

## GAYA DAN NILAI KEPEMIMPINAN DALAM SUKSESI PERUSAHAAN BIDANG DEVELOPER KELUARGA DI SURABAYA

Metania Prasetya dan Ronny H. Mustamu  
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
E-mail: [metania\\_31410009@yahoo.com](mailto:metania_31410009@yahoo.com) ; [mustamu@petra.ac.id](mailto:mustamu@petra.ac.id)

**Abstrak**—Rencana suksesi dalam bisnis keluarga merupakan hal yang sulit untuk diabaikan. Bisnis keluarga, baik di Indonesia maupun di dunia sekalipun, akan menghadapi masalah suksesi. Suatu bisnis keluarga tidak dapat menghindari masalah suksesi yang pada akhirnya menghasilkan kebutuhan akan perencanaan suksesi dalam bisnis keluarga. Suksesi adalah momen penting dalam keberadaan bisnis keluarga karena sudah sifatnya bahwa suatu bisnis akan ditransfer dari satu generasi ke penerus selanjutnya. Gaya dan nilai kepemimpinan ikut menjadi salah satu unsur penting dalam penerapan suksesi di suatu perusahaan guna mengoptimalkan kondisi tersebut.

Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan perencanaan suksesi yang terjadi di perusahaan keluargaserta mengetahui nilai-nilai kepemimpinan dan gaya kepemimpinan terhadap perencanaan suksesi di perusahaan bidang developer di Surabaya. Metode penelitian menggunakan metode kualitatif untuk menggali informasi secara mendalam melalui proses wawancara dan observasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa jenis perusahaan keluarga ini adalah perusahaan *Family Business Enterprise (FBE)* dimana kepemilikan perusahaan merupakan kepemilikan keluarga dan posisi-posisi penting dalam perusahaan dipegang oleh anggota keluarga dari komisaris, direktur, dan manajer-manajernya serta penerapan gaya dan nilai kepemimpinan sudah dijalankan dan diterapkan dengan baik pada perusahaan bidang developer di Surabaya.

**Kata kunci** : *Succession plan*, bisnis keluarga, gaya kepemimpinan, nilai kepemimpinan

### I. PENDAHULUAN

Hasil *survey* di Indonesia 88% dari pemilik bisnis keluarga percaya bahwa keluarga atau keluarga yang sama akan mengendalikan bisnis keluarga dalam lima tahun, Hanya 30% keluarga dan bisnis bertahan kegenerasi kedua, 12% masih layak ke generasi ketiga, dan tiga persen dari semua bisnis keluarga beroperasi ke generasi keempat atau lebih. Statistik menunjukkan keputusan antara keyakinan optimis pemilik bisnis keluarga saat ini dan realitas kegagalan besar perusahaan keluarga untuk bertahan hidup dari generasi ke generasi. Penelitian menunjukkan bahwa kegagalan bisnis keluarga karena salah satu faktor:

kurangnya perencanaan suksesi bisnis keluarga (*The Family Business Institute*, 2011).

Bisnis keluarga adalah perusahaan yang terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang memiliki saham 15% atau lebih, dan anggota keluarga dipekerjakan dalam perusahaan, dan mereka nantinya meneruskan bisnis tersebut di masa yang akan datang (Schulze, et, al., 2001).

Dalam perusahaan keluarga harus ada pengaruh dari dalam anggota keluarga dalam manajemen perusahaannya, yang aktif, membantu membentuk budaya perusahaan, sebagai pemimpin, yang aktif sebagai pemegang saham, selain itu ada perhatian terhadap hubungan antar keluarga (Poza, 2010).

Bisnis keluarga unik karena keterlibatan anggota keluarga dalam proses pembuatan keputusan, kebijakan dan peraturan, saham yang dimiliki, dan lain sebagainya. Winoto dan Graitto (2008) mengatakan bisnis keluarga di Indonesia mendominasi dan tersebar di berbagai bidang perindustrian dan organisasi. Fakta mengatakan bahwa bisnis keluarga yang dapat bertahan setelah generasi pertama. Suksesi merupakan tahapan yang sangat penting dan menjadi penentu bagi bisnis keluarga. Brockhaus (2004) menyatakan hal yang berpengaruh terhadap suksesi adalah sikap keluarga. Sikap keluarga yang tidak mendukung calon penerus akan berpengaruh buruk terhadap kelanjutan bisnis keluarga.

Suksesi *Family Business* adalah proses perubahan dari manajemen dan *ownership* kepada generasi penerus dalam perusahaan keluarga (KPMG, 2011). Faktor yang mempengaruhi perusahaan keluarga tidak akan berumur panjang karena kurang suksesnya generasi pertama dalam mempersiapkan atau melakukan transfer pengetahuan kepada generasi kedua dan seterusnya. Hal ini karena saat ini dan masa depan akan menghadapi tantangan yang berbeda dibanding masa lalu, misalnya dari teknologi, pendidikan, perindustrian, hukum dan lainnya. Salah satu cara dalam menghadapi tantangan dalam perencanaan suksesi adalah dengan *mentoring* yang dilakukan pada *incumbent* agar persiapan dan kompetensi suksesor dapat memenuhi kebutuhan perusahaan keluarga (Soedibyo, 2012).

Walter (2009) menyatakan bahwa dalam mengembangkan calon suksesor adalah dengan cara penyeleksian terhadap situasi yang ada. Pemimpin yang mempunyai *skill* yang dibutuhkan.

Perencanaan dan penerapan suksesi merupakan tujuan untuk dapat mempertahankan eksistensi sebuah perusahaan keluarga dan terus mengembangkannya ke arah yang lebih baik (Norainiet al., 2009). Suksesi merupakan isu mempertahankan bisnis keluarga. Dalam menjalankan suatu proses suksesi, tidak akan lepas dari berbagai macam

konflik. Konflik yang timbul dalam proses suksesi adalah konflik nilai yang terjadi antara pendiri yang berperan sebagai penggerak bisnis dan anggota keluarga yang terlibat di dalam perusahaan. Masing-masing dari generasi tentu memiliki cara pandang yang berbeda (Susanto, 2013).

Salah satu keberhasilan suksesi ada dalam pemimpin, Sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan perusahaan ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Setiap pemimpin mempunyai karakteristik yang berbeda-beda, dari karakteristik akan menghasilkan gaya kepemimpinan. Mc Nese-Smith (1996), dalam penelitiannya terbagi lima perilaku kepemimpinan, yaitu: tantangan proses, inspirasi, visi bersama, memungkinkan orang lain untuk bertindak, percontohan cara, mendorong semangat.

Dengan perencanaan suksesi kepemimpinan yang direncanakan akan membawa dampak positif dimasa depan perusahaan. Isu suksesi menjadi penting apabila pemilik usaha memiliki anak lebih dari satu. Hal ini akan mengakibatkan kemungkinan timbulnya perbedaan di dalam menjalankan perusahaan, visi dan misi kedepan, dan perbedaan karakter dari masing-masing anak yang menjadi penerus perusahaan keluarga. Hal ini yang menjadikan proses suksesi lebih kompleks (Faustine, 2003).

Tiga keterampilan yang dimiliki oleh pemimpin atau manajer menurut Katz dalam Schermerhorn (2003), yaitu: Keterampilan Teknis dalam menggunakan keahlian khusus dalam melakukan tugas tertentu. Keterampilan Manusia *human skill* adalah kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain. Di tempat kerja, keterampilan muncul dalam bentuk rasa percaya, antusias, keterlibatan secara tulus dalam hubungan interpersonal. Seorang manajer dengan *human skill* yang baik akan mempunyai tingkat kewaspadaan diri serta kemampuan untuk dapat memahami perasaan orang lain. Keterampilan konseptual dimana Semua pemimpin atau manajer harus mempunyai kemampuan untuk melihat situasi serta mampu memecahkan permasalahan yang memberikan manfaat bagi mereka yang perlu diperhatikan. Kemampuan untuk berpikir secara analitis disebut *conceptual skill*.

Dapat dipahami bahwa *Succession Plan* memegang peranan penting dalam kelanjutan perusahaan keluarga dan perencanaan *Succession Plan* di tiap perusahaan keluarga memiliki keunikan masing-masing. Hal ini menarik bagi penulis untuk meneliti terlebih dahulu bagaimanakah gaya dan nilai kepemimpinan dalam suksesi perusahaan bidang developer di Surabaya.

Dalam penelitian ini tujuan penelitiannya adalah mendeskripsikan perencanaan suksesi yang terjadi di perusahaan bidang developer di Surabaya, mendeskripsikan nilai-nilai kepemimpinan apa yang akan di pilih perusahaan bidang developer di Surabaya, mendeskripsikan gaya kepemimpinan apa yang diterapkan pada perusahaan bidang developer di Surabaya.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yaitu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik

pengumpulan data dilakukan secara triangulasi atau gabungan, analisa data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna dari pada generalisasi (Sugiyono, 2012). Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif karena penulis ingin menggambarkan apa yang terjadi pada perusahaan bidang developer di Surabaya berkaitan dengan gaya dan nilai kepemimpinan dalam suksesi.

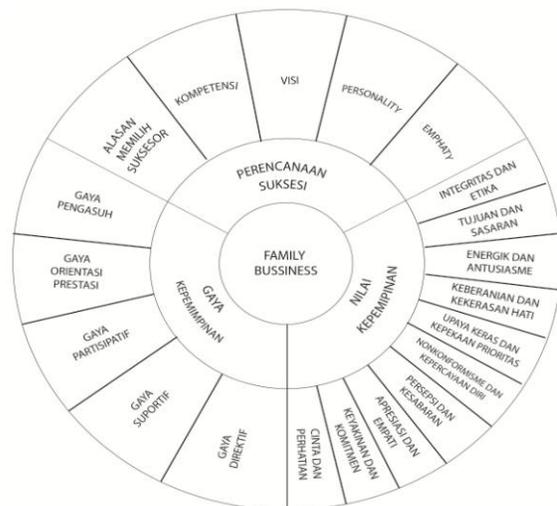
Jenis data yang digunakan adalah jenis data kualitatif. Dan sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sekunder.

Sumber data primer adalah “sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data” (Sugiyono, 2012, p.139). Dalam penelitian ini, sumber data primer yang akan digunakan oleh penulis adalah transkrip wawancara dan hasil observasi. Dalam observasi ini peneliti datang ke tempat kegiatan orang yang diamati dan mengumpulkan data (Sugiyono, 2008). Observasi dilakukan penulis dengan pengamatan langsung di lokasi objek penelitian pada perusahaan bidang developer di Surabaya.

Menurut Sugiyono (2012), sumber data sekunder adalah “sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat dokumen”. Dalam penelitian ini, *company profile* pada perusahaan di bidang developer di Surabaya yang akan digunakan sebagai sumber data sekunder untuk menunjang dan memperkuat data primer.

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data adalah dengan cara wawancara dan juga dengan cara observasi.

Penulis memilih metode pengujian keabsahan data dengan triangulasi sumber dan melakukan *verifikasi* data mengenai pengaruh nilai dan gaya kepemimpinan dalam suksesi pada perusahaan bidang developer di Surabaya kepada tiga narasumber yang berbeda peran yaitu *Family Business Leader*, Calon suksesor dan Istri dari *Family Business Leader*. Data dari ketiga narasumber dideskripsikan, dikategorisasikan mana pandangan yang sama dan berbeda serta mana yang lebih spesifik dari ketiga sumber data tersebut.



Gambar 2.2 Kerangka Kerja Penelitian nilai kepemimpinan dan gaya kepemimpinan.

Sumber : 9 Elements Of Family Business Success (Fishman, 2009), 10 Unsur Penting Kepemimpinan (Turner, 2007).

Teknik analisis data yang di gunakan Miles dan Huberman (1994) mengungkapkan *flow model data analysis* dimana terdapat pendekatan, yaitu:

1. Mendeskripsikan seluruh data berbagai sumber  
Seluruh data yang diperoleh dari wawancara, pengamatan dan pencatatan yang ada di lapangan, serta dokumen-dokumen atau data perusahaan dibaca, dipelajari, dan ditelaah keterkaitannya satu sama lain.
2. Reduksi data  
Reduksi data adalah suatu bentuk analisis yang tajam, ringkas, terfokus, membuang data yang tidak penting, dan mengorganisasikan data sebagai cara untuk menggambarkan dan memverifikasi kesimpulan akhir. Reduksi data menunjukkan proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksikan, dan mentransformasi data mentah yang muncul dalam penulisan catatan lapangan.
3. *Display data*  
*Display data* adalah usaha merangkai informasi yang terorganisir dalam upaya menggambarkan kesimpulan dan mengambil tindakan. Dalam penelitian kualitatif *display data* menggunakan teks narasi.
4. *Verifikasi* atau penarikan kesimpulan  
*Verifikasi* atau penarikan kesimpulan merupakan aktivitas analisis, Dimana pada awal pengumpulan data seorang analis mulai memutuskan apakah data tersebut bermakna atau tidak mempunyai keteraturan pola, penjelasan, kemungkinan konfigurasi, hubungan sebab akibat, dan proposisi.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Ada 10 Unsur nilai-nilai kepemimpinan antara lain :

1. Integritas dan etika  
Narasumber 1 mengajari Narasumber 2 bahwa seorang pemimpin harus memiliki integritas tinggi dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang leader. Narasumber 1 menjelaskan bahwa dalam suatu pelaksanaan kepemimpinan di perusahaan diperlukan adanya etika tertentu seperti etika dalam stakeholder, terhadap relasi bisnis, konsumen, pekerja dan etika pemerintah dalam memimpin perusahaan. integritas seorang pemimpin juga sangat dilihat dan diperhitungkan apabila memang sesuai dengan realita dan kenyataan yang terjadi. Etika yang diperhatikan oleh Narasumber 2 sendiri yakni menciptakan persaingan yang sehat antar kompetitor dan berdasarkan tambahan informasi dari Narasumber-3 bahwa etika bisnis adalah bagaimana seseorang bertanggung jawab akan kepentingan sosial.
2. Tujuan dan sasaran  
Memiliki tujuan yang pasti bagi Narasumber 1 dalam mempersiapkan calon penggantinya. Narasumber 2 adalah sasaran suksesor yang dipersiapkan Narasumber 1 dan Narasumber 3 dalam menjalankan tugasnya sebagai orang tua. Narasumber 2 menjadi tujuan dan sasaran dari proses suksesi ini sebab dianggap memiliki kapabilitas dan kompetensi untuk memimpin perusahaan kelak.
3. Energik dan antusiasme  
Narasumber 2 bersemangat dalam proses perencanaan suksesi ini. Karena baginya hal ini merupakan hal baru

yang menantang dalam hidupnya. Selain itu, keinginan Narasumber 2 yang ingin mempertahankan perusahaan dalam jangka waktu yang lama menjadi salah satu motivasi tersendiri mengapa Narasumber 2 begitu menikmati proses suksesi yang terjadi dengan melibatkan dirinya sebagai calon suksesor di perusahaan bidang developer di Surabaya.

4. Keberanian dan kekerasan hati  
Narasumber 2 tidak pernah takut akan apa yang terjadi kelak setelah dia memimpin. Ia memiliki tekad yang kuat dalam menjalankan tugasnya kelak sebagai pemimpin. Narasumber 1 dan Narasumber 3 selalu memberikan ia pendirian yang teguh dan prinsip berani menghadapi apapun termasuk dalam urusan pekerjaan. Hambatan yang ditakuti akan selalu ada apabila tidak ditangani mulai dari sendiri seperti yang dikatakan oleh Narasumber 3 pada Narasumber 2.
5. Upaya keras dan kepekaan prioritas  
Narasumber 2 memiliki tekad dan upaya yang kuat dalam mempertajam ilmunya sehingga sewaktu ia memimpin perusahaan, maka akan peka terhadap beberapa prioritas yang harus dijalankan sebagai seorang pemimpin. Narasumber 2 memiliki kematangan emosional berdasarkan kesadaran yang mendalam akan kebutuhan, keinginan, cita-cita dan suasana hati, dan pengintegrasian kesemua hal tersebut ke dalam suatu kepribadian yang harmonis sehingga Narasumber 2 dapat turut merasakan keinginan dan cita-cita anggota kelompoknya.
6. Nonkonformisme dan kepercayaan diri  
Disini Narasumber 2 merasa optimis dengan kemampuan dirinya. Sehingga ia merasa mampu untuk memimpin perusahaan kelak.
7. Persepsi dan kesabaran  
Narasumber 1 memiliki kesabaran dalam membimbing Narasumber 2 sebagai bentuk persiapan perencanaan suksesi. Sehingga Narasumber 2 memiliki cukup ilmu dalam menjalankan perannya nanti sebagai pemimpin
8. Apresiasi dan empati  
Apresiasi Narasumber 2 terhadap pandangan orang lain dan memberikan empati adalah substansi dan kedalaman dari hubungan yang langgeng pada seluruh karyawan di perusahaan bidang developer di Surabaya. Apresiasi yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan yang dijalankan oleh Narasumber 2, tetapi sekadar seseorang menjadi pemimpin. Narasumber 2 juga mengajak karyawan-karyawannya untuk mengambil tindakan sebagai salah satu bentuk apresiasi dan empatinya terhadap kondisi dan situasi yang dihadapi. Narasumber 2 membujuk para pengikutnya lewat berbagai cara seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi
9. Keyakinan dan komitmen  
Narasumber 2 memiliki komitmen yang telah tercipta sedari awal dalam tugasnya kelak untuk memimpin perusahaan.

#### 10. Cinta dan perhatian

Cinta dan perhatian yang diberikan oleh Narasumber 1 memberikan suatu motivasi bagi Narasumber 2 dalam menjalankan tugasnya kelak di perusahaan.

Selain itu tambahan nilai kepemimpinan di perusahaan bidang developer di Surabaya, percaya diri merupakan suatu nilai yang dipakai oleh pemimpinnya, yaitu:

##### 1. Kepercayaan Diri

Pemimpin perusahaan selalu menerapkan kepercayaan diri ketika sedang bekerja. Target yang ditentukan serta bagaimana cara mencapainya sudah direncanakan oleh pemimpin perusahaan. Hal tersebut membutuhkan kepercayaan diri yang tinggi untuk menentukan target yang telah direncanakan. Dan juga mengaplikasikan kepercayaan diri dalam kepemimpinannya yaitu dengan tidak gentar dalam menghadapi masalah. Pemimpin perusahaan percaya dengan kekuatan diri sendiri untuk menyelesaikan suatu masalah, meskipun tidak semua masalah dapat diselesaikan sendiri.

##### 2. Rendah Hati

Sebagai seorang pemimpin mengharuskan seorang pemimpin untuk memiliki kerendahan hati. Nilai ini dijaga kuat oleh pemimpin perusahaan, karena seorang pemimpin sehebat apapun pasti membutuhkan orang lain. Oleh karena itu nilai kerendahan hati ini dijaga baik-baik. Pemimpin perusahaan menerapkan nilai ini dengan menerima masukan atau pendapat dari orang lain dan mau bergaul dengan orang lain tanpa melihat status sosialnya. Selain dari hal itu, Pemimpin perusahaan juga mengatakan bahwa seorang pemimpin terkadang perlu untuk menunjukkan keterampilan atau pengetahuannya kepada bawahan. Hal ini dikarenakan agar bawahan tidak melihat pemimpinnya sebagai orang yang hanya dapat berbicara dan tidak dapat melakukan praktek. Pemimpin perusahaan yang memiliki latar belakang kontraktor mengerti akan kontraktor sehingga bawahan tidak bisa sembarangan “menipu” pemimpinnya.

##### 3. Kejujuran

Nilai kejujuran merupakan nilai kepemimpinan yang penting. Pemimpin perusahaan mengatakan bahwa jika pemimpin tidak jujur, bawahan juga mengikuti. Karena pada dasarnya, pemimpin merupakan suatu teladan bagi bawahannya. Seorang pemimpin harus dapat dipercaya oleh orang lain. Penerapan dari nilai kejujuran dalam hal ini adalah uang lembur yang seharusnya bisa dikurangi, Pemimpin perusahaan tetap memberikan uang lembur secara penuh bagi setiap pekerja yang ikut lembur. Kepada para klien, Pemimpin perusahaan selalu memberikan barang sesuai dengan yang diminta tanpa mengurangi bahan sesuai perjanjian. Ia tidak pernah mengurangi bahan untuk produksi, bahkan jika bahan tersebut tidak mencukupi untuk memproduksi sesuai dengan yang diminta klien, Pemimpin perusahaan melakukan penghitungan ulang dan melakukan negosiasi lagi dan bahan baku ditambah lagi oleh kliennya.

*Family Business Leader* perlu memilih suksesor dengan mengidentifikasi faktor objektif yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnis secara efektif. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

##### 1. Kompetensi

Kompetensi yang dimiliki oleh Narasumber 2 dianggap telah memenuhi standard oleh Narasumber 1 untuk memimpin perusahaan kelak. Karena Narasumber 2 memiliki antusias yang tinggi untuk turut ambil peran dalam pengelola perusahaan.

##### 2. Vision

Narasumber 2 menjadikan visi perusahaan sebagai gambaran target yang harus ia capai kelak dalam usaha memajukan perusahaan.

##### 3. Emphaty

Empati yang dimaksud adalah kemampuan Narasumber 2 untuk menempatkan diri di posisi orang lain dan mengerti apa yang dibutuhkan orang lain.

##### 4. Personality

Narasumber 2 perlu mengetahui apa yang suksesi butuhkan, termasuk di dalamnya pengorbanan dan komitmen yang perlu kandidat buat. Hanya suksesor yang benar-benar memiliki personality kuat dan keinginan untuk berkorban dan membuat komitmen demi suksesi bisnis keluarga yang dapat berhasil. Tanpa adanya karakter tersebut, suksesor akan gagal dalam menjalankan bisnis keluarga terlepas dari kemampuan yang mereka miliki.

Perencanaan suksesi (*succession plan*) bagi perusahaan keluarga adalah sebuah sarana untuk mengidentifikasi posisi manajemen, dimulai dari level manajer proyek dan supervisor kemudian diperluas hingga posisi tertinggi dalam organisasi. Dalam perencanaan suksesi yang dilaksanakan di perusahaan keluarga pun juga menjelaskan mengenai posisi manajemen untuk memberikan fleksibilitas maksimal dalam pergerakan manajemen yang bercabang dan memastikan pekerja sebagai individual mencapai senioritas yang lebih baik, kemampuan manajemen yang lebih luas dan menjadi lebih berbaur dalam relasi di organisasi secara keseluruhan dari pada hanya di satu departemen saja.

Terdapat 5 gaya kepemimpinan dalam perusahaan keluarga, yaitu:

##### 1. Gaya Direktif

Pegawai yang mengerjakan tugas-tugas sulit tetapi karena kurang motivasi mereka tidak mau menerima situasi yang ambigu ini dengan mengatur aktivitas-aktivitas mereka sendiri. Narasumber 1 kurang memberikan motivasi terhadap para karyawan-karyawanya.

##### 2. Gaya Suportif

Menggambarkan situasi dimana pegawai yang memiliki kebutuhan tinggi untuk berkembang mengerjakan tugas-tugas yang mudah, sederhana, dan rutin. Individu seperti ini mengharapkan pekerjaan sebagai sumber pemuasan kebutuhan, tetapi kebutuhan mereka tidak terpenuhi. Narasumber 1 kurang memberikan motivasi kepada karyawannya maka para karyawan kesulitan dalam pekerjaannya.

##### 3. Gaya Partisipatif

Gaya kepemimpinan dimana mengharapkan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan. Narasumber 1 mengharapkan dan mengajarkan pegawainya untuk dapat memberikan keputusan dan memberikan saran dan ide-ide nya.

#### 4. Gaya Orientasi Prestasi

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam pencapaian tujuan tersebut. Narasumber 1 mengajarkan ke Narasumber ke 2 untuk mau bekerja keras bila ingin mendapatkan sesuatu.

#### 5. Gaya Pengasuh

Sikap yang mungkin tepat adalah campur tangan dari pimpinan. Dimana pemimpin hanya memantau kinerja tetapi tidak mengawasi pegawai secara aktif. Narasumber 1 tidak terlalu ikut campur tangan dalam mengawasi karyawan. Narasumber 1 hanya ingin tau beres saja.

Dari kelima gaya kepemimpinan yang ada di atas Narasumber 1 cenderung memiliki sikap gaya orientasi prestasi. karena Narasumber 1 selalu mengajarkan pada Narasumber 2 untuk bekerja keras dan mau bersusah dahulu agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Untuk menunjang kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi sehingga mampu membawa perusahaan menjadi berkinerja baik, maka dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat melaksanakan tugas dan fungsi manajemen. Narasumber1 dapat memberikan motivasi (dorongan) kepada karyawannya, sehingga karyawan tersebut mempunyai keinginan untuk maju dalam melaksanakan pekerjaannya dan akan tercapai produktivitas kerja dan kepuasan kerja bawahannya.

#### Implikasi Manajerial

Setelah melakukan penelitian, penulis menemukan beberapa temuan, yaitu bahwa Narasumber1 memiliki gaya kepemimpinan yang berorientasi prestasi sebab Narasumber1 selalu mengajarkan pada Narasumber2 untuk bekerja keras dan mau bersusah dahulu agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu, penting dalam pembahasan ini membahas tentang perencanaan suksesi dan nilai-nilai kepemimpinan dalam upaya untuk memajukan perusahaan bidang developer di Surabaya. Tanpa adanya perencanaan suksesi yang dilandasi dengan kompetensi, *emphaty*, *vision* dan *personality* yang baik maka hal tersebut akan menjadi sia-sia . Dalam hal ini, perusahaan bidang developer di Surabayamelakukan suksesi kepemimpinan secara progresif. Pemimpin perusahaan memberikan tanggung jawab lebih kepada calon suksesornya secara bertahap. Dimulai dari hal-hal yang kecil seperti belajar mengenai produksi, dan manajemen. Lalu setelah mempelajari hal tersebut, calon suksesor mengaplikasikannya ke dalam perusahaan. Pada tahap selanjutnya, calon suksesor mulai diberikan kepercayaan untuk bertemu dengan klien dan melakukan kesepakatan baik mengenai harga maupun kuantitas minimal yang harus diproduksi untuk memperoleh harga tersebut. Tanggung jawab yang semakin besar ini menggambarkan bahwa proses pergantian pemimpin dan calon suksesor pada perusahaan bidang developer di Surabaya bersifat progresif dari waktu ke waktu.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Dari hasil pembahasan yang telah dibuat diatas, dapat disimpulkan seperti berikut:

1. Proses perencanaan suksesi kepemimpinan di perusahaan bidang developer di Surabayadimulai dari membekali calon suksesor dengan pendidikan manajemen, lalu mengajak calon suksesor untuk mengamati pekerjaan di perusahaan. Setelah itu, calon suksesor melakukan praktek dalam hal mengolah dan memeriksa bahan baku, dan hasil produksi
2. Jenis perusahaan keluarga *Family Business Enterprise (FBE)* dimana kepemilikan perusahaan merupakan kepemilikan keluarga dan posisi-posisi kunci dalam perusahaan dipegang oleh anggota keluarga mulai dari komisaris, direktur, dan manajer-manajernya.
3. Penerapan fungsi kepemimpinan pada perusahaan bidang developer di Surabaya lebih cenderung bersifat satu arah seperti fungsi instruksi yang diberikan pemimpin kepada bawahannya. Pemimpin harus memberikan instruksi kepada bawahan bukan bawahan yang mengatur pemimpin.
4. Penerapan gaya kepemimpinan pada perusahaan bidang developer di Surabaya bersifat orientasi prestasi karena didasarkan pada pemberian motivasi dan semangat kerja untuk mendapatkan sesuatu
5. Dalam proses suksesi kepemimpinan, pemimpin perusahaan bidang developer di Surabaya melakukan nilai-nilai kepemimpinan dengan menerapkan 10 nilai kepemimpinan dan tambahan nilai kepemimpinan yaitu kepercayaan diri, rendah hati dan kejujuran.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alderson, K.J. (2010). *Understanding The Family Business*. Business Export Press.
- Alimuddin. (2002). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengawasan Daerah Kota Makassar*. Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gajah Mada .
- Arikunto, 2007. *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. jakarta: Rineka Aksara.
- Brockhaus, R. H. (2004). *Family Business Succession: Suggestions for Future Research*. *Family Business Review*, 17,2.165-177.
- Chrisman, et al., (2003). *Guiding Family Business Through Succession Process*, 28-51. CPA Journal 79.6.
- Cooper, et al., (2006). *“Bussines Research Methods”, 9th edition*. McGraw-Hill International Edition.
- Donnelley, R. G. (2002). *The Family Business*. *Family Business Review*, 1 (4), 427-445.
- Dyer, W.G.JR. (2003). *Culture and Continuity in Family Firms*. *Family Business Review* 1(1), 37-50.
- Fishmanet al., (2009). *9 Elements of Family Business Success*. United States of America: McGraw-Hill.
- Gordon, et al., (2011). *Family Wars*. London: Kogan Page Limited
- Griffin, et al., (1980). *Relationships Among Individual, Task Design, and Leader Behavior Variables*. *Academy of Management Journal*, Vol.23, No. 4, 665-683.
- KPMG.(2011). *Family Business Succession Managing the All-Important Family Component*. Swiss.

- Kreitner, et al., (2005). *Perilaku Organisasi*. Buku 1, Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generation*. Harvard Business School Press.
- Leach, P. (2011). *Family Business The Essentials*. Great Britain: Profile Books Ltd.
- Lussier, et al., (2004). *Family Business Management Activities, Styles, and Characteristic*. Mid-American Journal of Business 19.1.: Profile Books Ltd.
- Mc Neese-Smith, Donna. (1996). "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment". Vol. 41 No. 2, p. 160-175.
- Mamduh, H. (1997). *Manajemen*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Marpa, N. (2012). *Perusahaan Keluarga Sukses Atau Mati*. Tangerang: Penerbit Cergas Media.
- Miles et al., (1994). *Qualitative Data Analysis*, 2nd Ed., p. 10-12. Newbury Park, CA: Sage.
- Moleong, L. J. (2011). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moores, et al., (2002). *Learning Family Business : Paradoxes and Pathways*. Burlington: Ash Gate Publishing.
- Norainiet al., (2009). *Sucession Planing In Family Firms and its Implication on Business Performance*. Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability.
- Patton, M. 1990. *How to use qualitative methods in evaluation*. London: Sage Publications.
- Poza, Ernesto J. (2010). *Family Business: Third Edition*. Cengage Learning Academic Resoure Center: U.S.A.
- Schulze, et al., (2001). *Agency Relationship in Family Firms*. Organization Science, Vol.12, No.2, pp. 99-116.
- Siagian, S.P. (1999). *Tehnik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasional*. Haji Mas Agung : Jakarta.
- Soedibyo, Mooryati. (2012). *Family Business Responses to Future Competition*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- SWA Magazine. (2011). *Mengapa Bisnis Keluarga Bisa Lebih Hebat: Kekuatan dan Kelemahan Bisnis Keluarga di Indonesia*. SWA Sembada, Vol.5, No.3, pp.48-49.
- Susanto et al., (2007) *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Indonesia: The Jakarta Consulting Group.
- Susanto et al., (2013). *The Dragon Networks*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Sugiyono Susanto et al., (2007) *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Indonesia: The Jakarta Consulting Group.
- Susanto et al., (2013). *The Dragon Networks*. Singapore: John Wiley & Sons.
- . (2012). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suwu, R. (2013). *Sukses Kepemimpinan Rhani Menurut Alkitab*. Bandung: Kalam Hidup.
- Thoah, M. (2001). *Kepemimpinan dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*. Rajawali Press: Jakarta.
- Winoto, P., Graitto, I., (2008). "Analisis interaksi motivasi kerja karyawan perusahaan keluarga x dan kepemimpinan generasi penerus yang dipersepsikan karyawan". *Jurnal Psikologi Sosial*, Vol.14, No.01, 65-79.
- Yukl, Gary A. (1989). *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*. Journal of Management, Vol 15, No.2, 251-289.