

STUDI DESKRIPTIF KRITERIA SUKSESOR DALAM MEMPERSIAPKAN SUKSESI KEPEMIMPINAN PADA PT. IKAN DORANG

Michael Kevin Kurniawan dan Magdalena P. Santoso
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: kvnk77@yahoo.com; magdalena_pranata@yahoo.com

Abstrak- Tujuan dari penelitian ini ialah untuk menganalisis kriteria suksesor dalam mempersiapkan suksesi kepemimpinan. Objek yang diambil pada penelitian ini adalah sebuah perusahaan keluarga yang bernama PT. Ikan Dorang. PT. Ikan Dorang bergerak di industri pengolahan minyak goreng nabati berbahan baku kelapa sawit. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan unit analisis yang terdiri dari kepemimpinan, kompetensi dalam aspek kemampuan, motivasi dan kepribadian. Data penelitian didapatkan dengan melakukan wawancara terhadap tiga informan penelitian yang ditetapkan, yaitu Direktur PT. Ikan Dorang dan dua calon suksesornya. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa kedua calon suksesor PT. Ikan Dorang telah memenuhi kriteria suksesi kepemimpinan dalam aspek kepemimpinan maupun kompetensi dalam hal kemampuan, motivasi dan kepribadian.

Kata Kunci- Perusahaan Keluarga, Kriteria Suksesor, Perencanaan Suksesi.

I. PENDAHULUAN

Sejauh ini, berdasarkan *survey* yang dilakukan oleh PWC tahun 2014 dapat diketahui bahwa di Asia Tenggara, 60% perusahaan terbuka (Tbk) merupakan perusahaan keluarga. Bahkan, lebih dari 95% bisnis (perusahaan) di Indonesia dimiliki oleh keluarga ciri yang paling mendasar dari perusahaan jenis ini adalah adanya anggapan bahwa pewarisan kepemimpinan dianggap salah satu prioritas perusahaan (www.pwc.com). Lebih lanjut fenomena terbesar tentang suksesi kepemimpinan banyak terjadi di Amerika Serikat. Yakni, kurang lebih dari 90% dari perusahaan besar adalah bisnis keluarga atau perusahaan yang dikelola oleh keluarga, namun hanya 10% yang dapat bertahan sampai generasi kedua. Sedangkan 70% gagal untuk bertahan sampai generasi kedua dan kurang lebih hanya 10% yang mampu bertahan sampai generasi ketiga. Sedangkan di Indonesia sendiri, survei menunjukkan bahwa 88% perusahaan swasta nasional berada di tangan keluarga. Namun, hanya 5% dari perusahaan keluarga yang mampu bertahan hingga generasi keempat. Oleh karena itu, perencanaan dalam suksesi kepemimpinan sangat penting untuk dilaksanakan di dalam sebuah perusahaan, terutama perusahaan keluarga.

Permasalahan seperti yang diuraikan di atas, juga sedang dihadapi oleh perusahaan yang menjadi subjek dalam penelitian ini yakni PT. Ikan Dorang yang bergerak dalam bidang produksi minyak goreng yang berbahan baku kelapa. Permasalahan mulai timbul pada proses persiapan calon suksesor dari PT. Ikan Dorang ini, karena pada putra pertama yang telah dimasukkan ke dalam struktur kepemimpinan perusahaan tersebut kurang visioner dalam mengelola perusahaan, justru pada putra keduanya lah bibit-bibit kepemimpinan tersebut mulai terlihat. Bibit tersebut dapat dilihat dari sifat, sikap dan gaya yang baik untuk mengurus atau mengatur orang orang (Ismaniar, 2015, p.68). Oleh karena itu perlu kiranya dilakukan pengkajian berdasarkan

kriteria calon suksesor dalam mempersiapkan suksesi kepemimpinan pada PT. Ikan Dorang agar pemilihan suksesor kepemimpinan perusahaan dapat ditentukan secara tepat dan tidak menimbulkan masalah di kelak kemudian hari.

Pemimpin adalah seorang yang diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, memberi petunjuk dan juga mampu menentukan individu untuk mencapai tujuan organisasi (Stuart, 2002, p. 352). Efektivitas kepemimpinan seseorang ditentukan oleh kemampuan "membaca" situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar cocok dengan dan mampu memenuhi tuntutan situasi tersebut. Penyesuaian gaya kepemimpinan dimaksud adalah kemampuan menentukan ciri kepemimpinan dan perilaku tertentu karena tuntutan situasi tertentu (Kahar, 2008).

Spillane (2006, p. 23) mengemukakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangun motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien, dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Suksesi Kepemimpinan

Pengertian suksesi adalah proses seumur hidup dalam keseluruhan proses bisnis untuk mempersiapkan pengalihan kekuasaan dan control dari generasi ke generasi. Dalam proses transisi, ada perencanaan kontingensi yang merupakan rencana darurat. Rencana kontingensi dalam suksesi merupakan perlindungan penting terhadap penjualan perusahaan secara terpaksa pada waktunya atau likuidasi bisnis (Aronoff, 2003).

Tahapan dalam Suksesi Kepemimpinan menurut Susanto (2007), pada umumnya terdapat tiga pola suksesi untuk manajemen level puncak yang biasanya diterapkan perusahaan-perusahaan di Indonesia:

1. *Planned Succession*
2. *Informal Planned Succession*
3. *Unplanned Succession*

Rencana suksesi yang efektif dalam perusahaan keluarga antara lain merencanakannya sedini mungkin dengan melibatkan anggota keluarga. Ada lima langkah dalam perencanaan suksesi (Grassi & Giarmarco, 2008):

1. Menentukan tujuan jangka panjang dari owner.
2. Menentukan kebutuhan finansial dari pemilik perusahaan beserta pasangannya untuk kemudian membentuk perencanaan keberlanjutan yang menjamin kemandirian finansial mereka.
3. Menentukan siapa yang akan mengelola bisnis dan mengembangkan tim manajemen.
4. Menentukan siapa yang akan memiliki bisnis yang memiliki kepentingan yang sama.
5. Meminimalisir pajak pengalihan dan merencanakan kepemilikan yang tepat.

Perusahaan Keluarga

Perusahaan keluarga adalah sebuah bisnis yang mempertimbangkan usaha-usaha keluarga untuk membangun atau mendirikan berbagai macam usaha yang mendapat pengaruh signifikan dari seorang pengusaha, penerus CEO serta oleh seorang atau beberapa orang anggota keluarga. Pengaruh terhadap perusahaan diberikan melalui partisipasi dewan kepemimpinan dan manajerial, kontrol kepemilikan, preferensi strategis pemegang saham, serta nilai moral dan budaya dari keluarga pemegang saham (Poza, 2010, p. 5).

Poza (2010, p. 5) menjelaskan bahwa perbedaan bisnis keluarga dengan bisnis yang dikontrol oleh manajemen non keluarga terletak pada niat, nilai, dan strategi yang mempengaruhi interaksi pemilik yang berasal dari satu keluarga yang sama. Hasilnya adalah percampuran unik antara keluarga, manajemen dan pemilik yang kemudian menciptakan keistimewaan pada sistem bisnis keluarga.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang berjenis deskriptif evaluatif. Dalam penelitian deskriptif evaluatif mengkaji penampakan atau fenomena yang mana antara fenomena dan kesadaran terisolasi satu sama lain dan selalu berhubungan secara dialektis. (Bungin, 2007).

Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini adalah kualitatif. Pendekatan kualitatif melibatkan proses konseptualisasi dan menghasilkan pembentukan skema-skema klasifikasi (Silalahi, 2009).

Informan Penelitian

Penentuan informan penelitian dilakukan dengan didasarkan pada hasil pertimbangan dalam analisis posisi, reputasi dan keputusan. Informan yang diambil dalam penelitian ini adalah Direktur PT. Ikan Dorang dan kedua putranya.

Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer
Data primer yang diperoleh dalam penelitian ini adalah hasil wawancara dengan informan mengenai kriteria suksesor yang terdapat di PT. Ikan Dorang.
2. Data Sekunder
Data sekunder dalam penelitian ini berupa data-data mengenai perusahaan yang terkait dalam penelitian ini yaitu PT. Ikan Dorang seperti sejarah berdirinya PT. Ikan Dorang, Visi dan Misi PT. Ikan Dorang dan struktur organisasi PT. Ikan Dorang.

Teknik Analisis Data

Analisis data penelitian kualitatif merupakan proses mengatur urutan data, mengorganisasikan dalam suatu pola, kategori dan uraian dasar. analisa data kualitatif dilakukan dengan menggunakan *interactive model of analysis* mengacu kajian Miles dan Huberman. Menurut Huberman & Miles (2007), kebijakan-kebijakan yang berhasil sampai pada implementasi dan berdampak pada sesuatu yang dituju adalah kebijakan yang sejak awal melibatkan para partisipan dalam diskusi mengenai maksud kebijakan, integrasi kebijakan

tersebut dalam pelaksanaan yang ada, dan prosedur pelaksanaannya (Starratt, 2007).

III. ANALISIS DAN PEMBAHASAN Suksesi kepemimpinan di PT. Ikan Dorang

1. Kepemimpinan

Sebagai suksesi kepemimpinan di PT. Ikan Dorang, kedua putra direktur PT. Ikan Dorang untuk menjalankan apa yang sudah diajarkan oleh orangtua, patuh terhadap semua yang diajarkan oleh orangtua karena orangtua memiliki pengalaman yang cukup banyak terkait dengan PT. Ikan Dorang, dan memfilter mana kebijakan yang bisa dipakai dan mana yang tidak bisa dipakai.

Berdasarkan hasil wawancara dan beberapa uraian tersebut, dapat diketahui tentang kepemimpinan dari calon suksesor PT. Ikan Dorang yaitu:

1. Terdapat perbedaan sikap kepemimpinan karena terdapat perbedaan jabatan
2. Performa kerja yang maksimal dan efisien dari dua suksesor
3. Selalu menjalankan apa yang sudah diajarkan oleh orangtua karena sebagai orangtua suksesor merupakan pendiri dan pemilik PT. Ikan Dorang dan telah memiliki banyak pengalaman terkait dengan bisnis yang dijalankan.

2. Kompetensi

A. Kemampuan

Dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan, tiap-tiap suksesor harus memiliki rencana kerja karena dari rencana kerja itulah dapat diperoleh pedoman-pedoman dalam melakukan pekerjaan terutama untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Terdapat perbedaan rencana kerja antara putra pertama dan putra kedua suksesor.

Tujuan yang ingin dicapai oleh putra pertama direktur PT. Ikan Dorang tersebut dari adanya rencana kerja yang ditawarkan adalah untuk mengurangi tenaga kerja dan memaksimalkan penggunaan komputer (komputerisasi berupa program) untuk menjalankan perusahaan. Sebagai perusahaan yang telah memiliki merek, harusnya PT. Ikan Dorang tidak boleh berpuas diri dan melakukan tindakan yang terkesan mudah karena melakukan pelimpahan proses produksi ke perusahaan lain. Apabila hal tersebut dilakukan, konsumen atau pelanggan loyal yang dimiliki oleh PT. Ikan Dorang akan pergi secara perlahan dan lebih mempercayakan kualitas produk kepada perusahaan lain yang ditunjuk sebagai pemroses produksi PT. Ikan Dorang. Hal tersebut yang menjadi dasar pemikiran dari putra kedua direktur PT. Ikan Dorang sehingga pihaknya memiliki rencana kerja untuk melakukan ekspansi pasar ke seluruh Indonesia agar seluruh masyarakat tahu dan percaya tentang produk PT. Ikan Dorang dan kualitas yang dimiliki produk PT. Ikan Dorang. Apabila perusahaan mampu mengantongi rasa tahu dan kepercayaan dari konsumen dalam negeri terhadap produk yang dimiliki, maka PT. Ikan Dorang dapat menambah jangkauan pasar yang lebih luas pada target pasar luar negeri dengan melakukan export. Selain itu, harapan lain dari putra kedua direktur PT. Ikan Dorang untuk melakukan export adalah agar semua pasar luar negeri mengerti tentang produk PT.

Ikan Dorang dan menggunakan produk yang dihasilkan PT. Ikan Dorang.

Keterampilan teknis suksesor dapat diketahui dari adanya suksesor yang mampu menguasai segala keterampilan teknis yang dibutuhkan untuk membantu kinerja karyawan dan menguasai apa yang menjadi *job description*-nya.

Keterampilan interpersonal menggambarkan tentang kemampuan suksesor untuk berkomunikasi dan berinteraksi dengan orang lain. Putra pertama direktur PT. Ikan Dorang menunjukkan keterampilan interpersonal dengan menemui para manager karena memiliki tugas untuk mengarahkan dan membatasi berhubungan dengan level bawah. Sedangkan putra kedua direktur PT. Ikan Dorang yang memiliki posisi sebagai karyawan menunjukkan keterampilan interpersonalnya saat menemui sales untuk menanyakan tentang apa saja yang dialami oleh sales dan apa saja yang dihadapi oleh sales tersebut.

Meskipun terdapat perbedaan dari segi keterampilan interpersonal yang disebabkan oleh adanya ketrampilan teknis dan *job description* yang dimiliki oleh masing-masing para calon suksesor, namun kedua calon suksesor tersebut tetap berusaha untuk menjaga hubungannya dengan para relasi bisnis karena direktur perusahaan mengajarkan untuk selalu membina komunikasi atau sering berbicara kepada para relasi bisnis untuk menanyakan tentang kondisi barang yang dibeli. Selain itu, kedua suksesor juga menjaga hubungan dengan para relasi bisnis dengan hadir dalam setiap acara-acara yang diadakan oleh relasi bisnis dan sering bertelepon serta bertemu untuk menanyakan harga pasar atau kualitas produk serta kesesuaian produk.

B. Motivasi

Ketertarikan kedua suksesor terhadap perusahaan atas bisnis yang dijalankan ditunjukkan dengan adanya sikap selalu belajar tentang hal baru untuk diterapkan di perusahaan. Kedua putra direktur PT. Ikan Dorang telah mengikuti bisnis sejak usia muda dan mulai bekerja pada level karyawan untuk mengetahui tentang hal-hal apa saja yang dihadapi oleh karyawan. Selain itu, kedua putra direktur PT. Ikan Dorang telah belajar program-program atau sistem-sistem yang terbaru untuk mengembangkan bisnis perusahaan.

Apabila suksesor disertai tugas oleh pemilik perusahaan, maka suksesor harus siap memikul tanggungjawab tersebut dengan menunjukkan dan membuktikan bahwa dirinya mampu membawa perusahaan ke arah yang lebih baik dari sebelumnya. Direktur perusahaan telah mempersiapkan kedua putranya agar dapat belajar dari apa yang telah dilakukan direktur tentang bagaimana mengelola perusahaan sesuai dengan budaya keluarga dan dapat terus memajukan perusahaan dengan kemajuan zaman. Namun, dari kedua putra direktur PT. Ikan Dorang hanya putra pertama saja yang siap memikul tanggung jawab karena sudah memulai menjalankan dengan bimbingan orangtua. Sedangkan pada putra kedua direktur PT. Ikan Dorang, pihaknya belum siap untuk memikul tanggungjawab karena pihaknya masih berstatus kuliah sehingga harus

menyeimbangkan antara urusan kuliah dan urusan kerjaan sebagai karyawan di PT. Ikan Dorang.

Direktur PT. Ikan Dorang telah siap melepas putranya agar keduanya mandiri dan tidak bertanya kepada direktur lagi tentang kebutuhan dan lingkup bisnis perusahaan. Terdapat perbedaan dari segi kepercayaan diri kedua putra direktur PT. Ikan Dorang selaku calon suksesor perusahaan. Putra pertama direktur PT. Ikan Dorang telah memiliki kepercayaan diri yang besar tentang kemampuannya dalam menangani kebutuhan dan lingkup bisnis perusahaan dan telah siap menggantikan orangtua selaku direktur apabila orangtua mempercayakan sepenuhnya kepadanya. Sedangkan putra kedua direktur PT. Ikan Dorang kurang memiliki kepercayaan diri dalam menangani kebutuhan dan lingkup bisnis perusahaan karena pihaknya masih kuliah. Apabila putra kedua direktur PT. Ikan Dorang tersebut telah lulus kuliah dan memiliki *full time* di perusahaan, pihaknya mampu untuk menangani kebutuhan dan lingkup bisnis perusahaan.

C. Kepribadian

Kesesuaian seorang calon suksesor dengan orang ditunjukkan dengan adanya kemampuan calon suksesor tersebut untuk menjalin dan menjaga jalinan komunikasi yang sudah terbentuk baik dengan pihak dalam maupun dengan pihak luar perusahaan, seperti *supplier*, *distributor*, *retailer*, dan investor. Calon suksesor harus bersikap baik dan terbuka dalam segala permasalahan yang ada pada perusahaan. Adanya calon suksesor yang memiliki kesesuaian dengan orang lain akan memperoleh penerimaan dari seluruh anggota keluarga.

Selama ini, hubungan suksesor dengan karyawan dilakukan dengan baik. Baik dari putra pertama dan putra kedua direktur PT. Ikan Dorang, keduanya mengetahui tentang *job description*. Sedangkan dalam hubungannya dengan pihak eksternal perusahaan seperti *supplier*, *distributor*, *retailer*, dan investor, keduanya selalu menghadiri setiap acara yang diadakan oleh pihak eksternal perusahaan tersebut serta selalu *contact* untuk mengetahui harga dan kualitas produk.

Kedua putra direktur PT. Ikan Dorang dirasa telah mampu menyesuaikan diri dengan perusahaan dan lingkungan yang baik karena keduanya melakukan penyesuaian dari level yang paling bawah. Selain itu, keterlibatan kedua calon suksesor PT. Ikan Dorang sudah ditanamkan sejak keduanya masih kecil dan adanya sikap kedua calon suksesor untuk melihat cara kerja orangtua di perusahaan dan di rumah.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kriteria suksesi kepemimpinan tentang kepemimpinan calon suksesor PT. Ikan Dorang yaitu terdapat perbedaan sikap kepemimpinan karena terdapat perbedaan jabatan diantara kedua calon suksesor. Namun dari segi performa kerja yang ditunjukkan keduanya menunjukkan performa yang maksimal dan efisien serta selalu menjalankan apa yang sudah diajarkan oleh orangtua, karena sebagai orangtua suksesor yang merupakan pendiri dan pemilik PT. Ikan Dorang dan telah

memiliki banyak pengalaman terkait dengan bisnis yang dijalankan.

Saran

Berdasarkan analisa dan pembahasan yang telah dilakukan, kriteria suksesor dalam mempersiapkan suksesi kepemimpinan pada PT. Ikan Dorang sebenarnya sama dengan kriteria pada penelitian yang dilakukan oleh Donanto dan Mastamu (2015) tentang kepemimpinan dan kompetensi. Namun dalam praktiknya di lapangan, pihak yang dianggap lebih memiliki kriteria tersebut adalah pada putra kedua direktur PT. Ikan Dorang. Sehingga untuk ke depannya, pihak yang pantas menggantikan posisi direktur adalah putra kedua direktur PT. Ikan Dorang.

Terkait dengan putra pertama direktur PT. Ikan Dorang, pihak perusahaan terutama direktur diharapkan dapat memberikan pelatihan dari sisi kepemimpinan itu sendiri dan juga pelatihan fungsi-fungsi kepemimpinan agar kedua suksesor tersebut dapat saling bersinergi di dalam PT. Ikan Dorang dalam menjalankan bisnis perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff. (2003). *Business Succession : The Final Test of Greatness*. Family Enterprise Publisher.
- Bungin, P. D. (2007). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Grassi, Sebastian V., & Julius H. Giarmarco. Practical Succession Planning For The Family-Owned business. *Journal Of Practical Estate Planning*, 2008
- Ismaniar, Hetty. (2015). *Administrasi Kesehatan Masyarakat: bagi Perekam Medis dan Informatika Kesehatan*. Yogyakarta: Deepublish
- Ismaniar, Hetty. (2015). *Manajemen Unit Kerja*. Yogyakarta: Deepublish
- Poza, E.J.. (2010). *Family Business*, (3th Ed.), USA: South-Western
- PWC. (2014). Survey Bisnis Keluarga 2014 Indonesia, September, Retrieved April, 3, 2015 from www.pwc.com
- Silalahi, U. (2009). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Spillane, James P. (2006). *Distributed Leadership*, San Fransisco: Jossey Bas.
- Stuart, Robbert D. (2002). *Library and Centre Management*, USA: Library Unlimited.
- Susanto, A. B. (2005). *World Class Family Business; Membangun Perusahaan Keluarga Berkelas Dunia*. Jakarta: Quantum Bisnis & Manajemen.
- Susanto, A.B. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.