

PROSES SUKSESI KEPEMIMPINAN DI PT. ANEKA JAYA BAUT SEJAHTERA

Rheine Siswanto dan Bambang Haryadi
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: rheine_10140@yahoo.com, harya@peter.petra.ac.id

Abstrak—Perusahaan saat ini sedang berada pada keadaan peralihan kepemimpinan generasi ketiga sehingga menarik untuk diteliti. Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam proses suksesi kepemimpinan bisnis keluarga, serta upaya-upaya stimulasi faktor pendukung dan eliminasi faktor penghambat. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan menggunakan metode penelitian eksploratif. Penelitian ini menyatakan bahwa pendukung keberhasilan proses suksesi kepemimpinan adalah prosedur penyiapan yang terstruktur dan sistematis, komunikasi yang intens, hubungan keluarga yang saling menghargai, lingkungan perusahaan yang dapat menerima perubahan. Sedangkan, yang menjadi penghambat keberhasilan proses suksesi kepemimpinan adalah kesiapan generasi pendahulu yang masih tidak siap melepaskan jabatannya. Upaya – upaya yang dilakukan untuk menstimulasi keberhasilan adalah menjadwalkan pertemuan manajemen dan pertemuan keluarga secara rutin untuk mendukung kesiapan calon suksesor dan memperbaiki kualitas hubungan keluarga. Namun belum ada upaya yang dilakukan untuk menstimulasi faktor pendukung dalam prosedur penyiapan, komunikasi, serta lingkungan perusahaan. Selain itu, masih belum teridentifikasi upaya yang telah, sedang dan akan dilakukan untuk mengeliminasi faktor penghambat keberhasilan.

Kata Kunci— Proses suksesi kepemimpinan, faktor pendukung suksesi, faktor penghambat suksesi, upaya stimulasi pendukung suksesi, upaya eliminasi penghambat suksesi

I. PENDAHULUAN

Untuk memastikan keberlanjutan perusahaan jangka panjang membutuhkan kematangan proses suksesi dengan melibatkan sejumlah komponen di perusahaan keluarga dan berusaha dicapai dengan tingkat kesadaran dan ketekunan yang tinggi (Filse, Kraus & Ma`rk, 2013). Dari penilitan terakhir pada topik bisnis keluarga, para sarjana menyatakan bahwa 30% dari perusahaan keluarga masih *survive* di generasi kedua (Kets de Vries, 1988) dan kira – kira 16% bertahan hidup di generasi ketiga (Moris, William, Allen, Avila, 1997). Melihat bahwa semakin kecil presentase bertahannya hidup suatu perusahaan pada generasi ketiga, perencanaan suksesi pada suatu perusahaan menjadi suatu hal yang patut untuk diperhatikan.

Berikut ada pula beberapa penyebab suatu kegagalan proses suksesi : (1). Kurangnya dukungan manajemen. (2). Kurangnya komunikasi yang terbuka dalam keseluruhan suatu

organisasi. (3). Kurangnya komunikasi dengan calon suksesor. (4). Kurangnya pemahaman. (5). Kurangnya dokumentasi. (6). Kurangnya partisipasi. (7). Kurangnya akuntabilitas dan tindak lanjut. (8). Kurangnya ulasan dan revisi (Atwood, 2007, Lansberg, 1999 ; Lublin, 1994 ; Baer, 2007).

Namun, adapula faktor – faktor yang memberi dampak terhadap suksesi bisnis keluarga. Faktor – faktor yang berdampak signifikan terhadap suksesi bisnis keluarga adalah : (1). Faktor perencanaan dan pengendalian suksesi, meliputi; perencanaan suksesi; perencanaan pajak; pengaruh pihak eksternal; pengaruh konsultan bisnis; dan pembentukan dewan keluarga. (2). Faktor Hubungan antar anggota keluarga dan bisnis, meliputi komunikasi; kepercayaan; komitmen; loyalitas; gejala keluarga; persaingan antar saudara; iri hati; konflik; dan nilai-nilai keluarga. (3). Faktor tingkat persiapan ahli waris, meliputi pendidikan formal; pelatihan; pengalaman kerja di luar perusahaan; posisi entry-level; lama bekejara di dalam perusahaan; motivasi untuk bergabung dengan perusahaan; dan persepsi diri (Kuenster, 1988; Lea, 1991; Morris, William & Nel, 1996; Lansberg, 1999; Hutcheson, 2000; Lee, Jasper & Goebel 2003; Dickins & Sarbey, 2011).

Adapula beberapa hal yang patut untuk dilakukan guna mendukung keberhasilan proses suksesi, yaitu : (1). Peluang untuk berkomunikasi (2). Mengidentifikasi kandidat (3). Menilai kesiapan dari calon suksesor (4). Menyiapkan rencana pengembangan individu (5). Memberikan kesempatan kepada suksesor untuk melakukan pengembangan (6). Mengevaluasi, meninjau, merevisi (Atwood, 2007; Vozikis, Liguori, Gibson, Weaver 2012). Pada penelitian ini, penelitian tertarik untuk meneliti PT Aneka Jaya Baut Sejahtera yang merupakan perusahaan keluarga dimana terdapat dua generasi yang bekerjasama untuk mengelolah perusahaan. PT Aneka Jaya Baut Sejahtera merupakan perusahaan yang bergerak dibidang bisnis mor dan baut yang didirikan oleh ayah dari bapak Suhartono pada tahun 1966. Pada saat ini PT Aneka Jaya Baut Sejahtera berada di bawah bapak Suhartono (direksi dan juga selaku owner), ibu Suhartono (direksi), bapak Lokman (adik dari bapak Suhartono dan juga selaku direksi), ibu Indriani (putri dari bapak dan ibu Suhartono dan juga selaku suksesor). Ibu Indriani di tunjuk oleh para direksi terdahulu untuk menjadi suksesor dari PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera. Saat ini proses suksesi dari PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera sudah sampai pada tahap *mentoring*, dimana para direksi terdahulu masih mengawasi bagaimana kinerja dari ibu Indriani sebagai suksesor dari PT Aneka Jaya Baut Sejahtera.

Pada saat ini PT Aneka Jaya Baut Sejahtera sedang mengalami proses suksesi calon penerus generasi ketiga sehingga sangat menarik untuk mengetahui persiapan apa saja

yang dilakukan oleh PT Aneka Jaya Baut Sejahtera untuk melatih generasi ketiga. Selain itu akan sangat menarik pula untuk membahas konflik – konflik yang terjadi selama proses suksesi berlangsung di dalam perusahaan.

Berdasarkan dari hasil penelitian, diketahui bahwa proses suksesi harus menjadi bagian rencana strategis organisasi dan harus sistematis sehingga semua karyawan dapat menyadari dan bagaimana mereka mencapai tujuan dari organisasi. Suatu perencanaan suksesi yang strategis sangatlah penting untuk mempersiapkan generasi penerus di perusahaan keluarga demi kematangan proses suksesi. Terdapat tiga faktor penting untuk memilih suksesor: (1). Kemampuan suksesor dalam memimpin. (2). Kemampuan manajerial dan kompetensi suksesor. (3). Kemauan dan komitmen suksesor untuk mengambil ahli bisnis keluarga dan untuk mengasumsikan peran kemampuan (Whitton, 2006; Mazzola, Marchisio, Astrachan, 2008; Ibrahim, Soufani, Poutzioris, Lam, 2004).

Berangkat dari hasil penelitian terdahulu dan tinjauan pustaka maka masalah penelitian yang akan dicermati adalah faktor – faktor apa saja dan bagaimana upaya – upaya yang telah dilakukan untuk menstimulasi faktor pendukung dan mengeliminasi faktor penghambat, dalam proses suksesi kepemimpinan di PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam proses suksesi kepemimpinan bisnis keluarga pada PT Aneka Jaya Baut Sejahtera.
2. Mendeskripsikan upaya-upaya stimulasi faktor pendukung dan eliminasi faktor penghambat (yang sudah dan masih dilakukan) oleh generasi pendahulu serta suksesor dalam proses suksesi kepemimpinan bisnis keluarga pada PT Aneka Jaya Baut Sejahtera.

II. METODE PENELITIAN

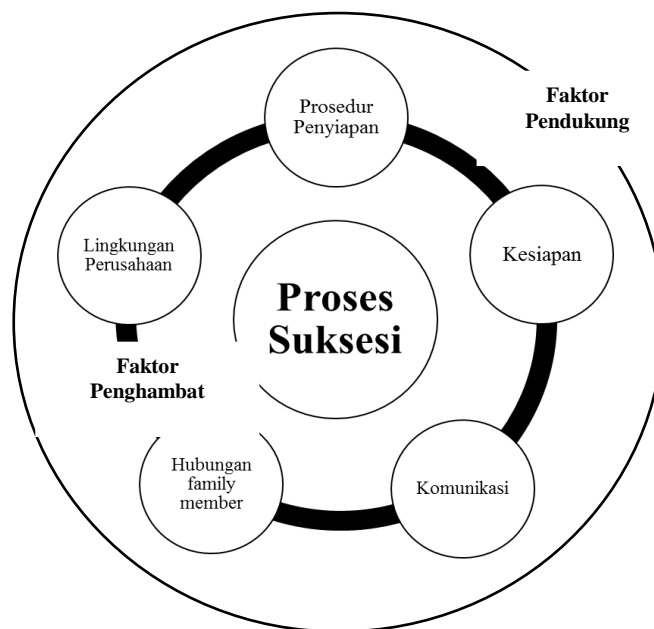
Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian deskriptif kualitatif merupakan penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana mestinya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Sugiyono, 2012).

Peneliti memilih untuk menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif karena sesuai dengan tujuan penelitian, peneliti ingin mendeskripsikan serta membutuhkan informasi yang mendalam mengenai faktor – faktor pendukung dan penghambat dalam proses suksesi kepemimpinan bisnis keluarga. Serta peneliti ingin mendeskripsikan upaya – upaya stimulasi faktor pendukung dan faktor penghambat (yang sudah dan masih dilakukan) dalam proses suksesi kepemimpinan bisnis keluarga di PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera.

Metode kualitatif deskriptif dengan menggunakan metode penelitian eksploratif adalah suatu metode yang berusaha menjelajah atau menggambarkan apa yang terjadi termasuk siapa, kapan, dimana atau berhubungan dengan karakteristik suatu gejala atau masalah sosial, baik pola, bentuk, ukuran, maupun distribusi (Silalahi, 2006). Peneliti menggunakan metode ini karena sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk mendeskripsikan stimulasi faktor-faktor

pendukung dan penghambat dalam proses suksesi kepemimpinan.

Dalam rangka mencermati permasalahan penelitian dan menjawab tujuan penelitian maka disusun kerangka kerja penelitian maka disusun kerangka kerja penelitian seperti yang tertuang dalam gambar berikut ini:



Sumber : Morris, Williams, Nel, 1996; Sharma, 2003; Yan & Sorenson, 2006; Vozikis, Liguori, Gibson, Weaver 2012; Dickins & Sarbey, 2011.

Objek penelitian pada penelitian ini adalah faktor – faktor yang menjadi kunci keberhasilan serta penghambat proses suksesi kepemimpinan di PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera. Subjek penelitian dari peneliti adalah proses suksesi kepemimpinan di PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera, perusahaan yang bergerak di bidang mor dan baut.

Teknik penentuan narasumber yang penulis 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 (Sugiyono, 2012). Teknik *non-probability sampling* yang dipakai oleh penulis adalah jenis *purposive sampling* dimana teknik pengambilan sampel sumber datanya menggunakan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012). Dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, penulis akan mengumpulkan sumber data dari tiga narasumber berikut:

1. Ibu Dewi merupakan istri dari bapak Suhartono serta selaku salah satu direksi dan pemegang saham dari PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera. Penulis memilih ibu Dewi sebagai narasumber kedua karena penulis ingin mengetahui informasi mengenai proses suksesi di PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera dari sudut pandang beliau.
2. Ibu Indriani merupakan putri dari bapak Suhartono serta ibu Dewi yang ditunjuk sebagai suksesor dari PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera. Penulis ingin mengetahui tanggapan dari ibu indriani selaku suksesor mengenai proses suksesi yang sedang terjadi di PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera.

3. Ibu Salsha merupakan sekretaris dari calon suksesor PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera. Penulis ingin mengetahui mengenai proses suksesi selama ini yang telah maupun sedang berlangsung. Penulis memilih ibu Salsha karena beliau merupakan anggota perusahaan yang paling mengetahui proses suksesi kepemimpinan yang terjadi di perusahaan. Selain itu Ibu Salsha mewakili pihak manajemen serta karyawan memberikan tanggapa terhadap proses suksesi kepemimpinan di PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera.

4. TMS merupakan salah satu pemasok PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera. Penulis ingin mengetahui bagaimana respon pemasok terhadap suksesor.

5. Harapan Jaya merupakan salah satu pelanggan PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera. Penulis ingin mengetahui respon pelanggan terhadap calon suksesor.

6. Bapak Suhartono merupakan *owner* dari PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera. Penulis ingin memperkuat jawaban mengenai inisiasi calon suksesor dari sudut pandang *owner*.

Sumber data yang digunakan oleh penulis untuk penelitian di PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera adalah sumber data primer. Penulis melakukan penelitian dengan menggunakan dua metode pengumpulan data, yaitu:

1. Wawancara

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* (Sandjaja & Heriyanto, 2006).

2. Observasi

Observasi adalah metode pengumpulan data melalui pengamatan langsung atau peninjauan secara cermat dan langsung di lapangan atau lokasi penelitian. Dalam hal ini, peneliti dengan berpedoman kepada desain penelitiannya perlu mengunjungi lokasi penelitian untuk mengamati langsung berbagai hal atau kondisi yang ada di lapangan (Kuswanto, 2011).

Teknik analisis data yang akan digunakan oleh penulis pada penelitian mengenai proses suksesi kepemimpinan di PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera adalah teknik analisis data sesuai dengan yang dikemukakan Moleong (2007), berikut teknik analisis data yang penulis pakai:

1. Transkripsi data

Transkrip adalah uraian dalam bentuk tulisan yang rinci dan lengkap mengenai apa yang dilihat dan didengar baik secara langsung maupun dari hasil rekaman. Setiap selesai pengumpulan data, semua catatan lapangan dibaca, dipahami, dan dibuatkan transkrip. Peneliti akan menambahkan tanda baca untuk menangkap makna dari teks, untuk menunjukkan bagaimana makna dominan yang ada dalam teks, serta menemukan makna-makna tersembunyi yang melekat dan terkandung dalam teks.

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*). Teknik yang dapat digunakan untuk mereduksi data antara lain *open coding* yaitu untuk mensegmentasikan data dan selanjutnya *axial coding*, yaitu

untuk mengumpulkan kembali data dan membuat kaitan antar segmentasi data sesuai dengan landasan berpikir. Penulis memilih hanya akan menggunakan *open coding* yaitu mensegmentasikan data.

3. Kategorisasi

Kategorisasi adalah sebuah langkah lanjutan dengan memberikan *coding* pada gejala-gejala atau hasil-hasil dari seluruh proses penelitian. Kategori disusun atas dasar pemikiran, institusi, pendapat, atau kriteria tertentu. Kategorisasi yang disusun oleh penulis disusun berdasarkan komponen serta elemen – elemen.

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.

Triangulasi yang akan digunakan oleh peneliti adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber adalah cara menguji data dan informasi dengan cara mencari data dan informasi kepada lain subjek. Data dan informasi tertentu perlu dipertanyakan kepada responden yang berbeda atau dengan bukti dokumentasi (Sugiyono, 2011). Dengan menggunakan triangulasi sumber ini, penulis akan melakukan wawancara dengan empat narasumber yang terdiri dari direksi selaku generasi pendahulu dari PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera serta calon suksesor yang ditunjuk oleh para direksi.

Selain itu, peneliti juga akan menggunakan triangulasi teknik sebagai pendukung dari triangulasi sumber. Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh tidak hanya dari satu teknik saja namun beberpa teknik misalnya wawancara, observasi, dokumentasi, atau kuesioner. Pada triangulasi teknik ini, peneliti akan melakukan observasi di PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera. Pada observasi ini peneliti bertindak sebagai partisipasi pasif yang berarti peneliti hadir di tempat kegiatan orang yang diamati tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut.

III. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Peneliti akan mendeskripsikan faktor – faktor yang dapat menjadi pendukung serta penghambat keberhasilan dari proses suksesi kepemimpinan. setelah itu peneliti juga akan mendeskripsikan upaya guna menstimulasi pendukung maupun mengeliminasi penghambat keberhasilan proses suksesi kepemimpinan di PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera.

1. Prosedur Penyiapan di PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera

Prosedur penyiapan merupakan serangkaian langkah sistematis dan terstruktur dalam melakukan persiapan proses suksesi kepemimpinan dalam suatu perusahaan keluarga.

Terdapat beberapa elemen – elemen dalam prosedur penyiapan yang dapat mempengaruhi keberhasilan dalam suatu proses suksesi. Dalam elemen pembentukan tim, Secara esensial para generasi pendahulu merupakan suatu tim yang bertanggung jawab atas proses suksesi kepemimpinan di PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera. Hal ini dikarenakan generasi pendahulu terdiri dari 1 orang serta bekerjasama guna bertanggung jawab dalam proses suksesi kepemimpinan. dalam elemen pemilihan calon suksesor, suksesor dipilih sesuai dengan kemampuan serta potensi suksesor yang dianggap sesuai dengan yang dibutuhkan dalam bisnis mor dan baut. Suksesor memiliki potensi serta kemampuan dalam mengelolah bisnis yang tidak dapat diragukan lagi. Hal ini dapat dilihat dari keberhasilan suksesor dalam mengelolah anak usaha dari PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera serta keberhasilan suksesor mengelolah bisnis pribadinya. Suksesor mampu mengelolah penjualan perusahaan, mengelolah sumber daya keuangan serta sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Generasi pendahulu juga telah menjabarkan potensi, peran, serta kewajiban dari calon suksesor. Saat ini suksesor juga menjalani pelatihan yang diberikan oleh generasi pendahulu. Generasi pendahulu memeritahukan pula komponen serta indikator evaluasi kepada calon suksesor. Selain itu, generasi pendahulu juga memberikan umpan balik yang baik kepada calon suksesor selama proses suksesi kepemimpinan. Informasi yang diperoleh peneliti adalah di dalam prosedur penyiapan, langkah – langkah yang ditempuh telah terstruktur dan sistematis.

2. Kesiapan Individu di PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera

Informasi yang diperoleh adalah kesiapan suksesor sudah cukup matang dalam kemampuan serta kompetensi suksesor. Generasi pendahulu juga dengan tepat menjabarkan dengan tepat kemampuan serta kompetensi yang dimiliki oleh suksesor. Namun, kesiapan generasi pendahulu masih kurang, karena generasi pendahulu tidak dapat merencanakan dengan tepat waktu untuk melepaskan jabatannya dan memberikan jabatannya kepada calon suksesor. Hal ini dapat menghambat dan menyebabkan proses suksesi kepemimpinan memiliki potensi untuk gagal karena dengan tidak direncanakan secara tepat proses pelepasan jabatan tersebut dapat menyebabkan suksesor kurang mempersiapkan mental untuk menjadi penerus.

3. Komunikasi di PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera

Komunikasi merupakan suatu proses penyampaian pesan dari pengirim kepada penerima. Komunikasi yang terjadi antara suksesor dengan para generasi pendahulu, manajemen, karyawan dalam perusahaan menjadi hal penting untuk mendukung keberhasilan suksesi. Informasi yang diperoleh adalah komunikasi yang terjadi antara suksesor dengan para generasi pendahulu, karyawan serta manajemen terjadi intens sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan oleh perusahaan. Selain itu komunikasi yang terjadi antara suksesor dengan generasi pendahulu, karyawan dan manajemen membahas mengenai hal – hal yang berkaitan dengan perusahaan. Hal ini sesuai dengan kebutuhan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

4. Hubungan Keluarga di PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera

Hubungan yang terjadi antara suksesor dengan anggota keluarga baiknya dijalin dengan memiliki potensi konflik yang minim. Selain itu, anantara suksesor dengan anggota keluarga

sebaiknya bisa saling menghargai satu sama lain sehingga potensi konflik yang terjadi minim. Informasi yang diperoleh adalah hubungan keluarga yang terjalin antara suksesor dengan anggota keluarga adanya saling menghargai satu sama lain. Hal ini mengakibatkan potensi konflik yang terjadi antara suksesor dengan anggota keluarga memiliki potensi konflik yang minim.

5. Lingkungan Perusahaan di PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera

Respon yang di dapat oleh suksesor dari lingkungan perusahaan dapat membantu memotivasi suksesor untuk menjadi calon penerus. Informasi yang diperoleh adalah respon yang diberikan karyawan, manajemen, pemasok, serta pelanggan adalah lingkungan perusahaan mampu menerima perubahan yang terjadi perusahaan. Dengan menerima keberadaan dari calon suksesor, hal ini dapat memotivasi suksesor dalam memimpin perusahaan.

Upaya – upaya menstimulasi pendukung keberhasilan, yaitu :

1. Prosedur penyiapan yang dilakukan oleh PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera telah dilakukan sesuai dengan langkah – langkah yang terstruktur dan sistematis. Namun, tidak ada upaya untuk menstimulasi prosedur penyiapan agar mendukung keberhasilan dari proses suksesi. Baik suksesor maupun generasi pendahulu tidak mempersiapkan upaya – upaya yang sebaiknya dilakukan untuk mendukung keberhasilan proses suksesi kepemimpinan.

2. Upaya yang dilakukan untuk menstimulasi keberhasilan proses suksesi kepemimpinan adalah generasi pendahulu melakukan *mentoring* untuk mengawasi kinerja dari suksesor. Upaya – upaya untuk menstimulasi keberhasilan telah dilakukan dalam kesiapan suksesor.

3. Komunikasi yang dilakukan oleh suksesor dengan generasi pendahulu, manajer serta karyawan terjadi intens dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Namun, tidak ada upaya – upaya yang dilakukan untuk menjaga komunikasi yang terjadi antara suksesor dengan generasi pendahulu, karyawan dan manajemen. Selain itu, juga tidak ada upaya untuk mempertahankan komunikasi masih bisa terjalin baik untuk kedepannya antara suksesor dengan generasi pendahulu, karyawan, serta manajemen.

4. Hubungan keluarga yang terjalin bisa saling menghargai satu sama lain. Antara suksesor dengan anggota keluarga menyelesaikan konflik yang terjadi cara kekeluargaan yaitu melalui musyawarah serta menghapuskan pemikiran – pemikiran buruk satu sama lain. Upaya yang dilakukan untuk mempererat hubungan keluarga yang terjalin. Suksesor menjaga hubungan keluarga tersebut dengan mengadakan pertemuan keluarga untuk mempererat hubungan.

5. Lingkungan perusahaan memberikan respon yang dapat memotivasi suksesor. Lingkungan perusahaan dapat menerima keberadaan suksesor sebagai calon penerus. tidak ada upaya yang dilakukan guna mempertahankan respon yang didapat oleh suksesor dari lingkungan perusahaan. Selain itu juga tidak ada perencanaan upaya yang akan dilakukan untuk menjaga respon yang diberikan oleh lingkungan perusahaan.

PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera tidak melakukan upaya guna mengeliminasi penghambat keberhasilan proses suksesi kepemimpinan. penghambat dari keberhasilan proses suksesi kepemimpinan adalah masih masih kurangnya kesiapan generasi pendahulu untuk melepaskan jabatannya.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Peneliti dapat menyimpulkan bahwa:

1. Faktor – faktor pendukung keberhasilan proses suksesi kepemimpinan di PT. Aneka Jaya Baut Sejahtera adalah prosedur penyiapan yang terstruktur dan sistematis, komunikasi yang intens, hubungan keluarga yang saling menghargai, lingkungan perusahaan yang dapat menerima perubahan. Sedangkan, faktor yang menjadi penghambat keberhasilan proses suksesi kepemimpinan adalah pada kesiapan generasi pendahulu yang masih belum siap melepaskan jabatannya.
2. Upaya – upaya yang telah dilakukan untuk menstimulasi faktor pendukung keberhasilan proses suksesi kepemimpinan dilakukan pada kesiapan dan hubungan keluarga yaitu dengan mengadakan pertemuan keluarga lebih sering untuk mempererat jalinan hubungan. Sementara pada faktor prosedur penyiapan, komunikasi serta lingkungan perusahaan tidak dan belum ada upaya yang dilakukan untuk menstimulasi faktor tersebut. Sedangkan, terhadap faktor penghambat yaitu faktor kesiapan generasi pendahulu untuk melepaskan jabatannya, belum ada upaya yang telah, sedang dan akan dilakukan untuk mengeliminasi penghambat keberhasilan tersebut.

Saran peneliti adalah:

1. Generasi pendahulu agar membentuk tim secara formal untuk bertanggung jawab dalam proses suksesi kepemimpinan guna meminimalkan konflik yang akan terjadi selama proses suksesi.
2. Generasi pendahulu menetapkan waktu untuk melepaskan kepemimpinannya untuk diberikan kepada generasi penerus.
3. Suksesor bisa mengadakan pertemuan dengan para karyawan untuk menjaga komunikasi dengan karyawan dan manajemen
4. Suksesor meningkatkan kinerja, menjaga komunikasi dengan karyawan, manajemen, pemasok, serta pelanggan untuk menjaga respon yang telah diberikan oleh lingkungan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Atwood, Christee Gabour (2007). *Implementing Your Succession Plan*. T + D, 61(11), 54-58.
- Baer, Greg. (2007). *Real Love in the Workplace: Eight Principles for Consistently Effective Leadership in Business*. GA: Blue Ridge Press, Rome.
- Dickins, Denise; Sarbey, Scott D. (2011) *A Plan For Succession* Internal Auditing 26.4 (Jul/Aug 2011): 38-41.
- Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). *Psychological aspects of succession in family business management*. Management Research Review, 36(3), 256-277.
- Hess, Edward D. (2006). *The Successful Family Business*. United states of America: Praeger Publisher.
- Hindering Forces in Intra-Family Business Succession. *American Journal of Economics and Business Administration*, 4.
- Hutcheson, J. O. (2000). *Business Adviser - Succession Success: Passing a family business to the next generation is a process fraught with challenges*. Financial Planning (Aug 1, 2000): 139-140
- Ibrahim, A. B., Soufani, K., Poutziouris, P., & Lam, J. (2004). *Qualities of an effective successor: The role of education and training*. Education & Training, 46(8), 474-480. Jakarta.
- Kets de Vries, M. F. R. (1988). The Dark Side of CEO Succession. *Harvard Business Review*, January-February, 56-60.
- Kuenster, R. (1988). *Business succession simplified*. Best's Review (Life/Health), 89(8), 63-64.
- Kuswanto. (2011). *Penelitian Kualitatif*. Retrieved from Klikbelajar: <http://klikbelajar.com/umum/observasi-pengamatan-langsung-di-lapangan/>
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations : Realizing The Dream of Families in Bussiness*. Harvard Bussiness Press.
- Lea, J. (1991). *Keeping It in the Family*. New York, NY: John Wiley & Sons
- Lee, Yoon G; Jasper, Cynthia R; Goebel, Karen P. (2003) A Profile of Succession Planning among Family Business Owners. *Journal of Financial Counseling and Planning* 14.2 (2003): 31-41.
- Lublin, J. S. (1994). Eisner's surgery underscores the lack of succession planning at many firms. *Wall Street Journal*.
- Mazzola, P., Marchisio, G., & Astrachan, J. (2008). Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation. *Family Business Review*, 21(3), 239-258.
- Moleong, L.J. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Moleong, Lexy. J. (2007). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung : Rosdakarya.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401. Retrieved from [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00010-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00010-4)
- Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family Business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3), 68-81.
- Sandjaja, B., Heriyanto, A. 2006, *Panduan Penelitian*. Jakarta : Prestasi Pustaka
- Sharma, P., James, J. C., & Jess, H. C. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1.
- Silalahi, Ulber. 2006. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Unpar Press.
- Sugiyono (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian bisnis*. Bandung : CV. Alfabeta
- Vozikis, G. S., Liguori, E. W., Gibson, B., & Weaver, K. M. (2012). Reducing the Hindering Forces in Intra-Family Business Succession. *American Journal of Economics and Business Administration*, 4.

- Whitton, R. J. (2006). *Use of succession planning to improve leadership capacity within the whistler fire rescue service*. (Order No. MR20581, Royal Roads University (Canada)). *ProQuest Dissertations and Theses*, , 109-109 p
- Yan, J., & Sorenson, R. (2006). The effect of Confucian values on succession in family business. *Family Business Review*, 19(3), 235-250.