanya menggunakan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012).

Menurut Jogiyanto (2008), wawancara adalah komunikasi dua arah untuk memperoleh data dari responden. Penulis akan melakukan wawancara dengan setiap narasumber yang terkait dengan topik penelitian. Sedangkan Nasution dalam Sugiyono (2008) menyatakan bahwa observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Teknik wawancara yang penulis gunakan adalah semiterstruktur dimana penulis akan bertanya sesuai daftar pertanyaan yang telah penulis buat sebelumnya, kemudian penulis juga akan mengajukan pertanyaan berdasarkan jawaban dari responden. Dengan demikian data yang terkumpul akan lebih dapat menangkap fenomena secara holistik (Sugiyono, 2008).

Observasi yang dilakukan oleh penulis adalah observasi non partisipatif. Observasi non Partisipatif berarti peneliti hanya mengamati sumber data penelitian. Dalam observasi ini peneliti datang di tempat kegiatan orang yang diamati dan mengumpulkan data (Sugiyono, 2008).

#### Teknik Analisis Data

Menurut Moleong (2007), berikut teknik analisis data yang penulis pakai:

1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber

Seluruh data yang diperoleh dari wawancara, pengamatan dan pencatatan yang ada di lapangan, serta dokumen-

dokumen atau data perusahaan dibaca, dipelajari, dan ditelaah keterkaitannya satu sama lain.

#### 2. Reduksi data

Reduksi data adalah suatu upaya untuk membuat abstraksi. Abstraksi adalah usaha membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah melakukan reduksi data, kemudian data-data tersebut disusun dalam satuan-satuan (*unitizing*). Reduksi data dilakukan dengan mengumpulkan data yang berkenaan dengan fokus permasalahan penelitian yaitu persiapan generasi pendahulu dan kesiapan generasi penerus dalam proses suksesi kepemimpinan.

#### 3. *Coding* data dan Kategorisasi

Kategorisasi adalah sebuah langkah lanjutan dengan *opencoding* pada gejala-gejala atau hasil-hasil dari seluruh proses penelitian. Kategori disusun atas dasar pemikiran, institusi, pendapat, atau kriteria tertentu. Pada tahap ini, peneliti menggunakan *open coding* sebab peneliti berusaha mendapatkan data sebanyak mungkin yang berkaitan dengan subjek. Dengan cara ini diharapkan peneliti dapat menentukan fokus apa yang ingin didapatkan dari hasil wawancara yang telah dilakukan, salah satunya dengan mengategorisasikan aspek persiapan generasi pendahulu dan kesiapan generasi penerus.

#### 4. Pemeriksaan keabsahan data

Di dalam suatu penelitian kualitatif, pemeriksaan keabsahan data atau kepercayaan data berguna 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.

#### 5. Penafsiran data

Penafsiran data berguna 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. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan proses, maka akan diketahui data yang terkait dengan persiapan generasi pendahulu dan kesiapan generasi penerus dalam proses suksesi kepemimpinan melalui pendekatan tersebut.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Persiapan generasi pendahulu dalam proses suksesi kepemimpinan

Deskriptif aspek-aspek dalam persiapan generasi pendahulu terungkap melalui pemaparan data sebagai berikut:

*Schooling*. Narasumber 1 juga memberikan kesempatan untuk pengembangan kompetensi kepada kedua calon penerus yaitu berupa kesempatan untuk memperoleh pendidikan yang sesuai dengan kompetensi dalam bidang pekerjaan yang ditekuni. Narasumber 2 dan 3 mengatakan bahwa ia mengambil jurusan bisnis internasional di Amerika selama 5 tahun.

*Training*. Persiapan generasi pendahulu yang dilakukan oleh Owner kepada narasumber 2 dan 3 Owner yaitu dengan memberikan pelatihan dalam bentuk proses pengambilan keputusan di perusahaan. Training tersebut berjalan selama sekitar 6 bulan. Narasumber 2 dan 3 mengatakan bahwa yang memberikan pelatihan tersebut adalah owner dan pihak *Human Resource Management*.

*Coaching*. Selain pemberian pelatihan kepada narasumber 2 dan 3, Narasumber 1 mengatakan ia memberikan *coaching* yang berupa, mengawasi kinerja dan memberikan arahan tentang fungsi manajemen, cara memimpin dan mengelola perusahaan yang baik seperti apa. Kegiatan *coaching* ini berlangsung selama 6 bulan dan dilaksanakan secara bersamaan dengan *training*. Narasumber 2 dan 3 mengatakan bahwa kegiatan ini dilakukan oleh owner dan pihak *Human Resource Management* yang juga ikut membantu.

*Value Shared*. Pemberian nilai-nilai kepemimpinan, kejujuran, kesopanan dan tanggung jawab yang di berikan keluarga sangat penting agar dapat menghadapi permasalahan yang akan terjadi di perusahaan, Narasumber 2 dan 3 mengatakan bahwa owner memberikan pembagian nilai-nilai yang terkait dengan kepemimpinan dan cara menghadapi permasalahan di perusahaan dengan bertujuan agar suksesor siap menjadi seorang pemimpin yang bertanggung jawab dan dapat menghadapi segala bentuk hambatan dan dukungan yang ada kelak.

Restu. Pemberian restu dari pihak generasi terdahulu amatlah penting supaya proses perencanaan suksesi agar dapat berjalan dengan lancar. Narasumber 2 dan 3 mengatakan ia di berikan kepercayaan owner, berupa kesempatan serta ijin untuk mengelola perusahaan. Dalam hal ini, owner juga mengatakan ia memberikan restu fisik yaitu memfasilitasi dengan adanya sarana dan prasarana yang mendukung kinerja di kantor.

Persiapan Generasi terdahulu di PT IDR sudah terstruktur dan terstruktur sangat baik, aspek-aspek yang berkaitan dengan *training*, *coaching*, *value shared*, restu dan *schooling* sudah di persiapkan oleh pemimpin. Kegiatan ini dilakukan secara simultan kecuali *Schooling*.

Analisis Kesiapan Generasi Penerus Dalam Proses Suksesi kepemimpinan

Deskriptif aspek-aspek dalam persiapan generasi penerus terungkap melalui pemaparan data sebagai berikut:

Komitmen. Narasumber 2 dan 3 mengatakan ia berkomitmen pada perusahaan dengan penuh tanggung jawab dan setia dalam melaksanakan tugas sebagai seorang pemimpin di perusahaan. Owner sendiri juga menyatakan kedua calon suksesor ini sudah memiliki komitmen yang bertanggung jawab pada perusahaan.

Minat. Minat calon penerus juga amat sangat penting dalam perencanaan suksesi, untuk dapat melihat apakah ia memiliki keinginan untuk bergabung dengan perusahaan atau tidak. Narasumber 2 dan 3 menunjukkan keinginannya untuk bisa memberikan ide bagi kebaikan perusahaan dan ingin terlibat dalam proyek di perusahaan. Owner juga telah melihat keinginan kedua calon suksesor untuk bisa menjadi salah satu pengelola perusahaan dan selalu memberikan ide ide untuk kebaikan perusahaan. Tetapi narasumber 2 mengatakan bahwa terjadi pengurangan minat pada perusahaan, serta merasa minder dan pemimpin juga lebih memilih kakaknya untuk menjadi penerus perusahaan.

Kompetensi. Generasi penerus wajib memiliki kemampuan dasar atau kompetensi yang baik, hal tersebut penting untuk menjadi modal yang dapat di manfaatkan bagi kesuksesan generasi penerus dalam menjalankan tugas nya. Narasumber 1 mengatakan bahwa ia telah memberikan modal dasar bagi kedua calon suksesor nya dengan meyekolahkan hingga Strata 2 di Amerika dengan jurusan bisnis internasional. Selain itu pengembangan kompetensi

juga di lakukan, narasumber 2 dan 3 mengatakan pengembangan kompetensi ini dilakukan dengan adanya keterlibatan kerjasama dengan sering diikuti dalam proyek besar dan diikuti dalam tender besar perusahaan.

Asertif. Dalam bersikap generasi penerus harus memiliki sikap asertif yang dapat mendukung proses perencanaan suksesi kepemimpinan itu sendiri. Owner mengatakan bentuk sikap asertif ini di lakukan pada kedua calon suksesor, dengan berani mengemukakan tiap pendapatnya. Narasumber 2 dan 3 menunjukkan sikap asertifnya dengan berupa bersikap proaktif dalam menerima pendapat atau masukan yang berasal dari sudut pandang orang lain.

Kesiapan persiapan generasi penerus pada ke dua calon suksesor ini telah memenuhi aspek-aspek yang berkaitan dengan komitmen,, evaluasi atau kompetensi, menghargai sudut pandang orang lain, serta bersikap asertif. Tetapi terjadi penurunan minat pada narasumber 2.

Pembahasan Persiapan Generasi Terdahulu dalam proses suksesi kepemimpinan

Berdasarkan data yang diperoleh, peneliti melihat adanya persamaan hasil data dengan teori yang diungkapkan oleh Susanto (2007) dan Fishman (2009) dalam penelitian ini. Berikut adalah perlakuan yang diberikan oleh generasi terdahulu kepada generasi penerus dalam mengelola perusahaan, yaitu memfasilitasi generasi penerus dengan memberikan ilmu atau kompetensi yang dapat menunjang bidang usaha, melakukan proses *mentoring* kepada calon generasi penerus yang dilakukan baik oleh *owner* maupun tenaga profesional yang dipercaya, memberikan pelatihan seperti di ajarkan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan di perusahaan, yang dapat meningkatkan kemampuan dasar di bidang usaha tersebut, dan juga adanya penanaman nilai-nilai kepemimpinan, tanggung jawab, kejujuran yang diberikan oleh keluarga.

Aspek-aspek tersebut sudah di jalankan dengan baik dan lancar. Generasi pendahulu pada PT IDR juga memberikan beberapa dukungan fisik dan bentuk restunya sebagai salah satu persiapan dalam memantapkan generasi penerus untuk mengelola perusahaan dengan baik. Generasi pendahulu menyediakan ruang kantor, dan fasilitas teknologi agar mendukung kinerja calon suksesor dalam mengelola dan memimpin perusahaan. Selain itu, generasi pendahulu ikut mengarahkan dan membimbing anaknya dalam menghadapi persoalan di perusahaan. Hal ini dilakukan untuk melatih kesiapan generasi penerus dalam mengatasi berbagai hal yang menyangkut sistem dan struktur kinerja PT IDR.

Pembahasan Kesiapan Generasi Penerus dalam proses suksesi kepemimpinan

Melalui pembahasan teori yang diungkapkan oleh Susanto (2013), peneliti melihat adanya persamaan yang muncul dari hasil penelitian terkait kesiapan generasi penerus. Beberapa diantaranya adalah komitmen kerja yang dimiliki generasi penerus dalam mengembangkan usaha, kemampuan generasi penerus dalam melakukan evaluasi kerja dalam perusahaan, sikap asertif dan keberanian dalam mengambil keputusan, serta sikap menghargai pendapat atau sudut pandang orang lain. Pada PT IDR ini, ke dua calon suksesor sudah memiliki kesiapan yang cukup matang untuk menjadi suksesor.

Dalam proses suksesi kepemimpinan, salah satu bentuk kesiapan generasi penerus tercermin dalam beberapa aspek seperti yang dikemukakan oleh Poza (2010). Peneliti melihat persamaan dengan hasil data yaitu : memiliki bekal

pendidikan, adanya rasa ingin memimpin, dapat bertanggung jawab dengan generasi sebelumnya, memiliki hubungan yang baik dan kemampuan untuk mengakomodasi orang lain, telah mendapatkan rasa hormat dari karyawan, serta menghormati masa lalu dan memfokuskan energi pada masa depan bisnis dan keluarga.

Analisis Dukungan dan Hambatan Non Family Member dalam proses suksesi kepemimpinan

Deskriptif aspek-aspek dalam persiapan generasi pendahulu terungkap melalui pemaparan data sebagai berikut:

Moril dan Fisik. Dukungan moril dan fisik berupa keterlibatan generasi penerus dalam fungsi manajemen. Narasumber 2 dan 3 mengatakan bahwa adanya di berikan kesempatan untuk mengetahui fungsi manajemen dalam perusahaan.

Objektif. Penilaian secara Objektif juga merupakan salah satu bentuk yang dapat menjadi suatu penghambat sekaligus dukungan dalam pemilihan calon suksesor. Narasumber 1 mengatakan bahwa dalam penilaian yang dilakukan muncul, ada yang mendukung dan menerima suksesor dengan baik. Tapi ada juga yang memandang sebelah mata, tetapi menurut narasumber 2 dari meskipun ada yang memandang sebelah mata, hal tersebut tidak berpengaruh besar negatif pada perusahaan. Selain itu muncul pula penilaian yang kurang objektif dari karyawan. Hal ini nampak muncul pandangan ketiga narasumber yang menyatakan bahwa pemilihan calon suksesor hanya berdasarkan status dalam keluarga tanpa memperhatikan kompetensi yang dimiliki calon suksesor dan diaanggap sebagai pemula.

Keterlibatan Suksesor. Di sisi lain, Narasumber 1 mengatakan bahwa pihak manajemen atau *non family member* masih memberikan kesempatan pada calon suksesor atas keterlibatan nya dalam perusahaan. Menurut narasumber 2 dan 3 bentuk keterlibatan nya itu dalam bentuk secara aktif untuk dapat mengemukakan tiap pendapatnya dalam proses pengambilan keputusan dalam perusahaan serta di ijinakan untuk terlibat suatu proyek di perusahaan.

Porsi Kerja. Dalam pembagian porsi kerja perusahaan, pihak non *family member* memiliki respon positif kepada ke dua calon suksesor. Narasumber 1 mengatakan, pihak non *family member* mengizinkan anaknya dalam penyampaian ide dan pendapat apabila ada suatu proyek di perusahaannya

Perbedaan sudut pandang. Perbedaan sudut pandangan antara pihak non keluarga dengan calon suksesor terjadi dalam PT IDR, menurut ketiga narasumber perbedaan tersebut dapat diatasi dengan adanya menjalin hubungan yang baik dengan cara komunikasi secara aktif, rasa untuk saling menghargai dan lebih mendekati diri kita pada pihak non *family member*.

*No trust*. Selain adanya perbedaan sudut pandang, rasa kepercayaan pihak non *family member* dengan calon suksesor masih kurang baik. Menurut ke tiga narasumber, ketidakpercayaan karyawan terhadap calon suksesor yang dianggap masih belum berkompeten atau masih pemula di bidangnya. Dalam hal ini dilakukan beberapa cara untuk membangun kepercayaan karyawan terhadap calon suksesor yaitu dengan membangun sebuah hubungan kerja dan komunikasi yang baik, serta pembuktian hasil kerja yang nyata

Dalam proses perencanaan suksesi di PT IDR terjadi hambatan pada pihak non family member yaitu penilaian yang kurang objektif serta timbul perbedaan pandangan kepada calon suksesor. Tetapi hal tersebut masih bisa diantisipasi oleh ke dua calon suksesor dengan cara melalui pendekatan komunikasi, mengadakan acara temu bersama, serta pembuktian hasil kinerja ke dua calon suksesor pada perusahaan. Seperti yang dikatakan Abraham (2008) bahwa hambatan dari non-family member dapat berupa beberapa hal yaitu ketidakmampuan beberapa pihak dalam menjalin kerjasama dengan calon suksesor sebab dirasa kurang memiliki kapabilitas sebagai pemimpin, tidak memiliki pandangan visi yang sama serta adanya ketidakcocokan dalam menjalankan sistem di perusahaan secara objektif.

Analisis Dukungan dan Hambatan Family Member dalam proses suksesi kepemimpinan

Deskriptif aspek-aspek dalam persiapan generasi pendahulu terungkap melalui pemaparan data sebagai berikut:

Pemberian nilai-nilai. Penanaman nilai-nilai keluarga sangat penting bagi calon suksesor agar dapat menjadi penerus keluarga yang baik. Narasumber 1 mengatakan bahwa mengajarkan ke dua calon suksesornya berupa pengajaran nilai yang berkaitan dengan kepemimpinan di perusahaan dan mengajarkan tentang nilai keluarga agar suksesor kelak dapat mendukung keluarganya juga.

Moril dan Fisik. Dukungan moril dan fisik juga di berikan oleh owner. Menurut narasumber 2 dan 3, pihak keluarga memberikan berupa kesempatan bagi calon suksesor untuk terlibat secara aktif dalam perusahaan, salah satunya dengan pemberian wewenang dalam perusahaan yaitu dalam bentuk di berikan posisi dalam perusahaan sebagai direktur utama dan direktur properti.

Kontribusi. Menurut narasumber 1, pihak keluarga juga melakukan dukungannya berupa memberikan kesempatan bagi generasi penerus untuk terlibat dalam fungsi dan proses manajemen. Ketiga narasumber juga mengatakan bahwa pihak keluarga juga memberikan dukungannya dengan memberikan kontribusi kinerja kepada ke dua calon suksesor.

Kapabilitas dan kompetensi. Selain dukungan yang terjadi, tidak terlepas juga hambatan akan mempengaruhi jalannya proses perencanaan suksesi kepemimpinan. Narasumber 1 mengatakan bahwa ke dua calon suksesor memiliki kemampuan yang baik, dan nantinya yang akan meneruskan posisi owner kelak mungkin anak pertamanya, hal tersebut karena kebiasaan dari keluarga. Narasumber 2 dan 3 juga mengatakan bahwa pemimpinnya dulu sudah pernah mengatakan, yang meneruskan perusahaannya adalah anak pertamanya.

Rasa Iri. Menurut narasumber 3, rasa iri tersebut ada, tetapi hal itu tergantung dengan keputusan ayahnya, dan ia selalu mendukung dan memberikan yang terbaik untuk perusahaannya.

Pada proses perencanaan suksesi pada PT IDR muncul hambatan pada pihak *family member* yaitu adanya penilaian yang kurang objektif dari pemimpin kepada ke dua calon suksesor, karena pemimpin masih menganut budaya berdasarkan segi urutan anak tertua yaitu anak pertama yang biasanya menjadi penerus dalam keluarga.

Pembahasan Dukungan dan Hambatan Non Family Member dalam proses suksesi kepemimpinan

Berdasarkan teori yang dijelaskan oleh Sena (2003) dan Wahjono (2008) mengenai dukungan Non family member, peneliti menemukan adanya persamaan dengan hasil data yang diperoleh. Dukungan tersebut berupa dukungan moril dan fisik, penilaian secara objektif terhadap calon suksesor, pendampingan kerja, dan memperoleh kesempatan pelatihan kerja.

Sedangkan bentuk hambatan yang dijelaskan oleh Atwood (2007), juga muncul pada data yang diperoleh, diantaranya ketidakpercayaan akan kompetensi dan kapabilitas yang dimiliki dan latar belakang calon suksesor secara objektif. Peneliti juga melihat adanya kesamaan dengan teori Abraham (2008), yang mengatakan bahwa hambatan dari *non-family member* dapat berupa beberapa hal yaitu ketidakmampuan beberapa pihak dalam menjalin kerjasama dengan calon suksesor sebab dirasa kurang memiliki kapabilitas sebagai pemimpin, tidak memiliki pandangan visi yang sama serta adanya ketidakcocokan dalam menjalankan sistem di perusahaan secara objektif. Dengan perbandingan hasil observasi pula, terjadi adanya hambatan yaitu terkadang pendapat dari calon penerus kurang di dengar, tetapi hambatan tersebut tidak menjadi suatu dampak besar yang negatif bagi kedua belah pihak, karena calon suksesor dapat menghadapi dengan sabar, mau mendengarkan keluhan dari pihak non family member, dan calon suksesor dapat membangun suatu komunikasi yang lebih intens, seperti mengadakan acara temu bersama, dan di dukung juga pembuktian hasil kinerja kedua calon suksesor pada perusahaan.

Pembahasan Dukungan dan Hambatan Family Member dalam proses suksesi kepemimpinan

Dalam teorinya, Jean (2006) menyatakan adanya dukungan-dukungan yang berasal dari family member, yang ditemukan juga oleh peneliti dari data yang diperoleh. Bentuk dukungan yang muncul yaitu adanya penanaman nilai dalam keluarga, dukungan moril dan fisik, serta pembimbingan terhadap calon suksesor dalam mengenali fungsi manajemen dalam perusahaan. Seperti yang dikatakan Murtiningrum (2005) beberapa bentuk dukungan yang diberikan anggota keluarga di PT IDR juga tercermin dalam beberapa hal yaitu keluarga memberikan dukungan sosial, seperti generasi pendahulu dengan sabar dapat membimbing calon suksesor, serta memberi masukan ketika sedang dalam bekerja, hal tersebut dapat merangsang pertumbuhan dan perkembangan mental serta karakteristik calon suksesor dalam perusahaan serta memberikan arahan dan bimbingan terkait dengan pengelolaan manajemen dan operasional di perusahaan.

Sedangkan hambatan pada perbedaan kompetensi dan kapabilitas tidak menjadi masalah dalam penentuan calon suksesor. Di sisi lain muncul juga hambatan pada proses suksesi pada PT. IDR ini, yaitu owner bersikap kurang objektif karena ia memilih calon suksesor berdasarkan garis keturunan yaitu anak pertama. Selain itu, terkadang juga terjadi adanya perselisihan pendapat. Walaupun adanya hambatan – hambatan di atas, belum berdampak besar negatif pada perusahaan, ke dua calon penerus masih bisa mengerti dan memiliki hubungan yang baik. Hal tersebut terjadi karena penanaman nilai-nilai keluarga ( kejujuran, kesopanan dan tanggung jawab) dan kepemimpinan pada ke dua calon suksesor sangat berpengaruh.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

##### Kesimpulan

1. Beberapa aspek yaitu schooling, training dan magang, coaching, value shared, restu dan merekrut profesional, dalam persiapan proses suksesi dilakukan dengan melibatkan kedua pihak yaitu owner dan tenaga kerja profesional yang ikut membantu, dan berjalan secara simultan, kecuali pada aspek schooling. Pada kesiapan proses suksesi, dalam proses aspek keminatan, terjadi penurunan minat pada anak kedua dari pemimpin.
2. Proses suksesi sudah memperoleh dukungan cukup kuat dari non family member namun terjadi permasalahan pada dukungan psikologis dari family member yang bisa berpotensi menghambat.

##### Saran

Seharusnya pemimpin PT IDR harus lebih objektif dalam penilaian proses pemilihan calon suksesornya, bukan hanya melihat dari segi urutan anak pertama atau kedua. Tetapi melihat dari segi kemampuan dan kompetensi calon suksesor. Hal tersebut akan berdampak pada psikologis calon suksesor, oleh karena itu penanaman nilai keluarga juga sangat penting untuk lebih di ajarkan kepada kedua calon suksesor, supaya hubungan calon suksesor tetap terjalin dengan baik meski adanya persaingan dalam perusahaann, dan bisa dapat memotivasi calon suksesor supaya minat nya dalam bergabung dengan perusahaan semakin meningkat bukan semakin menurun.

Dengan sikap pemimpin yang kurang objektif, maka akan timbul kesenjangan antar pihak family member dengan pihak non family member. Sebaiknya hubungan antar family member dengan pihak non family member juga lebih di perbaiki, supaya tidak terjadi kesalahpahaman terhadap penilaian sikap pemimpin yang kurang objektif dalam proses perencanaan suksesi di perusahaan. Hal tersebut dapat di antisipasi dengan melalui pendekatan seperti mengadakan acara berkumpul bersama, dari sana akan timbul hubungan yang lebih mendalam dengan adanya komunikasi yang lebih mendalam. Dari pendekatan itu pula akan timbul rasa percaya antar ke dua pihak.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, Ben (2008). *Family Business in Indonesia*. Grasindo : Jakarta
- Atwood, Christee Gabour. (2007) *Succession Planning Basics*. United States of America: American Society for Training and Development
- Aronoff. (2003). *Business Succession : The Final Test of Greatness*. Family Enterprise Publisher
- Aronoff, Craig E., McClure, Stephen L & Ward, John L. (2011) *Family Business Succession*. Family Business Enterprise
- Astrachan, J.H. & Allen, I.E. (2003), *MassMutual/Raymond Institute American Family Business Survey*. Retrieved Maret 25, 2014, from [www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/batu-sandungan-suksesi](http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/batu-sandungan-suksesi).
- Ajay K Garg & Erich Van Weele (2012). *Succession Planning and Its Impact on the Performance of Small Micro Medium Enterprises within the Manufacturing Sector in Johannesburg*. Retrieved April 5, 2014, from: <http://search.proquest.com/docview/1017874961/8CC5929A02DA48FAPQ/1?accountid=45762>
- Carsrud, A. (1994). *Lessons learned in creating a family business program*. University of California, Los Angeles. United States of America: Unpublished Manuscript. Retrieved April 5, 2014, from: <http://search.proquest.com/docview/746270157/28501F686ECC4481PQ/2?accountid=45762>
- Davis, R. A. Jr., Jane, DR & Dyer KR. (2003). *An Introduction of Succession Planning*. Great Britain
- Fishman, Allen E. (2009) *9 Elements of Family Business Success*. United States of America: McGraw-Hill
- Fishman, Allen E. (2009) *9 Elements of Family Business Success*. United States of America: McGraw-Hill
- Gersick, K.E., Davis, J.A., McCollom-Hampton, M. and Lansberg, I. (1997), *Generation to generation*. Harvard Business School Press, Boston, MA. Retrieved April 4, 2014, from: <http://search.proquest.com/docview/1425386863/A9C6C53408184703PQ/16?accountid=45762>
- Goldberg, Grace. (1991). *The Inside Track: Alumni Life*. Trojan Times
- Hess, Jim (2006) *All in the Family: Why Non-Democratic Leaders Have More Children*. Great Britain
- Iconpln.co.id, 2014. Retrieved April 5, 2014, from: <http://iconpln.co.id/id/berita/detail/46/pergantian-komisaris-utama-iconplus>. Jakarta Consulting Group. (2007). *Corporate Social Responsibility*. [www.jakartaconsultinggroup.com](http://www.jakartaconsultinggroup.com)
- Jean, DR (2006). *A Method for Succession in Family Firms*. Great Britain.
- Juliani, Retno Djohar (2012) *Pentingnya Proses Suksesi Kepemimpinan*. Jakarta : Grasindo
- Kets de Vries, M.F.R. (1993), *The dynamics of family controlled firms: the good news and the bad news*, *Organizational Dynamics*, Vol. 21, Winter, pp. 59-71. Retrieved April 6, 2014, from: <http://search.proquest.com/docview/213639562/9D4F06CEB5604537PQ/6?accountid=45762>
- Lussier, N Robert & Sonfield, George. (2002). *Human Relations in Organization Applications and skill Building*. New York: Mc Graw Hill.
- Marpa, Nyoman. (2012). *Perusahaan Keluarga Sukses Atau Mati*. Tangerang: Penerbit Cergas Media
- Moleong (2005). *Metodologi Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Morries et al (1996) *Succession in Family Firms*. *Journal of ASIA Statistics*
- Morris, M.H., Williams, R.O., Allen, J.A. & Avila, R.A. (1997). *Correlates of success in family business transitions*. *Journal of Business Venturing*
- Murtiningrum, Asih. (2005). *Analisis Pengaruh Dukungan dalam Perusahaan Keluarga*. *Journal of International* 05.3
- Noraini, Ismail. & Ahmad, Najmi Mahfodz. (2009) *Succession Planning In Family Firms and its Implication on Business Performance*. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*
- Poza, Ernesto J. (2010). *Family Business: Third Edition*. Cengage Learning Academic Resource Center: U.S.A
- Ralph Palliam, Hanas A Cader & Charles Chiemeke (2011) *Succession Issues among Family Entrepreneurs in Countries of the Gulf*
- Richtermeyer, S. B. (2011). *Successful Succession Planning*. *Strategic Finance*, 6, 19. Retrieved April 5, 2014, from: <http://www.ijcsms.com/journals/Volume%2>

013,%20Issue%2008,%20October%202013\_IJCSMSO  
ct2013\_1\_13\_Shalini%20Garg.pdf

- Rothwell, W.J. (2001), *Effective succession planning: Leadership continuity and building talent from within* (2nd ed.). New York: American Management Association.
- Rothwell, Jim (2008) *Effective Succession Planning*. Great Britain
- Sena, Prabujaya (2013) *Implementing Succession Plan*. Journal of International Academy. Thailand
- Siagian, Thomas (1982) *Proses Kepemimpinan dalam Perusahaan Keluarga*. Jakarta : Grasindo
- Singer, Paula M. (2010) *Succession Planning*. United States of America: America
- Soedibyo, M. (2012). *Family Business Responses to Future Competition*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Susanto et al. (2007) *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Indonesia: The Jakarta Consulting Group
- Susanto et al. (2013) *The Dragon Networks*. Singapore: John Wiley & Sons
- Venter, E., Boshoff, G., & Maas, G. (2005). The influence of successor related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family Business Review*, 18(4), p. 283-303. Retrived April 8, 2014, from: <http://ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/viewFile/3843/3944>.
- Wahjono, Imam. (2008) *Proses Suksesi dalam Perusahaan Keluarga*. Jakarta : Grasindo
- Ward, J.I. (1987), *Keeping the family business healthy*, Jossey-Bass, San Francisco, C.A.