STUDI DESKRIPTIF PERSIAPAN SUKSESI KEPEMIMPINAN PADA PERUSAHAAN *FREIGHT AND FORWARDING*

Eveline Hadinugroho dan Ronny H. Mustamu
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
E-mail: evelineH_09260@yahoo.com ; mustamu@petra.ac.id

***Abstrak*—Adanya mitos bahwa perusahaan keluarga sulit melewati tiga generasi karena tidak mempersiapkan generasi penerus dengan perencanaan suksesi untuk memimpin perusahaan. Namun, masih banyak perusahaan keluarga yang sudah lama berdiri dan masih dapat bertahan hingga sekarang. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk dapat mengetahui suksesi kepemimpinan yang dilakukan pada objek penelitian. Dalam penelitian ini, pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan observasi. Dalam penentuan informan, penulis menggunakan metode *purposive sampling*. Untuk menguji keabsahan data, menggunakan triangulasi dengan membandingkan hasil wawancara dan hasil observasi. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa suksesi kepemimpinan yang dilakukan masih kurang efektif.**

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

I. PENDAHULUAN

Suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan. (Robert G. Donnelley, 2002 dalam Susanto, 2007). *The Jakarta Consulting Group* menunjukkan 88% perusahaan swasta nasional berada di tangan keluarga. Ini membuktikan bahwa perusahaan keluarga berperan besar dalam perekonomian. (Susanto, 2007).

Namun banyak bisnis keluarga yang sulit melewati tiga generasi karena banyak perusahaan keluarga terlibat dalam konflik untuk memperebutkan kekuasaan dalam perusahaan. (Widyasmoro, 2008 dalam Wahjono, 2009). Konflik-konflik tersebut antara lain konflik antara kepentingan bisnis dan kepentingan keluarga yang disebabkan oleh adanya perbedaan antara nilai keluarga dan nilai bisnis. Kedua, konflik antar anggota keluarga ini dapat dirangkum dalam empat hal, yaitu konflik tujuan, gaya hidup dan kerja, konflik menyangkut kendali perusahaan, dan *leaving the nest* (meninggalkan rumah). Ketiga. konflik antara keluarga dan karyawan. Biasanya konflik ini teletak pada profesionalitas dan kepercayaan.

Konflik-konflik yang terjadi sangat mempengaruhi atau menghambat dan berhubungan dalam suksesi.(Susanto,2007). Pengertian suksesi adalah proses seumur hidup dalam keseluruhan proses bisnis untuk mempersiapkan pengalihan kekuasaan dan control dari generasi ke generasi. (Aronoff, 2003). 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). Terdapat beberapa faktor penghambat perencanaan suksesi sebuah perusahaan keluarga (Susanto, 2007) yaitu :

1. Cara yang buruk dalam mengekspresikan perasaan dan keinginan.

Dalam banyak perusahaan keluarga, anggota keluraga tidak memiliki kapabilitas, pengalaman, dan kepercayaan diri guna mengekspresikan perasaan mereka. Hal ini menyebabkan mereka menjadi frustasi dan tidak produktif sehingga tidak berani mengambil resiko.

2. Perbedaan yang dilihat sebagai beban, bukan sebagai aset.

Perbedaan adalah sebuah kunci bagi kehidupan yang aktif dan menarik. Namun dengan alasan untuk menjaga keutuhan dan harmoni keluarga, para anggota keluarga cenderung menghindari diskusi-diskusi mengenai perbedaan yang dimiliki dalam hal bisnis perusahaan.

3. Komunikasi tidak langsung.

Dalam perencanaan suksesi sering terjadi perbedaan, yang akan menjadi masalah yang membahayakan perusahaan keluarga manakala para anggota tidak saling bicara secara langsung.

4. Pemberian nama (*Entitlement*).

Ini seringkali terjadi manakala anggota generasi yang lebih muda menggunakan nama mereka sendiri untuk mengambil keuntungan pribadi. Namun ternyata, anggota perusahaan keluarga dari generasi yang lebih senior juga sering menghadapi masalah ini. Mereka, kadang-kadang juga termasuk pendiri perusahaan, mungkin merasa bahwa mereka berhak untuk melanjutkan tanggung jawab kepemimpinan sehingga mengorbankan generasi yang lebih muda, yang terus menunggu kesempatan untuk dapat memimpin perusahaan.

5. Kelangkaan (*Scarcity*).

Dalam konteks perencanaan suksesi perusahaan keluarga, ini adalah masalah atau isu yang paling sulit. Masalah kelangkaan ini berkaitan dengan sumber daya financial, peranan, dan kekuasaan.

6. Sejarah.

Sejarah adalah faktor penting dalam keluarga, termasuk juga dalam konteks perusahaan keluarga. Hal ini mencangkup keberhasilan dan kegagalan yang dialami dimasa lalu.

7. Orientasi terhadap yang lain (*other-oriented*) menyangkut perubahan.

Dalam konteks perusahaan keluarga, adalah hal biasa bagi setiap orang untuk mengharapkan orang lain berubah sehingga dapat memberikan hasil yang baik. Namun kuncinya terdapat pada adanya tanggungjawab pribadi terhadap segala hal yang kita lakukan. Ini merupakan salah satu tantangan terbesar dalam masalah perencanaan suksesi perusahaan keluarga.

8. Pengendalian.

Bukan hanya pemilik perusahaan yang harus berurusan dengan masalah pengendalian, namun juga seluruh anggota kelurga. Pengusaha menjalankan uashanya dengan didorong oleh impian yang dimilikinya. Adalah tidak mungkin untuk mengubah atau mengendalikan pengusaha. Namun di sisi lain, adalah memungkinkan dan realistis untukmembantu pengusaha dan keluarganya membangun impian dalam kaitannya dengan keluarga, bisnis, komunitas, waktu luang, dan filatropi mereka sebagai suatu cara untuk menangani isu pengendalian ini secara efektif.

9. Kurangnya rasa saling memaafkan.

Keluarga yang tidak memliki kemapuan untuk saling memaafkan kesalahan-kesalahan yang dilakukan akan mengalami kesulitan dalam menjalankan bisnis perusahaan secara bersama-sama.

10. Kurangnya Penghargaan, pengakuan, dan kasih sayang.

Perasaan kurang diakui dan dihargai menjadi dasar dari banyak masalah yang dihadapi dalam perushaan keluarga. Generasi yang lebih senior menginginkan penghargaan dari yang lebih muda, demikian pula sebaliknya. Generasi muda menginginkan pengakuan dari orang tua mereka atas prestasi yang mereka capai.

Pada umumnya pemegang puncak kekuasaan perusahaan keluarga menyadari dibutuhkan perencanaan suksesi yang baik untuk menghasilkan generasi penerus perusahaan yang memiliki kualitas dan kapabilitas yang baik. (Widyasmoro, 2008 dalam Wahjono, 2009). Namun, hasil survei *The Jakarta Consulting Group* menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan yang telah mempersiapkan generasi penerus dengan perencanaan suksesi sebanyak (67,8%). (Susanto, 2007). Ini artinya, masih banyak perusahaan yang belum/tidak melakukan perencanaan suksesi. Menurut Susanto (2007), pada umumnya terdapat tiga pola suksesi untuk manajemen level puncak yang biasanya diterapkan perusahaan-perusahaan di Indonesia:

1. Planned succession

Perencanaan suksesi yang berfokus pada calon yang akan menduduki posisi ‘kunci’ yang telah dipersiapkan dengan memberikan *accelerated development program* untuk meningkatkan pengalaman dan kebijakan berpikir serta memberi *exposure* terhadap berbagai hal penting.

2. Informal planned succession

Perencanaan suksesi yang lebih mengarah pada pemberian pengalaman dengan cara memberikan posisi dibawah ‘orang no satu’ dan secara langsung menerima perintah dan petunjuk dari orang tersebut.

3. Unplanned succession

Peralihan pimpinan puncak kepada penerusnya berdasarkan keputusan pemilik dengan mengutamakan pertimbangan-pertimbangan pribadi.

Rencana suksesi yang efektif dalam perusahaan keluarga antara lain merencanakannya sedini mungkin dengan melibatkan anggota keluarga. Pengalaman eksternal generasi penerus sangat diperlukan agar dapat memberikan masukan buat perusahaan. Sebelum bergabung dengan perusahaan, pemimpin harus dapat mengidentifikasi motivasi generasi penerus. Disamping perencanaan dan persiapan itu, pemimpin harus mengidentifikasikan *attitude* calon penerusnya, yaitu apakah ia memenuhi kualifikasi seorang pemimpin.(Susanto, 2007). Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan. (Northouse, 2003 dalam Thoyib, 2005).

Peran seorang pemimpin mempunyai beberapa aspek (http://www.jakartaconsulting.com):

Pertama, *Entrepreneur*, yang mencari peluang dan inisiator untuk memulai program-program yang memberikan dampak perubahan positif bagi perusahaan. Kedua, *disturbance handler*, yang bertanggung jawab untuk melakukan tindakan koreksi pada saat perusahaan mengalami kesulitan, terutama dalam kondisi kritis dan tak terduga. Ketiga, *resources allocator*, yang bertanggungjawab mengalokasikan sumber daya untuk berbagi kepentingan. Dan yang keempat negosiator, yang bertanggungjawab untuk mewakili perusahaan dalam berbagai proses negosiasi, baik dalam kaitannya dengan karyawan internal maupun dalam suatu negosiasi antar organisasi.

The Jakarta Consulting Group, memiliki beberapa kriteria pemimpin dalam perusahaan keluarga ACE MAN:

1. Acceptable

Seorang pemimpin dalam tipe ini harus bisa mengakomodasi atau menerima pendapat orang lain dan dapat mengambil sebuah keputusan dari hasil tersebut.

2. Charismatic

Pemimpin dalam tipe ini harus bissa dalam segala hal (mempunyai visi ke depan, menarik, dan menyangkan) sehingga dapat menghadapi tipe-tipe pemimpin lainnya.

3. Energetic

Pemimpin dalam tipe ini harus pandai memanfaatkan peluang, memiliki gagasan, dan dapat membuat keputusan.

4. Managing

Pemimpin dalam tipe ini mampu mengelola dan menerima tanggung jawab atas pekerjaan yang diserahkan.

5. Achieving

Pemimpin dalamtipe ini harus memiliki kredibilitas tinggi agar dapat dihargai oleh anggota-anggota keluarga yang lain.

6. Network

Pemimpin dalam tipe ini mementingkan jaringan, ia harus memiliki kemampuan melobi. Tipe ini beranggapan bahwa jaringan dapat dibangun dengan melakukan serangkaian pertemuan, pendekatan, dan kerjasama.(Susanto, 2007).

Terdapat beberapa hal dalam proses suksesi yang harus dipersiapkan oleh generasi penerus, (Susanto,2007) yaitu :

1. Generasi penerus harus memiliki komitmen terhadap kemajuan perusahaan di masa depan. Komitmen ini lahir dari adanya rasa kebanggaan terhadap perusahaan keluarga, kepemilikan, akuntabilitas, dan keinginan agar keberlanutan dan kemajuan perusahaan terjamin.
2. Generasi harus dapat memutuskan apakah ia ingin bergabung dengan perusahaan keluarga atau tidak dan juga kesiapannya untuk bergabung.
3. Mengevaluasi baik terhadap diri sendiri maupun terhadap perusahaan. Generasi penerus wajib untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki untuk menjadi modal yang dapat dimanfaatkan bagi kesuksesan generasi penerus menjalankan tugas-tugas strategis dan memperoleh kepercayaan uuntuk menggantikan generasi senior. Pengalaman bekerja di luar perusahaan sebelum bergabung dalam perusahaan keluarga juga akan memberi nilai tambah. Dalam hal perusahaan, generasi penerus mampu melihat dan menilai perubahan apa yang harus dilakukan dan masih realistiskah visi dan misi yang selama ini dimiliki perusahaan.
4. Generasi penerus harus bersedia mendengarkan dan menghargai sudut pandang orang lain, seperti karyawan dan anggota keluarga.
5. Generasi penerus perlu memiliki sikap asertif, yaitu bersikap obyektif terhadap masalah, mengemukakan argumentasi yang logis, mampu mengungkapkan gagasan, usulan, ide secara strategis dan tanpa emosional. Dalam membangun asertivitas terdapat beberapa pendekatan, salah satunya adalah Formula 3A:

a. Appreciation

Menunjukkan penghrgaan terhadap kehadiran orang lain, tetap memebrikan perhatian sampai batas tertentu atas apa yang terjadi pada diri mereka.

b. Acceptance

Perasaaan mau menerima, memberikan arti sangat positif terhadap perkembangan kepribadian sesorang.

c. Accommodating

Menunjukkan sikap ramah dan menyenagkan kepada semua orang, yang berarti dapat memperlihatkan toleransi dengan rasa hormat, namun bukan jadi ikut lebur dalampandangan orang lain apalagi yang bertentangan dengan diri sendiri.

Yang menjadi alasan untuk melakukan penelitian tentang suksesi yaitu ketika melihat banyak perusahaan keluarga yang sudah lama berdiri dan masih dapat bertahan hingga sekarang, mereka berhasil melakukan suksesi kepemimpinan. Salah satu perusahaan keluarga yang masih mampu bertahan hingga saat ini adalah perusahaan kelas dunia perdagangan retail khusus di bidang pakaian, sepatu, kosmetik, aksesoris dan produk-produk *fashion*. Perusahaan keluarga ini berdiri pada tahun 1901. Dan telah menyerahkan perusahaannya pada generasi kedua di tahun 1928, dan generasi ketiga di tahun 1968. (http://shop.nordstrom.com).

Tak kalah menariknya, ada perusahaan hotel di Jepang yang berdiri pada tahun 718. (http://www.ho-shi.co.jp). Merupakan penginapan tradisional jepang yang kini telah berdiri selama 13 abad ini masih merupakan perusahaan keluarga, dan sekarang di pegang oleh generasi ke-46. (Antal Szabó, 2012). Hal ini telah mematahkan mitos bahwa ‘generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, dan generasi ketiga menghancurkan’.(Susanto, 2007).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan salah satu perusahaan keluarga *freight and forwarding*. Perusahaan ini awalnya merupakan perusahaan kecil sebuah keluarga, yang kemudian membentuk partner dari banyak perusahaan pada tahun 1989. Awal dari proses suksesi yang dilakukan perusahaan karena sempat terjadi kegagalan oleh *General Manager* (GM) yang menyebabkan kerugian perusahaan. Uniknya, proses suksesi generasi penerus dalam perusahaan dilakukan secara mendadak karena harus segera menyelamatkan perusahaan. Setelah dua tahun generasi penerus mengambil alih posisi tersebut, perusahaan mengalami kemajuan dan mendapatkan profit.

Dari penelitian ini, diharapkan dapat mengetahui seperti apakah suksesi kepemimpinan yang telah dilakukan perusahaan mulai dari kriteria yang dipilih, proses suksesi dan *pasca* suksesinya, serta memberi masukan dengan baik dan benar sesuai dengan teori dan buku yang ada agar dapat membantu perusahaan dalam perencanaan suksesi di masa mendatang

Rumusan masalah

1. Bagaimana persiapan suksesi kepemimpinan pada perusahaan saat ini?
2. Bagaimana evaluasi suksesi kepemimpinan pada perusahaan?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui bagaimana persiapan suksesi kepemimpinan yang digunakan pada perusahaan.
2. Memberikan masukan tentang suksesi kepemimpinan pada perusahaan yang berguna untuk masa mendatang melalui hasil evaluasi.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian kualitatif deskriptif yaitu penelitian yang memanfaatkan wawancara terbuka untuk menelaah dan memahami sikap, pandangan, perasaan, dan perilaku individu atau sekelompok orang. (Moleong, 2011).

Metode pengumpulan data menggunakan teknik wawancara dan observasi. Teknik wawancara yang digunakan yaitu wawancara terstruktur dan tidak terstruktur karena penulis secara langsung bertemu dengan informan yang ingin dimintai keterangan tentang penelitian ini. Namun dalam pengumpulan data akan sangat dimungkinkan ada pertanyaan diluar pedoman wawancara yang telah disusun untuk menanyakan sesuatu secara lebih mendalam.

Observasi adalah teknik pengamatan dari peneliti terhadap objek penelitiannya untuk menghasilkan data yang lebih rinci mengenai objek penelitian. (Purhantara, 2010)

Yang menjadi taget penelitian adalah perusahaan keluarga yang sudah berbentuk perseroan terbatas.

Dalam penentuan informan menggunakan metode *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. (Sugiyono, 2012). Peneliti menggunakan metode *purposive sampling* karena penulis membutuhkan informasi dari sumber yang paling mengerti dibandingkan dengan narasumber lainnya. Informan dalam penelitian ini oleh penulis yaitu generasi penerus, tim suksesor, dan anggota perusahaan yang terlibat dalam proses suksesi.

Sumber data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini ada dua yaitu data primer yang merupakan hasil wawancara dengan generasi penerus, tim suksesor, dan anggota perusahaan yang terlibat dalam proses suksesi. Kedua, data sekunder berupa data karyawan (CV), dokumen, dan laporan-laporan (penilaian kinerja dalam proses suksesi, absensi kehadiran) dimana terkait dengan Suksesi Kepemimpinan pada perusahaan yang menjadi objek penelitian.

Teknik analisis data yang digunakan menurut (Moleong, 2011):

1. Menelaah seluruh data yang telah tersedia dari berbagai sumber.
2. Reduksi Data

a. Identifikasi satuan (unit).

b. Membuat koding.

Memberikan kode pada setiap 'satuan' agar tetap dapat ditelusuri data / satuannya, berasal dari sumber mana.

3. Kategorisasi.

a. Menyusun kategori.

Kategorisasi adalah upaya memilah-milah setiap satuan ke dalam bagian-bagian yang memiliki kesamaan.

b. Pemberian nama pada setiap kategori yang disebut 'label'.

4. Sintesisasi

a. Mencari kaitan antara satu kategori dengan kategoril ainnya.

b. Kaitan satu kategori dengan kategori lainnya diberi nama/label lagi.

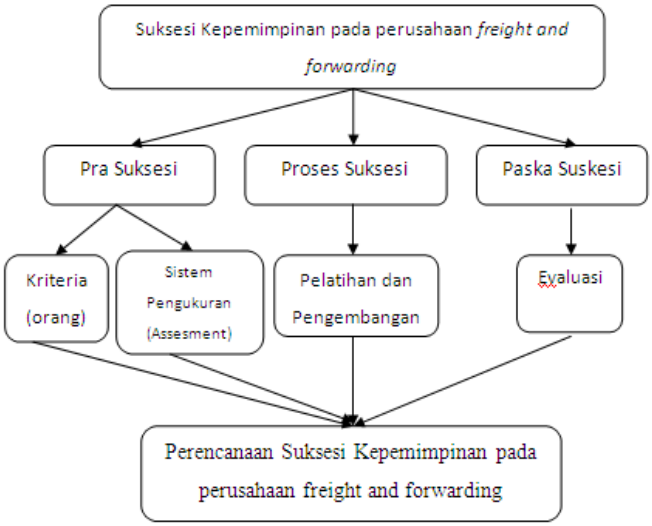
5. Menyusun 'Hipotesis Kerja'

Hal ini dilakukan dengan jalan merumuskan suatu pertanyaan yang proposional. Hipotesis kerja ini sudah merupakan teori substantif (yaitu teori yang berasal dan masih terkait dengan data) dan sekaligus menjawab pertanyaan penelitian.

Untuk menguji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber yaitu proses membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda (Moleong, 2004 dalam Purhantara, 2010). Yang dalam penelitian ini membandingkan hasil wawancara dan isi suatu dokumen yang berkaitan atau hasil observasi.

Kerangka Berpikir

Gambar 1. Kerangka Berpikir



Penulis menganalisa suksesi kepemimpinan berdasarkan tiga tahap, yaitu: pertama pra suksesi berisi tentang kriteria-kriteria perusahaan dalam memilih generasi penerus, tahap kedua proses suksesi, dan ketiga paska suskesi yang berisi tentang evaluasi dari kegiatan suksesi yang telah dilakukan dengan harapan yang ada diawal. Setelah itu, penulis melihat apakah suksesi kepemimpinan pada perusahaan telah berjalan dengan baik (sesuai harapan) atau masih ada kesenjangan antara harapan dengan kenyataan, tujuannya untuk dijadikan perencanaan suksesi kepemimpinan pada perusahaan ini di masa mendatang.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Suksesi kepemimpinan pada perusahaan, terdiri dari 3 tahap:

Pra Suksesi

Pada pra suksesi, penulis menggunakan dua variabel yaitu kriteria dan sistem pengukuran. (Susanto, 2007). Variabel pertama yaitu kriteria, terdiri dari beberapa indikator:

a. Motivasi.

Generasi penerus meyakini bahwa motivasi untuk untuk bergabung dalam perusahaan pertama karena kepemilikan saham yang dimilikinya setelah diberikan saham milik

ayahnya. Namun tidak hanya bergantung pada itu, tapi juga adanya peluang serta kemauan dari diri sendiri untu mempelajari dan menekuni bidang *freight and forwarding* untuk meningkatkan pengetahuannya. Pada saat diwawancara, beliau sempat mengatakan, "Awalnya tidak terlalu yakin mampu meneruskan perusahaan, tapi dicoba. Dengan kerjasama tim dan kemauan serta kemampuan dari diri sendiri akhirnya berhasil." Tim suksesor mengatakan bahwa rasa ingin tahu generasi penerus sangat besar bahkan jika ada suatu yang kurang dimengerti, generasi penerus selalu bertanya. Keinginannya untuk bisa menjadi *General Manager* (GM) yang baik menuntun generasi penerus untuk mengikuti kursus tentang *freight and forwarding* dan juga kepabeanan.

Menurut teori Susanto (2007) tentang rencana suksesi yang efektif dalam perusahaan keluarga antara lain merencanakannya sedini mungkin dengan melibatkan anggota keluarga. Hal yang sangat penting yaitu sebelum bergabung dengan perusahaan, pemimpin (generasi pertama) harus dapat mengidentifikasi motivasi generasi penerus mengembangkan alasan pribadi untuk tetap dalam bisnis karena penerus dalam bisnis keluarga memiliki peran yang sulit. Mereka sering tidak bisa memenuhi harapan orang tua mereka karena mereka tidak seperti orang tua mereka.

Menurut penulis, generasi penerus telah memiliki motivasi yang kuat untuk meneruskan perusahaan. Itu terlihat dari usaha generasi penerus untuk belajar dan menekuni bidang *freight and forwarding*. Meskipun beliau merupakan anak dari pemilik perusahaan namun beliau tidak ingin mengandalkan kepemilikan yang dimilikinya dalam perusahaan saja untuk dapat menjadi bagian dalam perusahaan.

b. Pendidikan dan pengalaman

Di dalam proses suksesi, generasi penerus wajib untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki untuk menjadi modal yang dapat dimanfaatkan bagi kesuksesan generasi penerus menjalankan tugas-tugas strategis, pengalaman bekerja di luar perusahaan sebelum bergabung dalam perusahaan keluarga juga akan memberi nilai tambah. Oleh karena itu, sebelum benar-benar masuk dalam perusahaan, generasi penerus harus memaksimalkan kesempatan belajar dan diharapkan mendapatkan kesempatan kerja di luar perusahaan. (Susanto, 2007).

Generasi penerus mengatakan dirinya hanya lulusan dari S1 *Entrepeneurial Leadership* di *Kwantlen University* (Kanada). Pendidikan inilah yang menjadi modal generasi penerus agar dapat menjadi *entepreneur*. Selain itu sebelum bekerja di dalam perusahaan ini, beliau sempat bekerja di Kanada selama satu tahun dalam bidang marketing. Setelah itu beliau bekerja selama kurang lebih 6 (enam) bulan di perusahaan *freight and forwarding*. Sebenarnya, untuk menjadi GM harus memiliki pengalaman di bidang *freight and forwarding* setidaknya 5 (lima) tahun. Meskipun pengalamannya dibidang *freight and forwading* belum sesuai ketentuan tim suksesor telah menilai generasi penerus sudah memenuhi kriteria karena pengetahuannya dalam bidang ini dan kemampuannya untuk menjadi pemimpin sudah sangat bagus.

Dari sini, penulis melihat bahwa pendidikan serta pengalaman yang telah ditempuh oleh generasi penerus sangat membantu generasi penerus sendiri untuk menjadi GM, dimana seorang GM harus dapat memimipin sebuah tim dan itu didapat dari pendidikan S1 yang telah ditempuhanya. Pengalamannya dalam bidang marketing juga sangat membantu generasi penerus karena menurut narasumber "calon GM harus bisa menjual, memiliki pengetahuan *financial/accounting*". Ditambah lagi kursus yang dijalani generasi penerus juga sangat membantunya untuk lebih mengerti bidang *freight and forwarding.* Dari sini penulis bisa menilai bahwa pendidikan serta pengalaman generasi penerus sangat baik dan mendukung kriteria yang dibutuhkan sebagai seorang *General Manager*.

Menurut Susanto (2007) dalam bukunya *The Jakarta Consulting Group,* terdapat beberapa kriteria pemimpin dalam perusahaan keluarga yang dikelompokkan menjadi ACE MAN. Sebelum generasi masuk dalam perusahaan, generasi penerus telah memiliki dua kriteria yaitu *Achieving* karena lulusan dari S1 *Entrepeneurial Leadership* di *Kwantlen University* (Kanada). Dan *Network* dari pengalaman bekerjanya dibidang marketing.

Sistem pengukuran

a. Pengetahuan Visi Perusahaan

Disini penulis melihat pengetahuan generasi penerus melalui pengetahuannya tentang visi perusahaan karena seorang pemimpin harus mengerti apa yang menjadi visi perusahaan. (Susanto, 2007).

Visi perusahaan menurut generasi penerus yaitu untuk menjadi *forwarder* utama yang berfokus pada LCL (*Less than Container Load*) artinya tidak *full container*/per kubik. Generasi penerus juga mengatakan bahwa visi perusahaan ini sebenarnya tidak jauh berbeda dari perusahaan induk. Hanya saja fokusnya yang menjadi perbedaan. Jika perusahaan induk lebih berfokus pada pengangkutan udara dan laut yang *full container*. Meskipun berbeda fokusnya, namun antar perusahaan tetap saling mendukung. Penulis juga sempat menanyakan sejarah visi misi yang dipegang oleh GM sebelumnya, generasi penerus mengaku bahwa tidak ada visi yang nyata dan jelas, semua hanya di jalankan untuk memperoleh profit. Baru saat transisi, visi dan misi yang jelas dibuat. Hingga saat ini, visi perusahaan masih belum ada perubahan. Namun beliau menyatakan bahwa, " jika kedepannya memang ada visi yang lebih sesuai, maka visi bisa berubah".

Dari hasil wawancara di atas, penulis menilai bahwa pengetahuan generasi penerus visi perusahaan sangat bagus. Apalagi visi tersebut beliau yang membuatnya sendiri,

sehingga beliau benar-benar tahu apa yang menjadi visi perusahaan dan dapat menuntun karyawan untuk menjalankan visi tersebut dalam setiap kegiatan perusahaan.

b. Performance

Untuk melihat kemampuan generasi penerus, penulis melihat dari *performance* generasi penerus selama bekerja di perusahaan.

Pada saaat sesi wawancara, generasi penerus menyatakan bahwa dalam perusahaan, untuk penilaian *performance* karyawan dinilai dari kinerjanya selama satu tahun pada akhir tahunnya. Salah satu yang menjadi alasan mengapa GM yang lalu diganti karena tidak mampu memberikan *performance* yang baik dalam beberapa tahun selama ia menjabat sebagai GM. Namun hal ini bisa dilalui dengan baik oleh generasi penerus. Selama generasi penerus menjadi GM, beliau mampu untuk memberikan *performance* yang baik. Itu terlihat dari penilaian kinerja dalam keberhasilannya membawa perusahaan yang awalnya sangat terpuruk menjadi semakin baik dan menghasilkan *profit* sebelum *tax* yang lebih dari tahun ke tahun.

Tabel 1.0 Hasil *Performance* Generasi Penerus (Laporan Keuangan)

Tahun	2008	2009	2010
Keuntungan (Rp)	(676.778.374,00)	(354.173.483,36)	136.746.619,84

Sumber : Data Perusahaan, diolah oleh penulis.

Proses Suksesi

Pada proses suksesi, penulis membahas tentang pelatihan dan pengembangan yang dilakukan untuk mempersiapkan generasi penerus menjadi seorang pemimpin. (Aronoff, 2003). Dalam pelatihan dan pengembangan ini, ada beberapa orang dalam perusahaan yang menjadi mentor generasi penerus, yaitu *group chairman* (orang tua generasi penerus, anggota keluarga lain yaitu paman generasi penerus), manajer operasional yang dulunya sempat bekerja di perusahaan sejenis. Dari wawancara generasi penerus juga mengatakan bahwa *General Manager* yang sebelumnya juga sempat ikut terlibat dalam proses suksesi ini. Penulis menggunakan dua indikator yaitu tanggung jawab generasi penerus dan cara berpikir generasi penerus.

a. Tanggung jawab (*responsibility*)

Pada saat awal menjadi *General Manager* (GM), tugas utama yang harus dilakukan generasi penerus saat itu adalah memperbaiki kerugian yang terjadi di perusahaan. Ini bukan sesuatu yang mudah, butuh komitmen yang tinggi agar tetap bertahan.“ Pada saat saya menjabat menjadi GM, tekanan untuk tetap belajar, berusaha dan berkerja keras sangat tinggi karena perusahaan mengalami kerugian yang sangat besar dan saya pun bertekad untuk membangunkan semangat para karyawan yang telah kehilangan motivasi setelah bertahun-tahun mengalami kerugian dan tidak menikmati bonus”. Generasi penerus juga mengatakan bahwa untuk mengetahui sumber masalah yang menyebabkan kerugian perusahaan dan membenahinya, beliau menerima masukan-masukan yang diberikan para karyawan. Juga mencari tahu alasan pelanggan lama yang tidak lagi menggunakan jasa perusahaan. Dari sana, beliau mulai membentuk sistem kerja yang lebih efektif dan memuaskan bagi para pelanggannya. Generasi penerus juga menambahkan,” Selama menjalani proses ini tentu banyak tantangan yang harus dihadapi, tetapi perkembangan yang saya alami relatif positif’. Ini terlihat dari *performance*nya saat awal menjadi GM pada tahun 2008 dalam posisi perusahaan yang rugi, namun terus membaik hingga pada tahun 2010 perusahaan mulai mengalami keuntungan. Tim suksesor mengatakan bahwa generasi penerus mampu menjalankan tangung jawab yang diberikan dengan baik, *care* terhadap perusahaan dan juga mau ikut turun tangan dalam kegiatan. Tim suksesor juga menilai bahwa GM saat ini selalu datang tepat waktu, selalu ingat akan janjinya. “Jika ada rapat pasti datang, pasti ingat akan janji.”

Dari hasil wawancara di atas, penulis dapat melihat bahwa generasi penerus mampu memegang tanggung jawabnya sebagai GM. Didukung dari data *performance* yang sudah dilampirkan di poin sebelumnya, dimana data itu menjelaskan hasil dari penilaian kinerja generasi penerus terutama dari sisi marketing.

b. Cara Berpikir

Kepemimpinan dalam sebuah tim

Pada saat wawancara, generasi penerus mengatakan kesulitan yang dihadapinya saat pertama menjadi *General Manager* (GM) yaitu banyak karyawan yang belum terbiasa dengan gaya memimpinnya. Beliau melakukan banyak perubahan sistem di kantor yang mengharuskan masing-masing karyawan untuk mengubah kebiasaan mereka. Namun saat mengimplementasikan perubahan sistem, generasi penerus memberikan penjelasan mengapa perubahan sistem tersebut harus dilakukan dan dampak positif apa yang bisa memberi manfaat kepada perusahaan. Hal ini dilakukannya agar dapat membuat para karyawan lebih bisa menerima perubahan tersebut. Hasilnya, setelah beberapa bulan berlalu, masing-masing karyawan mulai bisa terbiasa dan menerima perubahan yang beliau lakukan karena mereka mulai merasakan dampak positif dari perubahan-perubahan tersebut.

Disisi lain, tim suksesor mengatakan bahwa dalam hal memimpin GM lebih tegas namun tidak arogan dan mau terbuka dalam setiap masukan-masukan. Begitu juga dalam memberi sanksi, juga selalu memberi kesempatan agar karyawan bisa menyatakan alasan. Namun, jika setelah ditegur dan diberi masukan namun tidak ada perubahan, beliau akan memberi surat peringatan. Ketika ada kesulitan yg dihadapi, generasi penerus tidak segan untuk memberi ide atau gagasan yang bisa membantu karyawan menyelesaikan masalah dalam tugas. Generasi penerus mampu bekerja sama dengan baik, keterbukaannya membuat karyawan merasa

tidak takut dan canggung untuk bekerja sama dan mengemukakan pendapat.

Mengambil Keputusan

Saat wawancara, penulis menanyakan tindakan generasi penerus saat terjadi suatu masalah dalam tim berhubungan dengan tugas yang dibutuhkan pengambilan keputusan. Di sini, generasi penerus mengatakan bahwa masukan atau usul serta argumentasi dari semua karyawan (tim) dibawah pimpinannya selalu dihargai, tidak ada alasan bahwa seseorang karyawan tidak boleh ikut serta dalam hal ini karena beliau percaya bahwa, "semakin banyak perspektif tentang suatu hal, semakin bagus keputusan yang akan didapatkan". Namun, jika pengambilan keputusan harus dilakukan secara langsung dan cepat, generasi penerus akan melibatkan beberapa karyawan atau manajer yang lebih senior untuk berdiskusi sebelum mengambil keputusan.

Dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh penulis, penulis menilai bahwa generasi penerus belajar dengan baik tentang peran dan fungsi seorang pemimpin dalam perusahaan sesuai teori Susanto (2007). Kemampuannya dalam melakukan inisiatifnya untuk merubah beberapa sistem perusahaan dan membuatnya lebih efektif serta memberikan dampak positif bagi perusahaan, dapat menunjukkan bahwa generasi penerus mampu menjalankan perannya sebagai *entrepreneur*. Kemampuannya menjalankan tanggung jawab untuk menolong perusahaan yang dalam kondisi kritis saat itu dan juga selalu memberi masukan ketika karyawan mengalami kesulitan dalam melakukan suatu tugas, menunjukkan bahwa generasi penerus mampu untuk menjalankan perannya sebagai *disturbance handler*. Selain itu, generasi penerus juga dapat manjalankan fungsinya sebagai GM dalam hal *monitoring*. Hal itu generasi lakukan terutama saat menerima masukan, ide, gagasan dari karyawan yang menuntun generasi penerus dalam mengambil keputusan. Generasi penerus juga belajar tentang bagaimana harus membuat laporan pada level manajemen yang lebih tinggi terutama ketika akan melakukan keputusan diman membutuhkan persetujuan dari level manajemen yang lebih tinggi.

Menurut penulis, perkembangannya dalam proses suksesi ini generasi penerus telah memenuhi empat kriteria pemimpin dalam perusahaan keluarga, yaitu ACE MAN. (Susanto,2007). Di mana generasi penerus memiliki kriteria *acceptable* yaitu mampu mengakomodasi atau menerima pendapat dari orang lain dan dapat mengambil keputusan dari masukan-masukan yang diterima tersebut. Generasi penerus juga mampu mengelola dan meneriman tanggung jawabnya sebagai GM, yang berarti bahwa generasi penerus memiliki kriteria *managing*. Selain itu juga generasi penerus memiliki kriteria *energetic* yang dapat dilihat dari kemampuannya mengimplementasikan gagasan yang dapat menolong keadaan perusahaan saat itu, juga mampu mengambil keputusan dengan baik. Generasi juga mememiliki kriteria *network* yaitu mampu melobi *customer* dan *vendor* baru, mampu belajar untuk melakukan pendekatan pada *customer*, dan mampu bekerja sama dengan baik dalam tim.

Dibandingkan dengan teori Susanto (2007), terdapat beberapa hal dalam proses suksesi yang kurang/belum dipersiapkan oleh generasi penerus:

1. Generasi penerus memiliki komitmen terhadap kemajuan perusahaan di masa depan. Terlihat dari usahanya untuk berusaha dan berkerja keras membangunkan semangat para karyawan yang telah kehilangan motivasi. Generasi penerus juga berusaha untuk membenahi sistem perusahaan agar bisa berkembang.
2. Generasi memiliki kesiapannya untuk bergabung dapat dilihat dari motivasinya dan juga komitmennya.
3. Generasi penerus bersedia mendengarkan dan menghargai sudut pandang orang lain, seperti karyawan dan anggota keluarga.
4. Generasi penerus harus meningkatkan sikap asertif karena:

a. Appreciation

Generasi penerus belum mampu menunjukkan penghargaan terhadap kehadiran orang lain, tetap memberikan perhatian sampai batas tertentu atas apa yang terjadi pada diri mereka.

b. *Acceptance*

Generasi penerus belum mampu menunjukkan perasaaan mau menerima secara positif terhadap perkembangan kepribadian seseorang.

c. Accommodating

Generasi penerus mampu menunjukkan sikap ramah dan menyenangkan kepada semua orang, yang berarti dapat memperlihatkan toleransi dengan rasa hormat, terutama pada saat menerima masukan dari karyawan dan proses pengambilan keputusan.

Paska Suksesi

Pada paska suksesi, penulis membahas tentang evaluasi pada rangkaian kegiatan suksesi. (Susanto, 2007). Penulis menggunakan dua indikator yaitu harapan tim suksesor dibandingkan dengan kenyataan menurut generasi penerus.

a. Harapan Tim Suksesor

Tim suksesor berharap generasi penerus mampu memperbaiki sistem dalam perusahaan sehingga menolong perusahaan sebelum benar-benar bangkrut. Disisi lain, karyawan berharap bahwa generasi penerus mampu membawa perusahaan mendapat kepercayaan dari agent-agent sehingga perusahaan tidak terus diposisi rugi. Jika dilihat dari *performance* generasi penerus, tim suksesor menilai ada kemajuan yang sangat bagus, dari yang awal kurang sekarang sudah sangat bagus. Begitupun juga dengan karyawan yang menyatakan sekarang beliau yakin generasi penerus mampu untuk meneruskan perusahaan terlihat dari kepercayaan agen-agen baru yang semakin banyak dan juga *performance* perusahaan yang semakin baik, tidak lagi rugi.

Tapi di lain hal tentang kepemimpinan generasi penerus, ada beberapa hal yang sempat diungkapkan oleh tim suksesor

dimana merupakan harapan dari setiap karyawan dalam tim yang belum dirasakan dari generasi penerus. Mereka mengatakan bahwa harapan kami sekarang generasi penerus memikirkan tentang tunjangan masa depan setiap karyawan yang memang masih belum ada. Selain itu juga, karyawan mengatakan, "Generasi penerus itu kurang ada rasa peduli. Acara tahunan saja kalau kami tim marketing tidak mengajukan, beliau tidak akan mengadakannya."

b. Kenyataan Menurut Generasi Penerus

Kenyataan ini, penulis melihat dari pengalaman-pengalaman apa saja yang dapat diingat oleh generasi penerus saat menjalani proses suksesi. Menurut generasi penerus setiap pengalaman yang dijalaninya memiliki pengalaman yang berarti. Mulai dari rekruitmen, perubahan sistem, memotivasi karyawan, mencari *vendor* atau *customer* baru, semuanya sangat berarti dan dapat membantu beliau untuk menjadi seorang pemimpin (GM) yang berhasil:

1. Dari pengalaman bagaimana generasi penerus merekrut karyawan baru, generasi penerus belajar bagaimana bisa merekrut orang-orang yang berpotensial dan berkompeten yang sangat mudah dibajak oleh perusahaan lain. Hal ini terjadi karena perusahaan ini merupakan perusahaan jasa.
2. Dalam perubahan sistem sediri, generasi penerus belajar dalam membentuk sistem yang sesuai dengan perusahaan. "Ada sistem-sistem baru yang sebelumnya tidak ada dan harus belajar serta membenahi sistem yang kurang efektif." Salah satu sistem yang di ubah oleh generasi penerus yaitu memperketat pembuatan laporan dari setiap bagian, yang dahulunya tidak begitu di pedulikan. Misalnya, pembuatan surat jalan, hal ini dulunya kurang dipedulikan, namun sekarang di bawah pimpinan generasi penerus hal-hal kecil seperti ini menjadi tugas yang sangat diperhatikan bahkan merupakan prosedur yang sangat ketat. Selain itu, generasi penerus juga belajar bagaimana mengajak tim untuk mau berubah.
3. Dalam hal memotivasi karyawan, generasi penerus belajar bagaimana menerima masukan, dan memberikan semangat pada karyawan untuk mendapat *reward* yang diharapkan.
4. Saat mencari *vendor* atau *customer* baru, generasi penerus belajar untuk selalu terbuka pada *vendor* baru yang lebih baik dan kompetitif. Sedangkan untuk *customer* lama, generasi penerus belajar melakukan pendekatan dengan *customer*, menerima masukan akan kekurangan servis dari tim dalam perusahaan yang sebelumnya, dan berusaha untuk memberikan servis yang dibutuhkan *customer*.

Dari proses suksesi tersebut, banyak hal-hal yang generasi penerus pelajari dan membuat kemampuannya semakin berkembang. " Tentu setelah sering melakukan rekruitmen, penelitian atau pembenahan sistem, mencari *vendor* atau *customer* baru, saya semakin berpengalaman dan lebih efektif untuk melakukannya". Ketika ditanya apakah setelah melalui proses suksesi, sekarang generasi penerus yakin akan mampu meneruskan perusahaan dengan baik, beliau percaya bahwa dengan kerja keras dan mampu membentuk sistem yang bagus, perusahaan akan tetap berkembang dibawah pimpinannya.

Tabel 1.1 Tingkat Keuntungan Perusahaan

Tahun	Keuntungan sebelum Tax (Rp)
2008	(676.778.374,00)
2009	(354.173.483,36)
2010	136.746.619,84
2011	361.115.818,08
2012 (Hingga Oktober)	371.572.582,00

Sumber : Data perusahaan , diolah oleh penulis.

Dari hasil analisis diatas, penulis berpendapat bahwa suksesi Kepemimpinan dalam perusahaan masih kurang baik. Meskipun harapan tim suksesor dalam hal kepemimpinan untuk generasi penerus menjadi *General Manager* (GM) sudah tercapai, terlihat dari kemampuan dan *performance* generasi penerus sejak awal menjabat sebagai GM jika dibandingkan dengan GM yang dulu. Namun, penulis menilai bahwa suksesi yang dijalankan secara kontigensi ini masih ada yang harus diperbaiki yaitu :

1. Generasi penerus masih belum belajar atau menyadari tentang pentingnya arti karyawan dalam perusahaan. Pernyataan ini penulis lihat dari beberapa masukan dari sumber informan yang diwawancara oleh penulis. Menurut penulis, seharusnya generasi penerus tidak hanya diajarkan tentang tanggung jawab dari sisi kepemimpinannya saja namun juga nilai-nilai penting dalam perusahaan untuk meningkatkan royalitas karyawan terhadap perusahaan.
2. Kualifikasi dalam tahapan pra suksesi masih belum jelas dalam bidang pendidikan dan pengalaman kerja apa yang harus ditempuh oleh generasi penerus sebelum benar-benar masuk dalam perusahaan.

Hasil kinerja dari tim suksesor, menurut penulis belum cukup efektif karena kebanyakan dari inisiatif generasi penerus. Seperti melakukan rekruitmen, mengikuti kursus *freight and forwarding* serta kepabeanan semuanya itu berasal dari inisiatif generasi penerus sendiri. Tim suksesor lebih berfokus menjadi pemberi informasi ketika ada yang dibutuhkan generasi penerus, misalnya informasi tentang pembuatan surat jalan. Selain itu terdapat beberapa hal yang menjadi penghambat dalam suksesi ini :

1. Komunikasi tidak langsung, hal ini terjadi karena suksesi yang dilakukan secara unplanned sehingga generasi penerus hanya mendapatkan informasi inti akan apa yang harus dilakukan. Tidak ada perencanaan sebelumnya.
2. Sejarah, karena generasi penerus awalnya belum pernah bekerja di perusahaan ini sehingga tidak sepenuhnya mengerti tentang sejarah keberhasilan maupun kegagalan yang dialami perusahaan dimasa lalu.

Triangulasi

Tabel 1.2 Hasil Triangulasi

Suksesi Kepemimpinan	Variabel	Hasil Wawancara Generasi Penerus	Hasil Wawancara Tim Suksesor dan Staf Marketing	Hasil Observasi	Keterangan
Pra Suksesi	Motivasi	Ada motivasi untuk mempelajari dan menekuni bidang ini.	Generasi penerus memiliki motivasi yang kuat	CV generasi penerus	Valid
	Pendidikan dan Pengalaman	Pendidikan S1 *Entrepreneurial Leadership* di Kanada. Pengalaman kerja 1 tahun sebagai marketing, 6 bulan di *freight and forwarding*	Pengetahuan dan kemammpuan generasi penerus sesuai kriteria	CV generasi penerus	Valid
	Pengetahuan Visi	Visi generasi penerus membuatnya sendiri.		Dokumen visi misi di *website.*	Valid
	Performance	Perkembangan relatif positif.		Laporan Keuangan	Valid
Proses Suksesi	Tanggung Jawab	Memiliki komitmen untuk memperbaiki peusahaan	Generasi penerus mampu menjalankan tangung jawab dengan baik	Mesin *check lock* Laporan keuangan	Valid
	Cara Berpikir	Menerima masukan dari karyawan	GM lebih tegas namun tidak arogan dan mau terbuka		Valid
Paska Suksesi	Harapan Tim Suksesor dan Kenyataan Bagi Generasi Penerus	Saya yakin akan mampu meneruskan perusahaan dengan baik	Yakin gnerasi penerus mampu untuk meneruskan perusahaan	Laporan keuangan	Valid

Sumber : Data diolah oleh penulis.

IV. KESIMPULAN

Kesimpulan

1. Dari hasil analisis, penulis menyimpulkan bahwa tahapan persiapan suksesi kepemimpinan pada perusahaan masih kurang efektif.

a. Pra Suksesi

Dikarenakan perusahaan menjalankan kegiatan suksesi secara kontingensi dan *unplanned succession*, perusahaan kurang mengkualifikasi kriteria pengalaman kerja dari generasi penerus yang belum ada pengalaman minimal 5 tahun dalam bidang *freight abd forwarding*. Perusahaan hanya melihat dari sisi kemampuan dan kepemilikan generasi penerus.

b. Proses Suksesi

Proses untuk melatih dan mengembangkan kemampuan generasi penerus dalam bidang kepemimpinan memang berjalan efektif jika dibanding dengan performance *General Manager* (GM) yang dulu, namun masih belum cukup karena sebagai pemimpin generasi penerus belum belajar tentang pentingnya arti karyawan dalam perusahaan.

2. Dari hasil evaluasi paska suksesi, penulis menyimpulkan bahwa suksesi kepemimpinan masih belum berjalan dengan efektif karena tahapan dalam persiapannya belum efektif. Harapan tim suksesor belum semua tercapai.

3. Perusahaan yang menjadi objek penelitian ini termasuk dalam jenis perusahaan keluarga FOE karena dalam pengelolaannya, perusahaan ini menggunakan tenaga profesional, banyak yang bukan berasal dari anggota keluarga.

4. Generasi penerus telah memiliki motivasi yang kuat untuk meneruskan perusahaan. Itu terlihat dari usaha generasi penerus untuk belajar dan menekuni bidang *freight and forwarding*.

5. Pendidikan serta pengalaman generasi penerus sangat baik dan mendukung kriteria yang dibutuhkan sebagai seorang *General Manager*.

6. Pengetahuan generasi penerus visi perusahaan sangat bagus. Visi tersebut beliau yang membuatnya sendiri, disesuaikan dengan apa yang menjadi harapan perusahaan.

7. Selama generasi penerus menjadi GM, mampu memberikan *performance* yang baik. Terlihat dari penilaian kinerja dan keberhasilannya membawa perusahaan yang awalnya sangat terpuruk menjadi semakin baik dan menghasilkan *profit* yang lebih dari tahun ke tahun.

8. Generasi penerus belajar dengan baik tentang peran seorang pemimpin dalam perusahaan sebagai *entrepreneur*, *disturbance handler*. Selain itu, generasi penerus juga dapat menjalankan fungsinya sebagai GM dalam hal *monitoring*.

9. Generasi penerus telah memenuhi kriteria *acceptable*, *managing*, *energetic*, dan *network* yaitu mampu melobi *customer* dan *vendor* baru, mampu belajar untuk melakukan pendekatan pada *customer*, dan mampu bekerja sama dengan baik dalam tim sesuai dengan kriteria pemimpin dalam perusahaan keluarga yaitu ACE MAN. (Susanto, 2007)

Saran

1. Agar proses suksesi berjalan lebih efektif, calon generasi penerus diharapkan memiliki kriteria yang sesuai teori Susanto (2007) yaitu ACE MAN. Generasi penerus saat ini belum memiliki kriteria *Charismatic*.
2. Generasi penerus diharapkan meningkatkan sikap asertif dalam hal *Appreciation* dan *Acceptance.*
3. Untuk suksesi dimasa mendatang, harus dibuat perencanaan terlebih dahulu sebelumnya tentang proses yang harus dilakukan generasi penerus *step by step* secara rinci. Itu berarti, tim suksesor juga harus benar-benar mengerti tugasnya sebagai mentor, tidak hanya sebagai informan. Sehingga kegiatan suksesi dapat berjalan dengan lebih efektif.
4. Disarankan sebelum melakukan proses suksesi, calon generasi penerus mendapat kesempatan untuk bekerja dulu dalam perusahaan sehingga mengerti keadaan perusahaan, sejarah keberhasilan maupun kegagalan yang dialami perusahaan dimasa lalu.
5. Sistem dalam suksesi kepemimpinan perusahaan ini harus mampu mempersiapkan generasi penerus dalam bidang

kepemimpinan dan juga nilai-nilai penting dalam perusahaan. Contohnya, nilai-nilai mengenai arti karyawan dalam perusahaan untuk meningkatkan royalitas karyawan terhadap perusahaan.

6. Dalam hal kualifikasi, penulis memberi saran perusahaan untuk lebih memperjelas kualifikasi dalam bidang pendidikan dan pengalaman kerja yang harus ditempuh oleh generasi penerus. Jadi perusahaan tidak hanya melihat dari sisi kemampuan generasi penerus.

DAFTAR PUSTAKA

Amagoh. (2009). "Leadership development and Leadership effectiveness". Management Decision, Journal Vol. 47 Iss: 6, pp.989 – 999 from Emerald Group Publishing Limited.

Aronoff. (2003). *Business Succession : The Final Test of Greatness.* Family Enterprise Publisher.

Ulrich, Dave. (2010). *Leadership in Asia Challenges and Opportunities.* Mc Graw-Hill Education (Asia); First edition (September 29, 2009).

Bungin, Burhan. (2007). *Penelitian kualitatif : Komunikasi, ekonomi, kebijakan publik, dan ilmu sosial lainnya.* Jakarta : Kencana.

Bungin, Burhan. (2009). *Metodologi penelitian kuantitatif :Komunikasi, ekonomi dan kebijakan*. Jakarta : Kencana.

Ismail, Noraini dan Mahfodz, Najmi. (2009) . Succession. Retrived September 15, 2012. www.asiaentr*epreneurshipjournal. com/2009/*

Jogiyanto.(2008). *Metodologi penelitian system informasi.*Yogyakarta : CV Andi Offset.

Kim, Haejeong., DeVaney, Sharon A. (2003). The Expectation of Partial Retirement Among Family Business Owners. Family Business Review. Retrieved October 01, 2012.

Moleong, J. L. (2011). Metodologi penelitian kualitatif. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

Sugiyono. (2010). Metode penelitian bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D). Bandung:CV. Alfabeta.

Susanto, A.B. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.

Szabó. (2012). Budapest, Hungary International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking: Family businesses in Hungary. Retrived September 26, 2012. Jurnal June 1–2, 2012

Thoyib, Armanu (2005). Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja Pendekatan Konsep. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, vol. 7, no. 1, maret 2005: 60- 73.

Wahyono.(2009). Suksesi Dalam Perusahaan Keluarga Jurnal, Vol 3, No 1 (2009)

Susanto. A.B. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Retrieved September 27, 2011, from http://jakartaconsulting.com/art-05-09.htm