

ANALISIS TAHAPAN SUKSESI KEPEMIMPINAN PADA PT DELTA DIESELINDO UTAMA

Albert Leonard Gejali

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: albert27leonard@gmail.com

Abstrak-Suksesi merupakan salah satu isu penting yang berperan dalam keberlanjutan dan kesuksesan dari sebuah perusahaan atau bisnis keluarga. Tanpa adanya perencanaan suksesi yang baik, maka akan sulit bagi generasi senior untuk menyerahkan kepemimpinannya di perusahaan pada generasi berikutnya. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tahapan perencanaan suksesi kepemimpinan dan mengidentifikasi suksesor yang lebih tepat untuk meneruskan kepemimpinan pada PT. Delta Dieselindo Utama. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah metode kualitatif dengan wawancara sebagai metode dalam pengumpulan datanya. Penetapan narasumber dilakukan dengan teknik *purposive sampling* dan untuk menguji keabsahan data, peneliti menggunakan triangulasi sumber. Hasil dari penelitian ini yaitu suksesi pada PT. Delta Dieselindo telah terencana dengan dan suksesor yang lebih tepat untuk menjadi pemimpin perusahaan di masa depan juga telah teridentifikasi.

Kata Kunci-Perusahaan Keluarga, Tahapan Suksesi, Kepemimpinan

I. PENDAHULUAN

Sebagian besar bisnis yang ada dimulai oleh seseorang dari berwirausaha. Memulai dan mengelola bisnis dengan tujuan untuk memperoleh penghasilan, berkembang, dan mendapatkan kepuasan diri. Kewirausahaan memiliki kontribusi yang sangat penting pada *employment*, inovasi, dan pertumbuhan ekonomi pada suatu negara, baik negara maju maupun negara yang sedang berkembang (Higginson, 2010).

Menurut Poza (2010), banyak unit usaha kewirausahaan berasal dari milik keluarga. Transisi dari kewirausahaan menjadi perusahaan keluarga atau *family business* terjadi ketika anak atau generasi berikutnya dari pemilik unit usaha kewirausahaan bergabung dan terlibat dalam aktivitas atau proses bisnis. Ketika generasi berikutnya tersebut bergabung, maka iklim perusahaan akan berubah beserta dengan tantangannya. Di Amerika, perusahaan yang dimiliki oleh keluarga dan dikontrol oleh keluarga jumlahnya mencapai $\pm 90\%$ dari seluruh bisnis yang ada, yaitu sekitar 17 juta perusahaan keluarga. Tidak hanya di Amerika, negara-negara di Eropa seperti Jerman, Prancis, dan Spanyol, sebanyak $\pm 80\%$ bisnis di sana merupakan perusahaan keluarga. Sedangkan di Italia, India, dan Amerika Latin 90% hingga 98% bisnis di sana merupakan perusahaan keluarga.

Menurut Kodrat (2008), perusahaan keluarga di Indonesia masih didominasi oleh perusahaan keluarga yang terbilang baru, usianya tidak lebih dari 30 tahun. Dalam satu dekade terakhir terlihat secara positif bahwa adanya kegairahan

pertumbuhan perusahaan keluarga di Indonesia. Munculnya perusahaan keluarga yang terbilang baru tersebut juga menunjukkan adanya perbaikan dari sisi manajemen keluarga yang memungkinkan untuk tumbuh lebih cepat.

Perusahaan keluarga merupakan representasi dari sebuah model bisnis yang memiliki kemampuan bertahan paling lama. Kesuksesan akan keberlanjutan perusahaan keluarga dari generasi ke generasi berikutnya sangat bergantung pada anggota keluarga dari generasi berikutnya yang akan diserahkan tongkat estafet kepemimpinan dan keberaniannya untuk menerima tantangan serta dapat menyeimbangkan antara kebutuhan keluarga dengan kebutuhan bisnis (Warburton, 2009).

Ward (2004) mengatakan, ada perubahan drastis pada perusahaan keluarga di dunia ekonomi saat ini. Di Amerika Utara dan Eropa Barat, sebanyak dua dari lima perusahaan keluarga di sana terdapat dua generasi dari anggota keluarga lintas generasi yang bekerja bersama. Proporsi jumlah keterlibatan dua anggota keluarga atau lebih lintas generasi lebih banyak lagi terjadi pada negara-negara yang berada di Amerika Selatan, Asia Selatan, dan timur tengah. Dari data-data tersebut dapat terlihat bahwa sekitar 40% perusahaan keluarga di dunia sedang melakukan antisipasi proses suksesi, meneruskan kepemimpinan dan kepemilikan bisnis dari generasi yang lebih senior kepada generasi berikutnya. Perencanaan pada perusahaan keluarga lebih kompleks dari perencanaan pada model bisnis lainnya. Perencanaan keberlanjutan perusahaan memiliki empat tahapan yang bersifat sekaligus dan saling tergantung. Empat tahap tersebut antar lain adalah membuat perencanaan suksesi bisnis, perencanaan suksesi kepemimpinan dan kepemilikan, perencanaan keuangan untuk anggota keluarga, serta perencanaan keberlanjutan keluarga.

Suksesi merupakan kriteria penting dalam keberhasilan pengaturan perusahaan keluarga. Sebagai bisnis yang sudah besar, *owner* akan mempertahankan perusahaannya agar tetap dimiliki atau dikelola oleh anggota keluarganya setelah masa jabatannya berakhir atau pensiun (Astrachan, Allen, & Spinelli, 2002). Perusahaan keluarga lebih memprioritaskan pada keberlanjutan dan kemampuan bertahan jangka panjang daripada fokus memperoleh *profit* jangka pendek yang menyebabkan tingginya kebutuhan perusahaan keluarga akan suksesi kepemimpinan (Higginson, 2010). Suksesi juga adalah faktor dominan yang paling menentukan bagi pemilihan karir yang dihadapi oleh anggota keluarga dari generasi ke generasi. Suksesi juga memberikan keberlangsungan perusahaan ke depan ketika adanya persaingan yang semakin ketat.

Perusahaan dengan suksesi yang baik akan dapat memenangkan persaingan (Poza, 2010). Dari beberapa hal yang telah diungkapkan oleh peneliti terdahulu dapat dilihat bahwa suksesi merupakan faktor yang sangat penting dan menentukan dalam keberlanjutan sebuah perusahaan keluarga.

Perusahaan keluarga yang digunakan oleh peneliti adalah PT. Delta Dieselindo Utama yang merupakan cabang resmi dari PT. Dieselindo Utama Nusa yang berpusat di Jakarta. PT. Delta Dieselindo Utama merupakan perusahaan importir yang juga bergerak di bidang perdagangan barang-barang *genuine*. Barang *genuine* digunakan sebagai bahan baku mesin-mesin seperti mesin kapal, mesin industri atau pabrik, mesin *heavy equipment* seperti kendaraan yang digunakan di pertambangan, dan kendaraan-kendaraan transportasi lainnya.

PT. Delta Dieselindo Utama perlu meneruskan kepemimpinan selanjutnya kepada anggota keluarga dari generasi berikutnya agar PT. Delta Dieselindo Utama tetap dipercaya untuk menjalankan dan membuka cabang resminya di Surabaya. Selain itu suksesi juga perlu dilakukan agar PT. Delta Dieselindo Utama dapat tetap bertahan dalam persaingan dan menjaga keberlangsungannya.

PT. Delta Dieselindo Utama memiliki dua calon suksesor dan keduanya adalah laki-laki. Untuk mendapatkan pemimpin yang akan meneruskan keberlanjutannya, PT. Delta Dieselindo Utama perlu menetapkan salah satu dari kedua calon suksesornya yang akan menjadi pemimpin. Dari kedua calon suksesor tersebut akan ditentukan mana yang lebih tepat untuk menjadi pemimpin dan mana yang lebih tepat untuk mengisi posisi kunci di perusahaan kelak.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana tahapan suksesi kepemimpinan pada PT. Delta Dieselindo Utama?
2. Siapakah suksesor yang lebih tepat untuk meneruskan kepemimpinan pada PT. Delta Dieselindo Utama?

Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan tahapan-tahapan suksesi kepemimpinan pada PT. Delta Dieselindo Utama.
2. Mengidentifikasi suksesor yang lebih tepat untuk meneruskan kepemimpinan pada PT. Delta Dieselindo Utama.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Menurut Moleong (2013), metode penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif secara tertulis atau lisan yang berasal dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Metode penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang deskriptif dengan melihat secara langsung dan menganalisa kejadian yang terjadi melalui proses interaksi. Metode penelitian ini digunakan karena peneliti ingin mendeskripsikan perencanaan suksesi pada PT. Delta Dieselindo Utama melalui proses pengamatan, analisa, dan interaksi secara langsung.

Ada dua sumber data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini. Sumber-sumber data tersebut antara lain:

1. Data Primer

Sumber data primer adalah sumber data yang secara langsung memberikan data kepada peneliti atau

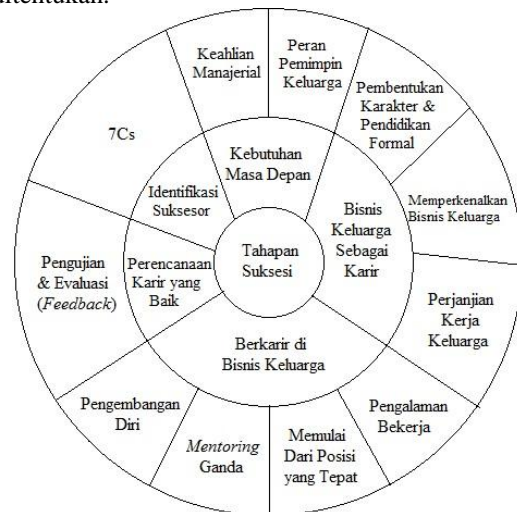
pengumpul data (Sugiyono, 2012). Data primer yang diperoleh dalam penelitian ini berasal dari hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti kepada beberapa narasumber dari PT. Delta Dieselindo Utama yang telah ditentukan.

2. Data Sekunder

Data sekunder menurut Sugiyono (2012) adalah sumber yang secara tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari dokumen tertulis yang berupa jurnal-jurnal dan buku-buku yang terkait dengan tema penelitian ini.

Dalam menetapkan siapa saja yang akan menjadi narasumber dalam penelitian perencanaan suksesi pada PT. Delta Dieselindo Utama ini, peneliti menggunakan teknik *non probability sampling*. Teknik ini adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi anggota populasi untuk menjadi sampel. Teknik *non probability sampling* yang digunakan berjenis *purposive sampling*, yaitu teknik yang dalam menentukan sampel sumber datanya berdasarkan pada pertimbangan tertentu.

Untuk menguji keabsahan data yang telah diperoleh dan diolah, peneliti menggunakan triangulasi untuk memastikan penelitian ini benar-benar alamiah. Wierisma (dalam Sugiyono, 2012) mengungkapkan triangulasi adalah pemeriksaan data yang berasal dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu. Untuk menguji keabsahan data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber. Triangulasi sumber yang dilakukan berupa perbandingan hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti kepada beberapa narasumber dari PT. Delta Dieselindo Utama yang telah ditentukan.



Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian
Sumber: Carlock & Ward (2001)

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Kebutuhan Masa Depan

- Keahlian Manajerial

Dari kebutuhan akan kemampuan menjalankan interpersonal PT. Delta Dieselindo Utama cenderung membutuhkan pemimpin yang dapat menjalin dan memiliki relasi yang baik dengan para pekerja lainnya.

Dengan demikian, pemimpin dengan para pekerjanya memiliki komunikasi yang sangat baik dan terbuka sehingga mereka mampu saling berbagi visi atau tujuan, ide-ide, dan saran. Hal tersebut akan membuat *hard skill* maupun *soft skill* yang mereka miliki dapat berkembang sehingga membuat perusahaan menjadi lebih baik dari segi iklim dan juga *output*.

Dari peran informasional yang dibutuhkan, PT. Delta Dieselindo Utama butuh pemimpin dengan relasi yang baik dengan pihak eksternal perusahaan dan juga memiliki pengetahuan dan wawasan yang luas mengenai lingkungan perusahaan. Kemampuan tersebut dibutuhkan oleh PT. Delta Dieselindo Utama agar pemimpin berikutnya memiliki *competitive advantage* agar mampu bertahan menghadapi persaingan pasar yang akan berubah seiring dengan berjalannya waktu di masa depan kelak. Selain itu perusahaan juga ingin agar pemimpin berikutnya memiliki wawasan yang luas. Dengan demikian pemimpin berikutnya dapat mengetahui apa *strength* dan *weakness* yang dimiliki oleh perusahaan sehingga dapat mengetahui kesempatan yang bisa dicapai oleh perusahaan dan menghindari ancaman yang dapat membahayakan perusahaan.

PT. Delta Dieselindo Utama membutuhkan pemimpin yang berhati-hati dalam mengambil keputusan tetapi juga cepat dan tegas. Dengan melihat permasalahan dari berbagai sudut pandang, maka pemimpin dapat mempertimbangkan dampak dari berbagai pilihan keputusan yang dapat diambil. Dengan demikian, keputusan yang dipilih oleh pemimpin nantinya lebih akurat sehingga dapat menjadi solusi yang tepat bagi permasalahan yang sedang terjadi.

- Peran Pemimpin Keluarga

PT. Delta Dieselindo Utama membutuhkan pemimpin yang tidak hanya baik bagi perusahaan tetapi juga baik untuk keluarga. Pemimpin nantinya dituntut untuk dapat membawa keluarga agar menjadi lebih harmonis lagi. Untuk mewujudkan keharmonisan tersebut, pemimpin kelak harus mampu untuk berkomunikasi dengan baik dan juga mampu menyampaikan pemikiran dari anggota keluarga satu ke anggota keluarga yang lain agar dapat terhindar dari kesalahpahaman antar anggota keluarga. Selain itu pemimpin nantinya juga mampu jadi penengah konflik sehingga mampu menstabilkan kondisi emosi keluarga. Pemimpin kelak juga dituntut untuk mampu merencanakan aktivitas hiburan bagi keluarga seperti liburan agar anggota keluarga dapat menjadi lebih dekat lagi dari sebelumnya. Pemimpin juga perlu untuk menjaga nilai-nilai keluarga yang positif sebagai prioritas utama dalam penyelesaian konflik atau masalah yang ada.

2. Bisnis Keluarga Sebagai Karir

- Pembentukan Karakter & Pendidikan Formal

Transfer *value* dilakukan agar calon suksesor dapat menjadi pemimpin yang lebih baik dari pemimpin sebelumnya. Hal tersebut juga dapat membuat calon suksesor kelak akan menjadi contoh yang baik bagi

para pekerjanya. Dengan menjadi contoh atau teladan dengan menunjukkan profesionalisme dalam bekerja akan membuat para pekerja meniru perilaku profesional pemimpinnya tersebut. Apabila hal tersebut dapat terwujud, maka perusahaan pun akan menjadi lebih baik lagi kinerjanya.

Calon suksesor pada PT. Delta Dieselindo diwajibkan untuk menempuh pendidikan formalnya hingga jenjang Sarjana Satu. Memang kedua calon suksesor tidak diwajibkan untuk memilih bidang ilmu yang berkaitan dengan ekonomi, tetapi kedua calon suksesor tersebut dengan sendirinya memilih bidang ilmu ekonomi. Dengan pendidikan formal hingga S1 tersebut, calon suksesor akan pengetahuan yang lebih luas dan spesifik mengenai dunia bisnis melalui teori-teori yang dipelajarinya. Dari situ calon suksesor akan memiliki kompetensi secara intelektual dalam mengelola perusahaan. Selain memperoleh kompetensi secara intelektual, calon suksesor juga dapat memiliki relasi yang lebih luas lagi. Kedua hal tersebut akan memiliki dampak yang positif bagi perusahaan yang akan dipimpinya kelak. Calon suksesor akan dapat mengetahui apa kekurangan yang ada di perusahaannya selama ini dari hasil perbandingan praktik nyata dengan teori yang dipelajarinya. Relasi yang lebih luas juga dapat memberikan kesempatan baginya untuk menjalin kerjasama bisnis. Dengan demikian, maka perusahaan akan menjadi lebih baik dan menjadi lebih terbuka kepada mitra bisnis yang baru.

- Memperkenalkan Bisnis Keluarga

Untuk dapat menguasai cara mengelola perusahaan, calon suksesor yang ada saat ini didorong untuk melakukan kunjungan ke perusahaan. Hal tersebut dilakukan oleh PT. Delta Dieselindo Utama kepada calon suksesornya agar mereka dapat secara bertahap mempelajari cara bagaimana menjalankan dan mengelola perusahaan ketika salah satu dari mereka akan memimpin perusahaan kelak menggantikan ayahnya. Dimulai dengan perkenalan aktivitas perusahaan sehari-hari, para calon suksesor diajak untuk berkunjung ke perusahaan dan mengetahui apa saja kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Setelah mengetahui aktivitas tersebut, kemudian calon suksesor secara tidak langsung akan diminta untuk mempelajari setiap aktivitas di perusahaan dari hal yang paling sederhana. Dengan memberikan tugas-tugas, secara tidak langsung, calon suksesor akan mempelajari sendiri bagaimana cara mengelola perusahaan. Pada akhirnya, calon suksesor akan dapat menguasai setiap hal dengan baik dan memimpin perusahaan ke arah yang lebih baik dari sebelumnya.

- Perjanjian Kerja Keluarga

Tanpa adanya perjanjian keluarga baik secara tertulis maupun lisan, para calon suksesor hanya didorong untuk masuk dan bergabung dengan perusahaan secepatnya setelah mereka lulus dari pendidikan formalnya. Hal tersebut dapat memang dapat mendorong para suksesor agar sesegera mungkin

bergabung dengan perusahaan dan mempelajari cara mengelola perusahaan sedini mungkin sehingga mereka juga lebih cepat menguasai segala hal yang diperlukan untuk memimpin perusahaan kelak. Dampak negatif dari tidak adanya perjanjian keluarga ini akan menimbulkan ketidakjelasan akan tanggung jawab dari masing-masing anggota keluarga saat bekerja di perusahaan. Hal tersebut juga dapat menimbulkan pandangan nepotisme dari pekerja kepada anggota keluarga. Selain itu juga ada kesenjangan atau keraguan dari para anggota keluarga baru nantinya apabila ingin turut berkontribusi dalam perusahaan.

3. Berkarir di Bisnis Keluarga

- Pengalaman Bekerja

Calon suksesor PT. Delta Dieselindo Utama tidak diwajibkan dan didorong untuk memiliki pengalaman bekerja terlebih dahulu sebelum bergabung dengan perusahaan keluarga. Tetapi apabila mereka ingin memiliki pengalaman terlebih dahulu, maka para *icumbent* tetap akan memberikan persetujuan. Tidak adanya pengalaman bekerja di luar perusahaan keluarga sebelum bergabung dengan perusahaan keluarga akan membuat calon suksesor minim pengalaman dan pengetahuan akan dunia kerja yang lebih luas. Pengalaman bekerja tentunya memiliki manfaat tersendiri ketika calon suksesor telah bergabung dengan perusahaan keluarga. Dengan adanya pengalaman bekerja, calon suksesor akan memiliki kemampuan yang lebih banyak dan juga pengetahuan yang lebih banyak. Kemampuan dan pengetahuan tersebut yang dapat bermanfaat dalam penyelesaian konflik ataupun pengambilan keputusan saat ia bekerja di perusahaan keluarganya.

- Memulai Dengan Posisi yang Tepat

Tidak ada kriteria khusus atau program pelatihan khusus yang akan diterima oleh para calon suksesor baik dari dalam maupun luar perusahaan ketika akan bergabung dengan perusahaan keluarga. Calon suksesor akan bergabung dengan perusahaan keluarga dimulai dari posisi atau jabatan terendah dalam perusahaan yaitu *marketing*. Dengan dimulainya posisi calon suksesor ketika bergabung dengan perusahaan keluarga sebagai *marketing*, calon suksesor akan mempelajari cara mengelola perusahaan dari hal yang paling sederhana. Calon suksesor akan mempelajari setiap hal dengan detail sehingga mampu untuk menguasai dan memahami seluruh cara dan operasional dalam mengelola perusahaan. Calon suksesor juga tidak menerima pelatihan khusus tetapi akan dibimbing secara langsung oleh *owner* dalam proses mempelajari mengelola perusahaan. Hal tersebut dapat membuat calon suksesor mampu untuk lebih memahami hal yang perlu dikuasainya. Tetapi pelatihan khusus sendiri juga diperlukan untuk meningkatkan *skill* maupun *knowledge* yang mungkin tidak dimiliki oleh generasi senior.

- *Mentoring* Ganda

Para calon suksesor akan dibimbing dengan cara *mentoring* ganda ketika bergabung dan mempelajari cara mengelola perusahaan. *Mentoring* ganda kepada calon suksesor akan dilakukan oleh *owner* sendiri secara langsung dan juga manajernya yang telah bekerjasama dengannya selama kurang lebih 20 tahun. Dengan adanya proses *mentoring* ganda ini, suksesor secara tidak langsung akan mendapatkan pelajaran, pengetahuan, dan pengalaman yang lebih banyak. Selain itu proses *mentoring* ganda juga lebih efektif dan efisien baik dari segi transfer ilmu dan juga dari segi waktu seperti apabila salah satu *mentor* berhalangan untuk memberi bimbingan kepada calon suksesor, maka *mentor* yang lain dapat memberi bimbingan yang seharusnya diterima oleh calon suksesor.

- Pengembangan Diri

Untuk mengembangkan kemampuan calon suksesor dalam mengelola perusahaan sebelum menjadi pemimpin diperlukan adanya target prestasi selama calon suksesor berkarir di perusahaan keluarga. Dengan adanya target prestasi, calon suksesor akan didorong untuk mengembangkan kemampuan yang dimilikinya. Kemampuan yang dapat dikembangkan tersebut dapat berupa keterampilan dalam mengelola perusahaan ataupun kompetensi untuk menghadapi persaingan. Target prestasi bagi calon suksesor pada PT. Delta Dieselindo Utama adalah membuka cabang baru. Apabila target prestasi tersebut telah mampu dipenuhi, calon suksesor akan diberi kekuasaan untuk mengelola cabang yang baru tersebut. Dengan demikian, calon suksesor akan memiliki peran dan tanggung jawab yang lebih besar dari sebelumnya. Calon suksesor juga akan berkembang kemampuannya dalam mengambil keputusan untuk menentukan kebijakan perusahaan. Calon suksesor juga tentunya akan lebih siap lagi untuk menjadi pemimpin perusahaan kelak.

4. Perencanaan Karir yang Baik

Pengujian dan evaluasi terhadap perubahan yang dibawa calon suksesor dapat menjadi *feedback* agar dapat lebih meningkatkan kemampuan kepemimpinan. Pada PT. Delta Dieselindo Utama, generasi senior berencana tidak akan menguji perubahan yang dibawa oleh suksesor agar suksesor dapat dengan bebas mencoba hal-hal baru dan membawa perusahaan ke arah yang lebih baik. Tetapi perubahan tersebut akan dievaluasi apabila membawa dampak negatif atau kemunduran bagi perusahaan. Baik atau buruknya perubahan tersebut akan dilihat dari segi kinerja perusahaan, keuangan perusahaan, dan kesejahteraan para pekerja. Dengan begitu, perusahaan akan tetap berjalan dengan baik dan suksesor akan berkembang kemampuannya sehingga menjadi lebih baik dari sebelumnya.

5. Identifikasi Suksesor

Untuk menentukan salah satu calon suksesor yang lebih tepat untuk menjadi pemimpin perusahaan kelak, ada tujuh karakteristik pemimpin yang perlu diidentifikasi dari tiap pribadi calon suksesor. Ketujuh karakteristik tersebut antara lain *conscience*, *credibility*, *coaching*, *capability*, *commitment*, *competence*, dan *communication*.

Calon suksesor pertama, Willy Nardo, dinilai memiliki karakteristik *conscience*. Hal tersebut dilihat dari perilaku yang ditunjukkan oleh Willy saat berada di rumah maupun di perusahaan. Willy juga memiliki karakteristik *credibility* dari segi kinerjanya di perusahaan karena saat ini dia sudah terlibat dalam aktivitas perusahaan dan mulai mampu menguasai banyak hal yang diperlukan untuk menjalankan bisnis keluarga. Karakter *capability* juga dimiliki oleh Willy. Willy dinilai memiliki kemampuan intelektual dalam mengelola perusahaan. *Competence* juga dimiliki oleh Willy karena dia memiliki pengalaman bekerja di luar perusahaan sehingga dinilai lebih berpengalaman dalam mengelola perusahaan.

Calon suksesor kedua, Stenly Deantoro juga memiliki karakteristik *conscience* dengan menunjukkan sikap yang baik selama berada di rumah atau perusahaan. Stenly juga memiliki karakteristik *credibility* dari segi kepribadiannya. Stenly disegani dari segi kepribadiannya terutama saat di perusahaan karena dia sangat akrab dengan para pekerja di perusahaan. Hal tersebut disebabkan karena Stenly memiliki karakteristik *communication* yang baik. Dengan kemampuan berkomunikasi yang baik, Stenly juga dapat menyampaikan pesan ataupun saran dari kinerja para pekerja di perusahaan sehingga dia lebih mampu untuk mengembangkan kemampuan para pekerja. Hal tersebut mengindikasikan bahwa Stenly juga memiliki karakteristik *coaching* dalam dirinya. Karakteristik *capability* yang dimiliki oleh Stenly lebih mengarah kepada segi emosionalnya. Stenly dinilai lebih sabar dalam menghadapi pegawai. Stenly juga memiliki *commitment* untuk meneruskan keberlanjutan atau keberlangsungan hidup perusahaan keluarganya.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Di masa depan, perusahaan membutuhkan pemimpin yang mampu menjalankan peran interpersonal seperti mampu bekerjasama dalam organisasi, memotivasi dan mengembangkan kemampuan pekerja. Peran informasional yang dibutuhkan antara lain memiliki relasi yang luas dengan pemasok dan pelanggan, mengetahui kondisi pasar, dan memiliki informasi yang akurat. Peran pengambilan keputusan yang dibutuhkan yaitu mampu melihat masalah dari berbagai sudut pandang, mempertimbangkan dahulu dampak keputusan yang akan diambil, dan mampu mengambil keputusan dengan cepat, tegas, serta tepat. Sedangkan dari segi keluarga, keluarga membutuhkan pemimpin di masa depan yang dapat menjalankan peran *communicator*, *harmonizer*, *socializer*, *facilitator*, *steward*, dan *convener* dengan baik pula. Pada tahap memperkenalkan bisnis keluarga sebagai karir, para calon suksesor dibentuk karakternya oleh keluarga sejak dini dan harus menempuh pendidikan formal hingga minimal S1. Para calon suksesor juga dibawa berkunjung ke perusahaan untuk mengenali aktivitas perusahaan serta mempelajari bagaimana mengelola perusahaan dimulai dari hal yang paling sederhana. Kemudian pada tahap berkarir dalam bisnis keluarga, para calon suksesor akan ditempatkan di posisi atau jabatan

marketing agar bisa mempelajari setiap hal yang harus dikuasai dan perlahan mengalami promosi jabatan serta mempelajari hal yang lebih besar juga. Para calon suksesor akan melalui proses *mentoring* ganda agar proses penguasaan materi maupun praktik dalam mengelola perusahaan keluarga menjadi lebih efektif dan efisien. Para calon suksesor juga diberi target prestasi dan tanggung jawab yang lebih besar agar mampu mengembangkan kemampuannya dalam mengelola dan memimpin perusahaan kelak. Pada tahap berikutnya, merencanakan karir yang baik, suksesor akan menerima evaluasi terhadap perubahan-perubahan yang dibawanya ke perusahaan jika mengakibatkan kemunduran pada kinerja perusahaan.

2. Dari identifikasi karakteristik yang harus dimiliki oleh pemimpin, Willy Nardo memiliki karakteristik *conscience*, *credibility* dari segi kinerjanya, *capability* dari segi intelektual, dan juga *competence*. Sedangkan adiknya, Stenly Deantoro, memiliki karakteristik *conscience*, *credibility* dari segi kepribadiannya, *coaching*, *capability* dari segi emosional, *commitment*, dan *communication*. Dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh setiap calon suksesor, Stenly Deantoro lebih banyak memiliki karakteristik sebagai pemimpin dan dinilai lebih layak untuk menjadi pemimpin pada perusahaan keluarganya di masa depan.

Saran

1. Disarankan agar PT. Delta Dieselindo mempertimbangkan agar para calon suksesor memiliki pengalaman bekerja terlebih dahulu sebelum bergabung dengan perusahaan.
2. Disarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait perjanjian kerja keluarga bagi para calon suksesor.
3. Disarankan juga untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai pengujian terhadap perubahan yang dibawa oleh suksesor ketika bekerja atau memimpin di perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Astrachan, J. H., Allen, I. E., Spinelli, S., & Wittmeyer, C.B. (2002). *American Family Business Survey*. Alfred, NY: George and Robin Raymond Family Business Institute.
- Carlock, Randel S & Ward, John L. (2001). *Strategic Planning for the Family Business, Parallel Planning to Unify the Family and Business*. USA: Palgrave MacMillan.
- Drake, Andrew, & Warburton, Jonathan. (2009). *Understanding Family Business: A Practical Guide for the Next Generation*. UK: IBF Research Foundation.
- Higginson, Nancy. (2010). Preparing the Next Generation for the Family Business: Relational Factors & Knowledge Transfer in Mother-to- Daughter Succession. *Journal of Management and Marketing Research*.
- Kodrat, D. S. (2008). *Siklus Hidup Perusahaan keluarga di Indonesia (Studi pada PT. Nyonya Meneer)*. Usahawan, no. 06 Th. XXXVII.
- Moleong, L.J. (2013). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Poza, Ernesto J. (2010). *Family Business, Third Edition*. USA: South-Western, a part of Cengage Learning.

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfa Beta.

Ward, John L. (2004). *Perpetuating the Family Business*, 50

Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business. USA: Palgrave MacMillan.