

## IMPLEMENTASI PERENCANAAN SUKSESI DAN GAYA KEPEMIMPINAN PADA PERUSAHAAN PERCETAKAN

Eric Wiyono Setiawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* e.15@hotmail.com

**Abstrak**— Suksesi merupakan suatu keputusan yang dibuat dalam bisnis keluarga untuk mempersiapkan suksesor yang baik dengan cara terstruktur, tidak hanya baik saja akan tetapi juga dapat mempertahankan perusahaan untuk lebih maju. Penelitian ini membahas tentang perencanaan suksesi yang merupakan suatu bentuk proses yang membentuk generasi penerus. Perencanaan suksesi dapat mengembangkan calon suksesor untuk mendapatkan kepemimpinan keluarga yang kompeten dan sebagai pengalihan bisnis dari *incumbent* dan gaya kepemimpinan yang merupakan cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga subjek penelitian dan mendeskripsikan gaya kepemimpinan *incumbent* pada perusahaan keluarga subjek penelitian. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah metode wawancara semiterstruktur. Setelah mendapatkan data maka akan melakukan uji keabsahan data dengan metode triangulasi sumber. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa implementasi perencanaan suksesi masih belum dijalankan seluruhnya dan gaya kepemimpinan yang diterapkan di dalam perusahaan yaitu gaya kepemimpinan suportif dan gaya kepemimpinan orientasi prestasi.

**Kata Kunci**— Perusahaan Keluarga, Perencanaan Suksesi, Gaya Kepemimpinan

### I. PENDAHULUAN

Saat ini Indonesia sedang mengalami perlambatan ekonomi di berbagai sektor industri. Hal ini dibuktikan dengan adanya data dari *Statistics Indonesia* yang menyatakan bahwa pertumbuhan *Gross Domestic Product* (GDP) Indonesia pada kuartal IV 2014 adalah 5.01 persen, dan mengalami perlambatan GDP pada kuartal I 2015 yang hanya sebesar 4.71 persen (Bahana, 2015). Banyak faktor yang menyebabkan perlambatan ekonomi. Kepala BPS Suryamin menjelaskan, ada empat faktor yang membuat perlambatan ekonomi di Indonesia. Pertama, produksi pangan menurun akibat mundurnya periode tanam. Kedua, produksi minyak mentah dan batu bara mengalami kontraksi sehingga industri kilang minyak juga tumbuh negatif. Faktor selanjutnya adalah distribusi perdagangan melambat karena menurunnya pasokan barang impor. Faktor yang terakhir yang membuat perlambatan ekonomi di Indonesia yakni kinerja konstruksi terkait dengan terlambatnya realisasi belanja infrastruktur (Suyarmin, 2015).

Di tengah lambatnya pertumbuhan ekonomi nasional, tren pertumbuhan produksi industri manufaktur terus meningkat pada triwulan II-2015. Bahkan, dibandingkan dengan periode

yang sama tahun 2014, pertumbuhan produksi industri manufaktur besar dan sedang lebih tinggi. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik jika dibandingkan dengan triwulan I-2015, produksi industri manufaktur besar dan sedang selama triwulan II-2015 tumbuh menjadi 5,44 persen. Kenaikan juga terjadi pada produksi industri manufaktur mikro dan kecil menjadi 4,57 persen (Suryowati, 2015).

Dari hasil survei *The Jakarta Consulting Group*, perusahaan-perusahaan keluarga di Indonesia ternyata belum semuanya mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi untuk memimpin perusahaan. Responden yang telah mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi sebanyak 67,8% sedangkan yang lain 32,2% tidak atau belum mempersiapkannya. Salah satu alasan tidak dipersiapkannya suksesi adalah pendiri merasa generasi muda tidak tertarik untuk berpartisipasi diperusahaan, atau sulit untuk menentapkan anak mana yang berkompeten untuk meneruskan bisnisnya. Sementara suksesor merasa memiliki beban untuk memajukan perusahaan sebagaimana yang dilakukan orang tuanya dulu dengan kemampuan yang dia miliki dan juga beban untuk mempersatukan anggota keluarga bila terjadi konflik internal (*Jakarta Consulting Group*, 2014).

Menurut Lipman (2010) suksesi merupakan satu keputusan yang dibuat dalam bisnis keluarga dan juga keputusan yang penting. Untuk mempersiapkan suksesor yang baik harus dipersiapkan dengan cara terstruktur, tidak hanya baik saja akan tetapi juga dapat mempertahankan perusahaan serta dapat membuat lebih maju. Perusahaan keluarga tentunya memiliki peranan penting di dalam perekonomian dan memiliki manfaat serta dampak yang baik. Karena dengan adanya perusahaan keluarga maka akan tercipta manfaat bagi masyarakat untuk terbukanya lapangan kerja dan kesejahteraan ekonomi.

Keberlanjutan perencanaan suksesi perusahaan juga tergantung dengan gaya kepemimpinan pemimpin di perusahaan. Gaya kepemimpinan adalah suatu gaya yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Kepemimpinan suatu organisasi perlu mengembangkan staff dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, maka pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinannya (Sinulingga, 2011).

Menurut Widyatmini & Hakim (2008), mengatakan bahwa seorang pemimpin harus melakukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi setiap individu yang di pimpinnya. Gaya kepemimpinan yang efektif di butuhkan dalam suatu perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja semua karyawan dalam mencapai tujuan yang telah di tetapkan perusahaan.

Subjek penelitian ini, pada sebuah perusahaan keluarga yang bergerak di bidang industri manufaktur percetakan. Memproduksi hasil cetak kertas seperti buku, poster, kalender, mainan anak-anak, kotak sepatu, kotak roti.

Fenomena yang terjadi didalam perusahaan adalah *incumbent* belum menentukan secara pasti calon suksornya Sang anak laki-laki direncanakan untuk menjadi calon suksesor di generasi kedua pada perusahaan subjek penelitian. Pada saat ini *incumbent* kurang yakin dengan kemampuan yang dimiliki calon suksesor yang pernah gagal pada pendidikan formal di sekolah. Hal lain yang menjadi permasalahan adalah calon suksesor saat ini masih menempuh pendidikan SMA. Jadi, belum ada kesiapan dari calon suksesor untuk meneruskan bisnis keluarga. Fenomena gaya kepemimpinan di dalam perusahaan keluarga yang menjadi subjek penelitian adalah kurangnya penerapan gaya kepemimpinan *incumbent*.

Penelitian ini dilakukan di perusahaan keluarga subjek penelitian. Penelitian ini penting karena perusahaan ini belum melakukan perencanaan suksesi untuk generasi berikutnya. Dengan perencanaan suksesi, maka perusahaan akan siap dalam membangun bisnis untuk jangka panjang karena generasi selanjutnya perlu dibina dalam membangun bisnis dengan cara yang baik dan benar menurut *incumbent*.

Penelitian ini menarik untuk diteliti karena banyak perusahaan keluarga di Indonesia yang belum melakukan perencanaan suksesi. Selain itu, penelitian ini dapat menambah wawasan bagi perusahaan keluarga untuk menerapkan perencanaan suksesi demi keberlanjutan perusahaan keluarga.

Rumusan masalah pada penelitian ini:

1. Bagaimana perencanaan suksesi pada Perusahaan Keluarga subjek penelitian?
2. Bagaimana gaya kepemimpinan *incumbent* pada subjek penelitian?

Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan perencanaan suksesi pada Perusahaan Keluarga subjek penelitian.
2. Mendeskripsikan gaya kepemimpinan *incumbent* pada Perusahaan Keluarga subjek penelitian

Lipman (2010) perencanaan suksesi adalah suatu bentuk proses membentuk generasi berikutnya. Perencanaan suksesi adalah proses mengembangkan bisnis dengan mempersiapkan calon suksesor dan membutuhkan waktu yang panjang untuk bisa mencapai kesuksesan.

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan (Robbins, 2005). Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, harus disesuaikan dengan karakter-karakter dan tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya kepemimpinannya harus terlebih dahulu memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kelebihan dan kelemahan, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kelebihan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Sugiyono (2012) 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.

Pada penelitian ini yang menjadi subjek penelitian di perusahaan keluarga yang bergerak di bidang industri manufaktur percetakan. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah adalah perencanaan suksesi dan gaya kepemimpinan pada perusahaan keluarga percetakan.

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer yang digunakan berasal dari wawancara dengan narasumber dari perusahaan keluarga subjek penelitian berupa catatan tulisan hasil wawancara. Sumber data sekunder yang digunakan adalah *company profile* subjek penelitian untuk menunjang dan memperkuat data primer.

Penelitian ini menggunakan teknik penentuan narasumber *nonprobability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono,2012). Teknik *nonprobability sampling* yang dipakai adalah jenis *purposive sampling* dimana teknik pengambilan sampel sumber datanya menggunakan pertimbangan tertentu (Sugiyono,2012).

Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara semiterstruktur. Menurut Sugiyono (2012) teknik pengumpulan data dengan wawancara semiterstruktur, dalam pelaksanaannya lebih bebas. Penelitian ini akan diwawancarai kepada calon suksesor, manajer, dan *incumbent* perusahaan.

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

- a. Mendiskripsikan seluruh data dari berbagai sumber

Seluruh data yang diperoleh dari wawancara, pengamatan dan pencatatan yang ada, serta dokumen-dokumen atau data perusahaan dibaca, dipelajari, dan dideskripsikan keterkaitannya satu sama lain.

- b. Reduksi data

Reduksi data adalah suatu upaya untuk membuat abstraksi. Abstraksi adalah usaha membuat rangkuman ini, proses dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah melakukan reduksi data kemudian data-data tersebut disusun dalam satuan-satuan (*unitizing*).

- c. Kategorisasi

Kategorisasi adalah sebuah langkah lanjutan dengan memberikan *coding* pada gejala-gejala atau hasil-hasil dari seluruh penelitian. Kategori disusun atas dasar pemikiran, institusi, pendapat, atau kriteria tertentu. Dalam penelitian ini tidak dilakukan *coding*, karena penelitian ini adalah penelitian kualitatif sehingga proses hanya dilakukan sampai dikategorisasi.

- d. Pemeriksaan keabsahan data

Didalam waktu suatu penelitian kualitatif, pemeriksaan keabsahan data atau kepercayaan data berguna untuk memastikan bahwa data-data penerliannya 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.

- e. Penafsiran data

Penafsiran data berguna untuk menjawab rumusan masalah dilakukan dengan deskripsi analitik, yaitu rancangan dikem-

bangkan dari kategori-kategori yang ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data

Pada penelitian ini validitas yang dilakukan dengan menggunakan triangulasi sumber. Penelitian ini dilakukan dengan verifikasi data mengenai implementasi perencanaan suksesi dan gaya kepemimpinan demi keberlanjutan perusahaan keluarga yang menjadi subjek penelitian kepada tiga narasumber yang berbeda perannya yaitu pemilik dari *Incumbent*, calon suksesor, dan manajer, karena mereka bertiga dianggap memiliki informasi terkait dengan judul tersebut. Data dari tiga narasumber tersebut akan dideskripsikan, dikategorisasikan mana pandangan yang sama, mana yang berbeda, dan mana yang lebih spesifik dari tiga sumber data tersebut.

**Kerangka Kerja Penelitian**

Gambar 1 Kerangka kerja penelitian



Sumber: Susanto (2013), House & Mitchel (1974), Northouse (2013).

**III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Tahapan Perencanaan Suksesi**

**1. Pra-bisnis**

Menurut jawaban ketiga narasumber, tahapan pendidikan formal perlu dilakukan dan diselesaikan oleh calon suksesor karena merupakan suatu tuntutan yang telah disampaikan oleh narasumber 1 sebagai *incumbent*. Dari hasil wawancara dengan Narasumber 1 mengatakan bahwa sejauh ini calon suksesot telah menyelesaikan pendidikan SD, SMP, dan sekarang masih di SMA kelas 3 dan calon suksesor harus menyelesaikan studinya karena memang tuntutan dari *incubent* sendiri. *Incumbent* berharap calon suksesor dapat menyelesaikan semua studinya sebelum bekerja di perusahaan. Narasumber 2 juga mengungkapkan bahwa dirinya di sekolahkan dari kecil sampai sekarang, saat ini calon sukse-sor masih duduk dibangku SMA kelas 12, nanti setelah lulus SMA harus kuliah, karena orang tua ingin calon suksesor harus sekolah sampai mendapatkan gelar sarjana, barulah calon suksesor dapat bekerja di perusahaan. Wawancara dengan narasumber 3 yang memberikan pernyataan bahwa sampai

sekarang ini calon suksesor masih duduk di bangku SMA dan pasti akan melanjutkan ke perguruan tinggi terlebih dahulu.

Temuan ini didukung oleh Knight (2004) yang menyatakan bahwa pendidikan merupakan peranan penting untuk dapat mengembangkan potensi dalam diri seseorang. Pendidikan mampu mengubah seseorang menjadi disiplin, bertanggung jawab, dan mandiri. Dari ketiga narasumber menyatakan bahwa calon suksesor diharuskan menyelesaikan pendidikan formalnya karena suatu tuntutan bagi *Incumbent*.

**2. Tahap Pengenalan**

Menurut jawaban ketiga narasumber, calon suksesor telah diperkenalkan oleh *Incumbent* kepada *customer*, karyawan dan pihak bank agar calon suksesor dapat membangun *network* dengan para *stakeholder* yang berguna saat calon sukse-sor telah bekerja di perusahaan. Wawancara dengan Narasumber 1 mengatakan bahwa pada saat calon suksesor berada di perusahaan dan ada *customer* datang berkunjung ke perusahaan *incumbent* memperkenalkan calon suksesor ke mereka agar bisa dikenal dan punya koneksi bisnis nantinya. Narasumber 2 menjelaskan bahwa dirinya telah diperkenalkan kepada karyawan perusahaan, *customer*, dan pihak bank. Narasumber 3 yang mengatakan bahwa calon suksesor telah diperkenalkan oleh *Incumbent* kepada karyawan, relasi bisnis, dan *customer*. Narasumber 3 yang bekerja sebagai karyawan di perusahaan juga mengatakan tanggapan bahwa tidak masalah dengan calon suksesor dalam artian mendukung dan menerima sebagai calon suksesor di perusahaan. Temuan ini didukung oleh Venter, Merwe, & Farrington (2012) yang menyatakan bahwa hubungan baik dengan *stakeholder* dapat membangun dan memelihara kelangsungan hidup bisnis keluarga. Dari ketiga narasumber menyatakan bahwa calon suksesor telah diperkenalkan kepada para *stakeholder* agar dapat membangun *network* dan mempunyai relasi bisnis yang berguna saat calon suksesor telah bekerja di perusahaan, contohnya ketika calon suksesor berada di perusahaan, maka *incumbent* akan memperkenalkan calon suksesor kepada *customer* yang berkunjung ke perusahaan, contoh lainnya ketika *incumbent* pergi ke bank dengan calon suksesor, *incumbent* memperkenalkan juga Sandro kepada pihak bank agar adanya hubungan baik yang akan terjalin untuk masa mendatang.

**3. Tahap Pengenalan Fungsi**

Menurut jawaban ketiga narasumber, di tahap ini akan diberikan pengalaman kerja kepada calon suksesor dengan cara langsung bekerja di perusahaan setelah menyelesaikan pendidikan di perguruan tinggi. Narasumber 1 mengatakan bahwa lebih memilih agar calon suksesor langsung bekerja di perusahaan setelah selesai kuliah dan mulai bekerja di bagian produksi atau operasional perusahaan selanjutnya akan diberi pengalaman di kantor manajemen dengan tujuan agar mengetahui semua proses bisnis yang dilakukan di dalam perusahaan. Narasumber 2 juga mengatakan bahwa dirinya ingin untuk langsung bekerja di perusahaan milik keluarganya setelah kuliahnya selesai agar dapat cepat mengerti dan membuat berbagai inovasi untuk kemajuan perusahaan. Hal tersebut juga didukung oleh narasumber 3 yang mengatakan bahwa calon suksesor akan langsung dipekerjakan di bagian operasional perusahaan, agar mengerti tahapan dari proses percetakan, dari pra cetak sampai *finishing* barang jadi dan selanjutnya akan diajak untuk bertemu secara *intens* menjalin

hubungan dengan *customer*. Temuan ini didukung oleh Griffiths & Guile (2004) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja adalah suatu cara belajar di lembaga atau institusi yang berkonsentrasi pada manajemen dan sosialisasi dengan lingkungan untuk membantu pengembangan soft skill dan latihan di lapangan secara langsung. Dari ketiga narasumber menyatakan bahwa calon suksesor akan diberikan pengalaman kerja langsung di perusahaan keluarga setelah menyelesaikan studinya.

#### 4. Tahap Pelaksanaan Fungsi

Menurut jawaban ketiga narasumber, pada tahap ini akan dilakukan pelatihan kepada calon suksesor dengan cara mengikuti pelatihan bisnis berupa seminar dan *training* untuk membantu menunjang kinerja calon suksesor dalam berbisnis sewaktu bekerja di dalam perusahaan. Wawancara dengan Narasumber 1 menyatakan bahwa calon suksesor akan diberikan pelatihan berupa seminar tentang desain dan *training* tentang bisnis dan percetakan. Narasumber 2 juga mengatakan bahwa dirinya akan mengikuti seminar dan *training* bisnis agar lebih mengerti seluk beluk yang berkaitan dengan bisnis, khususnya percetakan. Hal ini didukung oleh narasumber 3 yang menyatakan bahwa calon suksesor akan mengikuti *training* di bidang grafikal dan bisnis serta mengikuti seminar mengenai grafikal, *operating procedure* dan bisnis yang tentunya akan membantu menunjang kinerjanya di perusahaan. Temuan ini didukung oleh Khan (2011) yang menyatakan bahwa semua perusahaan harus memberikan pelatihan bagi karyawan mereka. pelatihan dan pengembangan memiliki keunggulan tidak hanya untuk karyawan tetapi manfaat utamanya adalah untuk organisasi itu sendiri. jika kinerja karyawan tidak baik akan mempengaruhi seluruh organisasi. Dari ketiga narasumber menyatakan bahwa calon suksesor akan diberikan berbagai pelatihan untuk menunjang kinerjanya sewaktu bekerja di perusahaan.

#### 5. Tahap Pengembangan Fungsi

Menurut jawaban ketiga narasumber, calon suksesor belum diberikan tanggung jawab di perusahaan karena sampai saat ini karena calon suksesor masih menempuh pendidikan formal di sekolah menengah atas. Narasumber 1 menyatakan bahwa dirinya belum memberikan tanggung jawab kepada calon suksesor di perusahaan karena *incumbent* pikir calon suksesor ini belum bekerja di dalam perusahaan. Tetapi, jika calon suksesor telah bekerja di perusahaan pasti ada tanggung jawab yang *incumbent* akan berikan kepada calon suksesor. Wawancara dengan Narasumber 2 juga menyatakan bahwa dirinya belum mendapatkan tanggung jawab apapun dari orang tua di dalam perusahaan karena belum bekerja di perusahaan. Narasumber 3 yang menyatakan bahwa saat ini calon suksesor belum bekerja di perusahaan karena masih dalam proses belajar di sekolah menengah atas sehingga belum ada tanggung jawab yang diberikan *incumbent* kepada calon suksesor.

#### 6. Tahap Pergantian Awal

Menurut jawaban ketiga narasumber, calon suksesor belum diberikan kepercayaan di dalam perusahaan karena belum terjun langsung bekerja di perusahaan. Narasumber 1 menyatakan bahwa calon suksesor belum diberi kepercayaan karena belum masuk di perusahaan. Narasumber 2 menyatakan bahwa dirinya belum diberikan kepercayaan karena belum punya pengalaman apapun di perusahaan. Hal tersebut

juga didukung oleh narasumber 3 yang menyatakan bahwa calon suksesor berusaha diberikan kepercayaan oleh *Incumbent* karena memang dalam hal ini masih belum karena masih fokus ke studinya terlebih dahulu. Dari hasil wawancara dengan ketiga narasumber, ditemukan bahwa calon suksesor belum bekerja di perusahaan dan masih dalam proses studi sehingga belum ada kepercayaan yang diberikan oleh *incumbent* kepada calon suksesor.

#### 7. Tahap Kedewasaan Pengganti

Menurut jawaban ketiga narasumber, calon suksesor bersedia menjadi pemimpin dan berkomitmen penuh di perusahaan karena merupakan tanggung jawab dari calon suksesor sebagai anak laki-laki di keluarga untuk melanjutkan bisnis keluarga. Narasumber 1 menyatakan bahwa calon suksesor harus bersedia menjadi pemimpin di perusahaan untuk generasi selanjutnya. Narasumber 2 menyatakan bahwa dirinya bersedia menjadi pemimpin selanjutnya di perusahaan karena sudah menjadi tanggung jawabnya sebagai anak laki-laki dan untuk masa depan keluarga. Wawancara dengan Narasumber 3 yang menyatakan bahwa calon suksesor juga bersedia menjadi pemimpin yang berkomitmen penuh untuk perusahaan. Temuan ini didukung oleh Sharma & Irving (2005) yang menyatakan bahwa komitmen didefinisikan sebagai kekuatan yang dialami sebagai kerangka pikiran atau keadaan psikologis yang memaksa seorang individu menuju tindakan yang relevan dengan satu atau lebih target. Dari ketiga narasumber menyatakan bahwa calon suksesor berkomitmen kepada perusahaan keluarganya karena merupakan tanggung jawab sebagai anak laki-laki untuk melanjutkan bisnis keluarga

### Gaya Kepemimpinan

#### 1. Tugas

Menurut jawaban ketiga narasumber, *Incumbent* tidak melakukan pembagian tugas karena karyawan sudah memiliki *job desk* yang tetap untuk setiap divisinya dan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap tugas yang diberikan. Narasumber 1 mengatakan bahwa dirinya sudah melakukan pembagian yang tetap untuk setiap tugas. Narasumber 2 menyatakan bahwa *Incumbent* tidak pernah membagi tugas karena karyawan sebelumnya sudah tahu tugas di perusahaan. Hal tersebut juga didukung oleh narasumber 3 yang menyatakan bahwa pembagian tugas diberikan *Incumbent* sesuai dengan kriteria dan kapasitas sumber daya manusia tersebut. Temuan ini didukung oleh Gregory (2011) menyatakan bahwa perusahaan harus mempersiapkan wawancara dengan melakukan penilaian pekerjaan untuk melihat keterampilan apa yang di perlukan untuk suatu posisi, lalu menguji karyawan apakah mereka memiliki kemampuan untuk bekerja di posisi tersebut dan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Dari ketiga narasumber menyatakan bahwa *Incumbent* tidak melakukan pembagian tugas kepada para karyawan di perusahaan karena karyawan telah mengetahui *job desk* masing-masing individu.

#### 2. Arahan

Menurut jawaban ketiga narasumber, *Incumbent* tidak selalu memberikan arahan kepada karyawannya karena sudah ada manajer yang bisa mengarahkan dan memberikan petunjuk kepada karyawan, tetapi jika ada hal yang memang

harus ditanyakan kepada *Incumbent*, *Incumbent* pasti memberikan arahan kepada manajer maupun karyawan. Menurut wawancara dengan Narasumber 1 menyatakan bahwa kalau karyawan tidak mengerti tentang tugasnya, bisa langsung tanyakan ke manajernya sendiri tapi kalau memang tidak tahu sama sekali, bisa tanya langsung kepada dirinya. Narasumber 2 menyatakan bahwa jika ada pertanyaan yang susah, pasti *Incumbent* perusahaan akan memberikan arahan kepada karyawan. Hal tersebut didukung oleh narasumber 3 yang menyatakan bahwa karyawan mempunyai kapasitas di bidangnya sendiri, tapi jika ada yang kurang jelas atau kurang paham, *Incumbent* bisa memberikan arahan, tetapi tidak selalu mengarahkan setiap hari.

### 3. Semangat

Menurut jawaban ketiga narasumber, *Incumbent* memberikan dukungan dan motivasi untuk karyawannya di perusahaan. Narasumber 1 menyatakan bahwa dirinya memberikan semangat dalam bentuk motivasi dan dukungan agar semua bekerja dengan giat dan tepat waktu. Narasumber 2 juga menyatakan hal yang sama bahwa *Incumbent* memberikan dukungan dan motivasi kepada karyawan di perusahaan. Hal tersebut didukung oleh wawancara dengan Narasumber 3 yang menyatakan bahwa *Incumbent* secara besar memberikan dukungan secara moral, memberikan dukungan spirit dan dukungan.

### 4. Cara bekerja

Menurut jawaban ketiga narasumber, *Incumbent* memberikan karyawan kebebasan dalam bekerja di perusahaan dengan catatan harus bertanggung jawab dengan pekerjaannya tersebut. Wawancara dengan Narasumber 1 menyatakan bahwa dirinya memberikan kebebasan kepada karyawan yang bekerja tapi harus bertanggung jawab dengan setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya. Narasumber 2 menyatakan bahwa jika pekerjaan karyawan sudah selesai, maka mereka bisa beristirahat. Narasumber 3 yang menyatakan bahwa *Incumbent* memberikan kebebasan dalam artian bertanggung jawab dengan pekerjaannya dan pasti membantunya.

### 5. Partisipasi karyawan

Menurut jawaban ketiga narasumber, *Incumbent* memperbolehkan karyawan di perusahaan berpartisipasi melalui pemberian saran yang membangun agar perusahaan menjadi lebih baik. Narasumber 1 menyatakan bahwa karyawan dapat memberikan partisipasi dalam pemberian saran yang berguna dalam pengambilan keputusan di perusahaan. Narasumber 2 menyatakan bahwa karyawan dapat berpartisipasi di dalam perusahaan dalam bentuk pemberian saran untuk kemajuan perusahaan dan juga karyawan dituntut untuk lebih memberikan desain yang inovatif dan *uptodate* mengenai produk perusahaan. Hal tersebut didukung oleh narasumber 3 yang menyatakan bahwa karyawan dapat memberikan partisipasi dalam pemberian saran kepada pimpinan perusahaan agar karyawan juga turut serta berjuang demi kemajuan perusahaan.

### 6. Keputusan

Menurut jawaban ketiga narasumber, *Incumbent* di perusahaan yang hanya boleh mengambil keputusan untuk perusahaan. Narasumber 1 menyatakan bahwa pengambilan keputusan dilakukan oleh dirinya sendiri di perusahaan saja yakni direktur dan wakil direktur. Narasumber 2 menyatakan

bahwa *Incumbent* yang dapat mengambil keputusan perusahaan karena *Incumbent* yang memegang kendali di perusahaan. Hal tersebut didukung oleh narasumber 3 yang menyatakan bahwa pengambilan keputusan di perusahaan dilakukan secara langsung oleh *Incumbent* perusahaan.

### 7. Tantangan

Menurut jawaban ketiga narasumber, *Incumbent* memberikan target kepada setiap divisi di perusahaan sesuai dengan kapasitas maksimal. Narasumber 1 menyatakan bahwa dirinya memberikan target sesuai dengan divisi yang ada di perusahaan., jadi misal divisi pemasaran harus memasarkan produk sekian dengan omzet perusahaan sekian. Sedangkan divisi operasional harus menjaga kualitas produk dengan baik. Semua hal tersebut dilakukan dengan tujuan meningkatkan produktivitas dan omzet perusahaan. Narasumber 2 menyatakan bahwa *Incumbent* memberikan target berupa omzet perusahaan karena biasanya perusahaan yang maju dilihat dari omzet yang tinggi. Hal tersebut didukung oleh narasumber 3 yang menyatakan bahwa *Incumbent* memberikan target kepada para karyawan tetapi juga melihat kapasitas mesin juga sebagai acuan, jadi target tidak boleh melebihi kapasitas mesin di perusahaan.

### 8. Bonus

Menurut jawaban ketiga narasumber, *Incumbent* memberikan bonus berupa insentif kepada karyawan perusahaan jika target perusahaan tercapai. Narasumber 1 menyatakan bahwa dirinya memberikan bonus berupa insentif atas pencapaian target yang dilakukan oleh karyawan. Narasumber 2 menyatakan bahwa *Incumbent* pasti memberikan bonus kepada karyawan perusahaan karena karyawan telah berusaha keras memenuhi target dari perusahaan. Narasumber 3 yang menyatakan bahwa *Incumbent* memberikan insentif kepada karyawan perusahaan jika memenuhi target dari pimpinan perusahaan.

## IV. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil penelitian pada subjek penelitian, diperoleh bahwa tahapan perencanaan suksesi yang dilakukan oleh perusahaan sampai pada tahap yang kedua yaitu tahap pengenalan. Pada tahap yang pertama yaitu pra-bisnis, *incumbent* telah menanamkan pendidikan formal kepada calon suksesor, yang saat ini masih dalam proses studi. Selanjutnya, tahap pengenalan, *incumbent* telah memperkenalkan calon suksesor kepada para pemangku kepentingan atau *stakeholder* yang terlibat dalam kegiatan bisnis dan operasional dalam perusahaan. Pada tahap pengenalan fungsi, tahap pelaksanaan fungsi, tahap pengembangan fungsi, tahap pergantian awal dan tahap kedewasaan pengganti belum diterapkan kepada calon suksesor karena calon suksesor masih belum menyelesaikan pendidikan formal.
2. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan subjek penelitian ada dua, yaitu gaya kepemimpinan suportif dengan berlandaskan pada semangat kerja dan cara kerja *incumbent* kepada karyawan di dalam perusahaan serta gaya orientasi prestasi berlandaskan pada pemberian target oleh *incumbent* dan bonus berupa insentif kepada karyawan di perusahaan tersebut.

## Saran

1. Perencanaan suksesi perlu dibuat secara tertulis agar *incumbent*, calon suksesor, dan keluarga dapat memastikan calon suksesor memiliki kemampuan yang diharapkan oleh *incumbent* dan keluarga.
2. *Incumbent* mulai memberikan peran atau tugas dan tanggung jawab kecil kepada calon suksesor di dalam perusahaan, sehingga calon suksesor memiliki rasa keikutsertaan terlibat dan mengambil peran di dalam perusahaan.
3. *Incumbent* diharapkan memberikan pengetahuan mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan kepada calon suksesor demi keberlanjutan perusahaan keluarga untuk masa mendatang.

## DAFTAR REFERENSI

- Bahana, H. S. (2015, May). Analysis: weak q1 GDP leads to drop in economic growth to 5 percent. Thejakartapost.com. Retrieved September 16, 2015, from <http://thejakartapost.com/news/2015/05/07/analysis-weak-q1-gdp-leads-drop-economic-growth-5-percent.html>
- Griffiths, T., & Guile, D. (2004). Learning through work experience for the knowledge economy. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Gregory, K. (2011). The importance of employee satisfaction. The International Journal of Organizational Analysis.
- Jakarta Consulting Group. (2014). Suksesi dalam perusahaan keluarga. Jakartaconsulting.com. Retrieved March 15, 2015, from <http://jakartaconsulting.com/publications/articles/familybusiness/suksesi-dalam-perusahaan-keluarga>
- Khan, R. A. G. (2011). Impact of training and development on organizational performance. Global Journal of Management and Business Research.
- Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: definition, approaches, and rationales. Journal of Studies in International Education.
- Lipman, F.D. (2010). The family business guide: everything you need to know to manage your business from legal planning to business strategies. New York : Palgrave Macmillan
- Moleong, L. J. (2007). Metodologi penelitian kualitatif. Rev. Ed. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Northouse, P. G. (2013). Kepemimpinan: teori dan praktik (6th ed.). Jakarta: PT Indeks
- Sharma, P. & Irving, P.G. (2005). Four bases of family business successor commitment: antecedents and consequences. Journal Entrepreneurship Theory and Practice.
- Sinulingga, R. S. (2011). Gaya-gaya kepemimpinan. Kompas.com. Retrieved September 13, 2015, from [http://www.kompasiana.com/rudisalamsinulingga/gaya-gaya-kepemimpinan\\_54f79ceca33311df1d8b4583](http://www.kompasiana.com/rudisalamsinulingga/gaya-gaya-kepemimpinan_54f79ceca33311df1d8b4583)
- Sugiyono. (2012). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Susanto, A. B., & Susanto, P. (2013). The dragon network: inside stories of the most successful chinese family business. John Wiley & Sons
- Suryamin. (2015, August). Industri manufaktur tumbuh. Kompas.com. Retrieved September 12, 2015, from <http://kompas.com/baca/2015/08/04/Industri-Manufaktur-Tumbuh>
- Suryowati, E. (2015, May). Pertumbuhan ekonomi kuartal I-2015 melambat, ini penyebabnya. Kompas.com. Retrieved September 14, 2015, from <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2015/05/05/135327526/Pertumbuhan.Ekonomi.Kuartal.I-2015.Melambat.Ini.Penyebabnya>
- Venter, E., Merwe, S.V.D., & Farrington, S. (2012). The impact of selected stakeholders on family business continuity and family harmony. Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management
- Widyatmini & Hakim, L. (2008). Hubungan kepemimpinan, kompensasi, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dinas kesehatan kota Depok. Jurnal Ekonomi Bisnis, No. 2 Vol 13