

## ANALISIS PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN *LAND CLEANING*

Frisky Fausta Menwenggang dan Ronny H. Mustamu  
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
*E-mail:* friskypink@hotmail.com; mustamu@petra.ac.id

**Abstrak-** Penelitian ini membahas mengenai perencanaan suksesi pada subjek penelitian yang merupakan suatu perusahaan keluarga. Jenis dari penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data adalah dengan menggunakan metode wawancara, observasi dan studi pustaka. Setelah mendapatkan data maka penulis akan melakukan uji keabsahan data dengan metode triangulasi sumber. Data-data yang dikumpulkan dan dianalisis menghasilkan suatu kesimpulan yang menunjukkan bahwa secara keseluruhan perencanaan suksesi yang terjadi pada subjek penelitian telah berjalan dengan baik, tetapi perencanaan suksesi yang berlangsung perlu mewaspada ambisi yang tinggi dari pihak suksesor. *Mentoring* pada subjek penelitian juga telah berjalan dengan baik, baik dalam prosesnya maupun penentuan pihak-pihak yang mengawasi jalannya proses tersebut. Implikasi manajerial *mentoring* pada subjek penelitian adalah perlu mempertimbangkan ambisi dari suksesor yang masih tinggi dan perlu menekan keberadaan ambisi tersebut.

**Kata Kunci--** Perusahaan Keluarga, Perencanaan Suksesi, Mentoring

### I. PENDAHULUAN

Di berbagai negara, perusahaan keluarga banyak dijumpai. Bahkan perusahaan keluarga mampu menjadi roda penggerak perekonomian di berbagai negara tersebut. Simanjuntak (2010) mengutip data *Institute for Corporate and Directorship* (IICD) menjelaskan bahwa lebih dari 95% perusahaan di Indonesia merupakan perusahaan yang dimiliki ataupun dikendalikan oleh keluarga. Melihat dominasi perusahaan keluarga dalam tatanan perekonomian di Indonesia, maka dapat dipahami bahwa perusahaan keluarga juga merupakan aspek penting bagi keberlangsungan perekonomian di Indonesia. Kodrat (2008) menjelaskan bahwa perusahaan keluarga lekat dengan adanya mitos-mitos negatif, salah satunya adalah mitos bahwa generasi pertama pada suatu perusahaan keluarga adalah pihak yang membangun, generasi kedua adalah pihak yang menikmati, dan generasi ketiga adalah pihak menghancurkan. Permasalahan-permasalahan rumit lain yang dapat muncul, misalnya: adanya *distrust* atau ketidakpercayaan di antara sesama anggota keluarga yang tiba-tiba muncul, konflik dalam suksesi kepemimpinan, konflik dalam pengambilan keputusan, isu penerus perusahaan, hingga perbedaan pola pikir manajerial antara generasi pertama dan generasi berikutnya (Simanjuntak, 2010).

Terkait sejumlah permasalahan yang dapat melemahkan perusahaan keluarga dan mengancam eksistensi perusahaan keluarga yang bersangkutan, salah satu permasalahan yang perlu menjadi fokus perhatian adalah permasalahan suksesi kepemimpinan. Suksesi kepemimpinan

terkait dengan mitos bahwa pergantian kepemimpinan dari generasi sebelumnya ke generasi berikutnya dapat membawa kehancuran pada suatu bisnis keluarga. Di samping itu, suksesi kepemimpinan apabila tidak dilakukan dengan benar, justru juga dapat memunculkan konflik, sebab bisa saja, ada perbedaan pola pikir manajerial antara generasi sebelumnya dan generasi berikutnya. Padahal, Wang, Watkins, dan Harris (2004) menjelaskan bahwa suksesi kepemimpinan di dalam perusahaan perlu dilakukan karena adanya alasan bahwa suksesi kepemimpinan akan mengefisienkan dan membagi secara adil aset-aset dari generasi sebelumnya ke generasi berikutnya, suksesi kepemimpinan juga dapat efektivitas kepemimpinan di perusahaan, serta apabila dilakukan dengan benar maka suksesi kepemimpinan di perusahaan dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan harmoni positif di dalam keluarga yang mengendalikan perusahaan.

Statistik menunjukkan bahwa keberhasilan suksesi kepemimpinan dari generasi pertama ke generasi kedua saja hanya berkisar 30%, sedangkan sisanya (sebesar 70%) mengalami kegagalan, sedangkan tingkat keberhasilan dari generasi kedua ke generasi ketiga turun secara signifikan hingga hanya mencapai 7% saja (Mangalandum, 2013). Kets de Vries (1988) dalam Chaimahawong dan Sakulriprasert (2013) menjelaskan bahwa salah satu penyebab kegagalan suksesi adalah ketidaksepahaman pemikiran antara generasi pertama dan generasi berikutnya yang akan meneruskan usaha mengenai pola pikir manajerial. Ketidaksepahaman yang terjadi pada akhirnya dapat mengarah pada bentuk kebencian dan *distrust*. Dengan demikian, permasalahan suksesi menjadi permasalahan yang harus ditinjau lebih mendalam dalam kaitannya dengan keberadaan suatu perusahaan keluarga.

Subjek penelitian merupakan salah satu contoh perusahaan keluarga. Perusahaan yang secara resmi berbadan hukum pada tahun 2000 ini berlokasi di Samarinda, Kalimantan Timur tersebut merupakan suatu usaha yang bergerak di bidang perkebunan dan kehutanan. Secara lebih detail, bidang usaha subjek penelitian ini mengarah pada kegiatan *land cleaning* atau pembersihan lahan bagi proyek perkebunan atau kehutanan.

Seperti halnya perusahaan keluarga lainnya, subjek penelitian ini dihadapkan pada permasalahan suksesi kepemimpinan. Penelitian ini dilakukan untuk memahami bagaimana perencanaan suksesi yang terjadi pada subjek penelitian. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan perencanaan suksesi yang terjadi pada subjek penelitian dan menjelaskan implikasi manajerial *mentoring* yang terjadi pada suksesor di subjek penelitian.

Dari pernyataan di atas, penulis tertarik untuk melihat seperti apakah rancangan-rancangan yang telah dibuat oleh

generasi pertama selaku pemimpin, untuk mempersiapkan penerusnya demi keberlangsungan perusahaan.

Perencanaan suksesi yang dilakukan pertama dengan melihat faktor penting dalam proses suksesi. Hadinugroho dan Mustamu (2013) menjelaskan terdapat lima faktor penting dalam proses suksesi di perusahaan keluarga agar suksesi yang terjadi dapat berjalan lancar, yaitu:

1. Persiapan suksesi
2. Generasi muda yang kompeten
3. Mutu suksesi
4. Penanaman nilai keluarga
5. Faktor lain yang menentukan keberhasilan suksesi

Seiring proses suksesi tersebut berjalan, kelima faktor diatas dapat diiringin dengan *mentoring*. Menurut Carlock dan Ward (2001) *mentoring* sangat disarankan untuk aspirasi para pemimpin dan ada beberapa tahapan *mentoring* yang efektif yaitu:

1. Mengembangkan *knowledge* dan *skills* yang akan dibutuhkan untuk memimpin perusahaan.
2. Mengijinkan suksesor untuk mengembangkan kepemimpinan sesuai dengan gayanya tetapi didasari dengan tanggung jawab.
3. Mengembangkan strategi dari visi perusahaan daripada menduplikat pandangan masa lalu.
4. Pengevaluasian kinerja yang bukan berasal dari anggota keluarga.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif dapat menggambarkan serta memberikan pemahaman terhadap realitas yang kompleks. Manfaat yang dimiliki oleh jenis penelitian kualitatif deskriptif tersebut tentu sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu: untuk mendeskripsikan perencanaan suksesi yang terjadi pada subjek penelitian, dan menjelaskan implikasi manajerial *mentoring* yang terjadi pada suksesor di subjek penelitian.

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yaitu wawancara. Wawancara juga dapat digunakan apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari narasumber secara lebih mendalam. Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini merupakan wawancara semi terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya.

Untuk menentukan narasumber, maka penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2011), dalam penggunaan teknik *purposive sampling* bertujuan untuk memudahkan dalam menentukan narasumber, yaitu narasumber yang memang benar-benar dibutuhkan dan dapat menghasilkan data yang akurat serta sesuai dengan kebutuhan.

Penelitian ini akan menggunakan jenis triangulasi sumber. Triangulasi sumber yang dimaksud dalam penelitian ini adalah dengan mengumpulkan data dari beberapa narasumber penelitian, dimana data yang diperoleh dari para

narasumber tersebut kemudian akan dicocokkan satu sama lain untuk ditarik suatu kesimpulan.

Kerangka Kerja Penelitian



Gambar: Kerangka Kerja Penelitian  
 Sumber: Hadinugroho dan Mustamu (2013); Carlock dan Ward (2001)

Pelaksanaan suksesi dalam sebuah perusahaan melalui beberapa tahapan, di mulai dari perencanaan suksesi yaitu proses suksesi dengan melihat dari beberapa aspek yaitu penentuan suksesor, penanaman nilai keluarga, dan penentuan faktor lain yang dibutuhkan. Kemudian dilanjutkan dengan *mentoring* dengan melihat beberapa aspek yaitu pengembangan kepemimpinan sesuai dengan gaya suksesor dan evaluasi kinerja *mentoring* oleh pihak non-keluarga.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Proses Suksesi  
 Penentuan Suksesor

Narasumber 1 (*incumbent*), narasumber 3 (*general manager*) mengungkapkan bahwa suksesor sedapat mungkin diupayakan adalah anak dari *incumbent*. Seperti telah diketahui sebelumnya, kriteria suksesor yang diharapkan adalah suksesor harus mau mempertahankan visi dan misi yang dimiliki oleh subjek penelitian, suksesor harus mudah bergaul dengan para *stakeholder* serta mampu membangun kepercayaan *stakeholder*, serta suksesor harus piawai dalam menguasai detail-detail penting dalam usaha pembersihan lahan. Menurut narasumber 1, narasumber 3, pencarian suksesor dengan cara yang telah dipaparkan diharapkan dapat memudahkan proses pelatihan suksesor dan memungkinkan visi, misi, serta nilai-nilai yang ada saat ini di subjek penelitian untuk dipertahankan.

Berikutnya, untuk mempersiapkan suksesor, narasumber 1, narasumber 3 menjelaskan bahwa suksesor coba dilatih langsung oleh pihak pimpinan *incumbent* dan *general manager*. Pelatihan dilakukan dengan mengajak suksesor untuk menemui mitra kerja dari subjek penelitian, ikut dalam

pertemuan-pertemuan penting yang ada di dalam perusahaan, serta dengan memberikan edukasi kepada suksesor mengenai hal-hal detail terkait usaha pembersihan lahan (seperti: regulasi, ketentuan-ketentuan yang berlaku, dll.). Pelatihan yang dilakukan pihak *incumbent* dan *general manager* dijalankan secara bergantian setiap harinya oleh *incumbent* dan *general manager* sendiri.

Narasumber 2 (suksesor) juga mengakui bahwa pelatihan terhadap dirinya memang dilakukan oleh pihak *incumbent* dan *general manager*. Pihak suksesor mengaku bahwa setiap hari selama aktivitas kantor berjalan, suksesor terus dilatih, diberikan arahan, serta diedukasi mengenai hal-hal yang terkait dengan bidang usaha pembersihan lahan yang ditekuni oleh subjek penelitian. Secara lebih detail, narasumber 2 menjelaskan bahwa untuk belajar dan memahami visi dan misi yang dimiliki oleh subjek penelitian, suksesor belajar dari arahan yang diberikan oleh pihak *incumbent* dan *general manager*. Arahan untuk mudah bergaul dengan para *stakeholder* serta mampu membangun kepercayaan *stakeholder*, menurut pihak suksesor diperoleh dari pihak *incumbent*. Menurut narasumber 2, pihak *incumbent* memang merupakan sosok yang mudah bergaul dan dapat dipercaya oleh para *stakeholder*, sehingga suksesor juga merasa perlu dilatih, diarahkan, sekaligus meneladani sikap yang ditunjukkan pihak *incumbent* tersebut. Narasumber 3 juga mengakui bahwa pihak *incumbent* adalah sosok yang mudah bergaul dengan para *stakeholder* serta mampu membangun kepercayaan *stakeholder*, sehingga untuk urusan melatih suksesor agar mudah bergaul dengan para *stakeholder* serta mampu membangun kepercayaan *stakeholder*, *general manager* sepenuhnya yakin dengan kapasitas dari pihak *incumbent*.

Di samping itu, agar suksesor piawai dalam menguasai detail-detail penting dalam usaha pembersihan lahan, maka narasumber 1, narasumber 2, dan narasumber 3 menyatakan bahwa hal tersebut menjadi tanggung jawab *general manager*. Tanggung jawab untuk memberikan edukasi agar suksesor piawai dalam menguasai detail-detail penting dalam usaha pembersihan lahan menjadi kewajiban *general manager*, sebab pihak *general manager* adalah pihak yang paling paham dan mengikuti perkembangan yang terjadi pada hal-hal yang terkait dengan usaha pembersihan lahan, sehingga suksesor dianggap akan lebih memperoleh nilai edukasi yang tepat apabila berada pada arahan *general manager*.

Sementara itu, terkait dengan ukuran penentuan suksesor, narasumber 1 dan narasumber 3 menjelaskan bahwa ukuran penentuan suksesor disesuaikan dengan kriteria yang dikembangkan oleh pihak *incumbent* terkait suksesor yang layak dan diharapkan bagi subjek penelitian. Apabila suksesor tidak memiliki kriteria tersebut ataupun tidak sanggup untuk memiliki kriteria tersebut, maka menurut narasumber 1 dan narasumber 3, suksesor yang ada akan diganti dengan kandidat suksesor yang lain. Narasumber 1 dan narasumber 3, mengemukakan pula bahwa hingga Maret 2015, apabila suksesor tidak menunjukkan dirinya sebagai suksesor yang layak, maka suksesor yang ada saat ini akan diganti dengan kandidat suksesor lainnya.

Namun, walaupun memiliki tenggat waktu untuk mengganti suksesor yang ada saat ini, pihak narasumber 1 dan narasumber 3 juga mengakui bahwa suksesor yang ada saat ini dirasa adalah sosok yang tepat untuk menggantikan *incumbent* subjek penelitian. Setiap bulannya, pihak *incumbent* dan *general manager* mengakui bahwa suksesor yang ada saat ini terus menunjukkan komitmen, menguasai hal-hal baru, dan bahkan sudah mampu menjalin pra-kontrak kerja sama dengan mitra kerja baru, dan terlihat semakin padu dengan karyawan, *incumbent*, dan *general manager*. Melalui pandangan mengenai perkembangan yang terjadi pada diri suksesor, dapat dipahami bahwa suksesor yang ada saat ini memiliki potensi untuk piawai dalam menguasai hal-hal detail yang ada dalam bidang usaha pembersihan lahan serta memiliki kecenderungan untuk dapat menimbulkan kepercayaan para *stakeholder*.

Narasumber 1 dan narasumber 3 juga menjelaskan, walaupun semua proses terlihat lancar dan menunjukkan perkembangan yang positif, tetap saja ada gesekan yang terjadi, salah satunya mengenai keinginan pihak suksesor untuk mengerjakan lebih banyak proyek pembersihan lahan dalam satu periode waktu. Kecenderungan yang terjadi ini, menurut narasumber 1 dan narasumber 3 menunjukkan bahwa pihak suksesor perlu dilatih untuk menahan ambisinya dan memperhitungkan dengan kemampuan perusahaan secara keseluruhan. Di waktu yang tersisa, narasumber 1 dan narasumber 3 merasa perlu untuk melatih suksesor agar mampu menahan emosi dan menyesuaikan diri dengan kemampuan perusahaan secara keseluruhan. Narasumber 2 juga menyetujui bahwa gesekan antara suksesor dan *incumbent* tetap saja ada, salah satunya mengenai keinginan mengerjakan lebih banyak proyek pembersihan lahan dalam satu periode waktu. Narasumber 2 mengaku tidak keberatan untuk memperhitungkan kemampuan perusahaan terkait keinginannya tersebut, tetapi pihak suksesor sendiri merasa upaya tersebut perlu dilakukan agar subjek penelitian dapat lebih berkembang. Menurut narasumber 2, pengorbanan di awal perlu dilakukan agar di masa depan subjek penelitian dapat semakin menjadi semakin besar.

#### **Penanaman Nilai Keluarga**

Penanaman nilai keluarga terhadap suksesor, menurut narasumber 1 (*incumbent*), narasumber 2 (suksesor), dan narasumber 3 (*general manager*), menjadi tanggung jawab sepenuhnya dari pihak *incumbent*. Narasumber 1 dan narasumber 3 menjelaskan bahwa nilai-nilai keluarga yang ada pada subjek penelitian adalah kepercayaan, kerja sama, dan keterbukaan. Nilai-nilai tersebut, menurut narasumber 1 dan narasumber 3 juga diterapkan kepada segenap karyawan maupun *stakeholder* lain dari subjek penelitian. Menurut narasumber 1 dan narasumber 3, berbekal nilai-nilai kepercayaan, kerja sama, dan keterbukaan, eksistensi subjek penelitian tetap dapat berjalan optimal, walaupun persaingan di bidang usaha pembersihan lahan semakin ketat.

Narasumber 1 dan narasumber 3 mengakui bahwa suksesor dapat menerima nilai-nilai keluarga yang ada di dalam subjek penelitian tersebut. Penerimaan dapat terjadi sebab suksesor merupakan bagian langsung dari keluarga *incumbent*, sehingga pada akhirnya suksesor sudah terbiasa dengan nilai-nilai keluarga yang terbangun di dalam subjek penelitian. Oleh sebab itu, dapat dipahami bahwa pada

dasarnya suksesor setuju dengan nilai-nilai keluarga yang ada di dalam subjek penelitian.

Menurut narasumber 1 dan narasumber 3, untuk melakukan penanaman nilai keluarga, pihak *incumbent* memanfaatkan hubungan ayah-anak yang terjadi antara pihak *incumbent* dengan suksesor. Mengingat adanya hubungan ayah-anak antara pihak *incumbent* dengan suksesor, maka sebenarnya proses penanaman nilai keluarga sudah dilakukan pihak *incumbent* sejak lama dan memang, menurut narasumber 1 dan narasumber 3, nilai keluarga yang diterapkan oleh pihak *incumbent* memang sama seperti yang diterapkan di perusahaan. Proses penanaman nilai keluarga terhadap suksesor, menurut narasumber 1 dan narasumber 3 menjadi semakin mudah karena suksesor dapat menerima nilai-nilai keluarga yang ada dan segenap karyawan yang ada di subjek penelitian mendukung bahwa nilai-nilai keluarga yang ada pada subjek penelitian tetap dipertahankan.

Narasumber 1 dan narasumber 3 mengungkapkan bahwa pihak suksesor tidak menganggap bahwa nilai-nilai keluarga yang saat ini ada pada subjek penelitian sebagai suatu nilai yang negatif. Oleh sebab itu, pihak suksesor merasa tidak keberatan dengan keberadaan nilai-nilai keluarga tersebut di dalam subjek penelitian.

#### **Penentuan Faktor Lain yang dibutuhkan**

Narasumber 1 (*incumbent*), narasumber 2 (suksesor), dan narasumber 3 (*general manager*), sama-sama mengemukakan bahwa diperlukan beberapa faktor lain agar proses suksesi berjalan dengan lancar, yaitu:

##### 1. Dukungan dari para mitra kerja

Menurut narasumber 1, narasumber 2, dan narasumber 3, dukungan mitra kerja diperlukan agar para mitra kerja tetap dapat bekerja sama dengan subjek penelitian apabila pimpinan subjek penelitian telah berganti di masa yang akan datang. Hal ini menjadi perlu ditinjau karena bisa saja ketika berganti kepemimpinan, maka kerja sama yang terjalin dapat berakhir, karena mitra kerja tidak menyukai atau tidak dapat menyesuaikan diri dengan suksesor. Menurut narasumber 1, narasumber 2, dan narasumber 3, agar dukungan mitra kerja terhadap suksesor dapat terbentuk, maka suksesor perlu memiliki sikap mudah bergaul dan mampu menumbuhkan kepercayaan para mitra kerja. Sejauh ini, menurut narasumber 1 dan narasumber 3, sebagian besar mitra kerja tidak keberatan dengan perubahan kepemimpinan yang terjadi serta keberadaan suksesor yang ada saat ini. Sebagian mitra kerja yang lain juga sudah diberitahukan dan tinggal ditunggu jawabannya. Menurut narasumber 1 dan narasumber 3, saat ini, beberapa mitra kerja baru juga sudah di-dapatkan dari hasil upaya suksesor sendiri. Narasumber 5 (karyawan pemasaran) yang diwawancarai juga menunjukkan adanya dukungan mitra kerja terhadap keberadaan suksesor. Menurut narasumber 5, suksesor adalah sosok yang sopan, profesional, punya semangat yang baik, dan detail.

##### 2. Dukungan dari pihak keluarga *incumbent*

Menurut narasumber 1, narasumber 2, dan narasumber 3, dukungan pihak keluarga *incumbent* juga dianggap perlu untuk dijadikan faktor penentu keberhasilan suksesi. Dukungan dari pihak keluarga *incumbent* terhadap suksesor dapat membuat suksesor lebih nyaman dalam memimpin perusahaan di masa yang akan datang, karena suksesor tidak perlu lagi menghadapi faktor iri hati atau perebutan kekuasaan dari pihak keluarga. Menurut narasumber 1 dan narasumber 3, dukungan keluarga *incumbent* pada dasarnya terlihat dari tidak adanya protes yang muncul saat calon suksesor yang ada saat ini ditunjuk sebagai suksesor.

##### 3. Dukungan dari pihak karyawan perusahaan.

Menurut narasumber 1, narasumber 2, dan narasumber 3, dukungan dari pihak karyawan perusahaan diperlukan agar kinerja perusahaan tidak berubah saat suksesor menggantikan posisi *incumbent* untuk memimpin subjek penelitian. Dukungan dari pihak karyawan subjek penelitian juga berarti karyawan mau bekerja di bawah arahan suksesor dan menunjukkan kinerja seperti yang dilakukan saat perusahaan masih dikuasai dan dipimpin oleh *incumbent*. Menurut narasumber 1, narasumber 2, dan narasumber 3, bentuk nyata dukungan karyawan terhadap suksesor dapat terlihat dari kesediaan karyawan untuk datang pada rapat-rapat yang dihadiri oleh suksesor.

##### 4. Dukungan dari *incumbent*

Menurut narasumber 1, narasumber 2, dan narasumber 3, dukungan dari pihak *incumbent* juga diperlukan dalam mendukung kelancaran proses suksesi. Menurut narasumber 1, narasumber 2, dan narasumber 3, tanpa adanya dukungan langsung dari pihak *incumbent*, maka suksesor tidak akan siap memimpin perusahaan di masa yang datang dan tidak akan leluasa menjalankan kebijakannya saat nantinya memimpin perusahaan dan hal tersebut justru dapat mengurangi kestabilan bisnis yang ada dan mengancam eksistensi usaha dari subjek penelitian sendiri. Menurut narasumber 1 dan narasumber 2, wujud nyata dukungan dari *incumbent* yaitu, suksesor telah diberi kepercayaan untuk memimpin bagian divisi pemasaran dan diberikan keleluasaan untuk menjangkau mitra kerja baru.

Sejauh ini, terkait faktor-faktor lain yang diperlukan dalam keseluruhan proses suksesi, narasumber 1, narasumber 2, dan narasumber 3 sudah menemukan kesepahaman, dan tengah berusaha bersama agar faktor-faktor lain yang memengaruhi keseluruhan proses suksesi tersebut dapat benar-benar dapat direalisasikan dan melancarkan proses suksesi yang terjadi. Narasumber 1, narasumber 2, dan narasumber 3 juga menjelaskan bahwa untuk menjamin faktor-faktor lain yang diperlukan dalam keseluruhan proses suksesi dapat benar-benar terealisasikan, maka menurut narasumber 1, narasumber 2, dan narasumber 3 antara *incumbent* dan suksesor telah mengadakan perjanjian tertulis agar faktor-faktor lain yang diperlukan dalam keseluruhan proses suksesi dapat benar-

benar direalisasikan dan tidak ada pihak yang inkonsisten dalam mewujudkan keberadaan faktor-faktor lain tersebut.

**Mentoring Pengembangan Kepemimpinan sesuai dengan Gaya Kepemimpinan Suksesor**

Narasumber 1 (*incumbent*), narasumber 2 (suksesor), narasumber 5 (karyawan pemasaran), dan narasumber 6 (karyawan operasional), yang menjadi narasumber dalam penelitian ini mengemukakan bahwa pimpinan *incumbent* memiliki semangat kepemimpinan yang mengedepankan kepercayaan, kerja sama, dan keterbukaan. Menurut narasumber 3 (*general manager*), narasumber 5, dan narasumber 6 pada penelitian ini, semangat kepemimpinan dari pimpinan *incumbent* tersebut membuat karyawan menjadi semangat dalam bekerja dan mau mengeluarkan potensi mereka secara penuh bagi perusahaan. Hal tersebut tentu saja memudahkan perusahaan untuk terus berkembang dari waktu ke waktu. Menurut narasumber 3, narasumber 5, dan narasumber 6, di masa yang akan datang, diharapkan suksesor memiliki semangat kepemimpinan yang sama dengan *incumbent*.

Narasumber 1 dan narasumber 3 mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang dimiliki suksesor hampir sama dengan yang dimiliki oleh pimpinan *incumbent*, hanya saja suksesor yang saat ini dimiliki oleh subjek penelitian juga memiliki kecenderungan untuk punya ambisi yang tinggi dan menunjukkan perilaku yang pantang menyerah. Narasumber 5 dan narasumber 6 juga mengakui bahwa sosok suksesor yang ada saat ini pada subjek penelitian adalah sosok yang lebih ambisius dan pantang menyerah. Menurut Narasumber 1, narasumber 3, narasumber 5, dan narasumber 6 ambisi serta semangat pantang menyerah yang dimiliki oleh suksesor tercermin melalui ide-ide serta keinginan suksesor bagi subjek penelitian di masa yang akan datang.

Narasumber 2 sendiri mengakui adanya sikap ambisius dan semangat pantang menyerah tersebut dalam diri suksesor. Menurut narasumber 2, sikap ambisius dan semangat pantang menyerah diperlukan untuk dapat bertahan di tengah persaingan usaha yang tiap hari tentunya akan bertambah ketat dan keras. Hanya saja, narasumber 2 juga memahami bahwa dirinya perlu lebih lama lagi untuk membiasakan perusahaan dan segenap karyawan di perusahaan untuk terbiasa dengan sikap ambisius dan semangat pantang menyerah yang dimilikinya. Narasumber 1 dan narasumber 3 juga menyadari bahwa suksesor perlu lebih bersabar apabila ingin membawa subjek penelitian untuk lebih ambisius dan pantang menyerah dalam mengatasi persaingan dan berkembang di masa yang akan datang.

Menurut narasumber 1, narasumber 2, dan narasumber 3, agar ide kepemimpinan suksesor dapat terlaksana dengan optimal di perusahaan, maka pihak suksesor berusaha membangun sarana pendukungnya terlebih dahulu. Saat ini, menurut narasumber 1, narasumber 2, dan narasumber 3, suksesor sedang berusaha mendekati *stakeholder* yang dapat memenuhi ambisinya (misalnya: ambisi untuk bisa mengerjakan lebih banyak proyek pembersihan lahan dalam satu periode waktu). Di samping itu, untuk merealisasikan ide kepemimpinan yang dimiliki, terkadang suksesor juga diberi kesempatan untuk berkomentar dan menentukan beberapa

kebijakan saat rapat dengan bagian-bagian yang ada di dalam subjek penelitian.

Sejauh ini, menurut narasumber 1 dan narasumber 3, ide kepemimpinan yang dimiliki oleh suksesor dirasa tidak mengganggu aturan atau tradisi di dalam perusahaan. Narasumber 5 dan narasumber 6 juga mengungkapkan bahwa ide kepemimpinan yang dimiliki oleh suksesor tidak mengganggu dan membebani karyawan dalam bekerja. Narasumber 5 dan narasumber 6 justru merasa antusias dengan ide kepemimpinan suksesor, tetapi memang suksesor perlu bersabar untuk menerapkan ide kepemimpinan yang dimilikinya tersebut. Lebih lanjut, narasumber 1 dan narasumber 3 juga mengemukakan bahwa yang harus diperhatikan suksesor dalam menerapkan ide kepemimpinan yang dimiliki adalah reaksi dari mitra kerja. Menurut narasumber 1 dan narasumber 3, ambisi dan semangat pantang menyerah yang dimiliki oleh suksesor harus disesuaikan dengan ketersediaan dan respon konsumen serta kesiapan sumber daya lainnya. Narasumber 1 dan narasumber 3 juga menegaskan bahwa suksesor perlu juga lebih dalam mempelajari kekuatan serta potensi finansial perusahaan sebelum merealisasikan ambisinya di masa yang akan datang.

No.	Ciri Kepemimpinan Transaksional	Ya	Tidak	No.	Ciri Kepemimpinan Transformasional	Ya	Tidak
1.	Penghargaan beryarat.	✓		1.	Pengaruh yang ideal.	✓	
2.	Para pemimpin akan melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahannya gagal mencapai tujuan.		✓	2.	Mampu memberikan motivasi yang inspirasional.	✓	
3.	Para pemimpin akan banyak melepaskan tanggung jawab kepada para bawahannya.		✓	3.	Stimulasi intelektual.		✓
				4.	Pertimbangan yang bersifat individual. Pemimpin transformasional memberikan perhatian pribadi kepada para bawahannya, memperlakukan karyawan secara individual, serta mau untuk menerima kritik dan saran	✓	

Sumber: Robbins dan Judge (2008)

Berdasarkan hasil wawancara dan dengan mengamati gambar diatas gaya kepemimpinan antara *incumbent* dan suksesor mengarah pada kepemimpinan transformasional (Robbins dan Judge, 2008) Hanya saja, karena masih berusia muda, suksesor lebih ambisius daripada *incumbent*.

**Evaluasi Kinerja Mentoring oleh Pihak Non-Keluarga**

Narasumber 1 (*incumbent*), narasumber 2 (suksesor), dan narasumber 3 (*general manager*) menjelaskan dalam mendukung proses *mentoring* yang dilakukan *incumbent* dan *general manager* terhadap suksesor, terdapat anggota non-keluarga *incumbent* yang dilibatkan. Menurut narasumber 1, narasumber 2, dan narasumber 3, karyawan subjek penelitian dilibatkan untuk mengevaluasi keberhasilan dari proses *mentoring* yang terjadi saat ini. Hal tersebut dilakukan sebab di masa yang akan datang suksesor yang ada saat ini akan memimpin karyawan subjek penelitian, sehingga karyawan juga perlu mengetahui bagaimana sosok suksesor yang nantinya akan memimpin mereka dan perlu menilai sejauh mana suksesor berhasil menyerap ilmu-ilmu yang didapat dari proses *mentoring* yang berlangsung. Keberhasilan suksesor

dalam menyerap ilmu-ilmu yang didapat dari proses *mentoring* tentu saja pada akhirnya memberikan pemahaman bahwa suksesor mampu menjadi pemimpin yang layak, tidak hanya bagi subjek penelitian, melainkan juga bagi segenap karyawan yang dimiliki subjek penelitian.

Menurut narasumber 1, narasumber 3, narasumber 5 (karyawan pemasaran), dan narasumber 6 (karyawan operasional) terdapat sejumlah hal yang menjadi ukuran keberhasilan seorang suksesor dalam proses *mentoring* yang dilakukan, yaitu:

1. Tingkat *turnover* karyawan selama proses *mentoring* suksesor berlangsung tidak boleh lebih dari 7% setiap bulannya (mulai Januari 2014 hingga Maret 2015). Menurut narasumber 1, narasumber 2, dan narasumber 3 ukuran ini perlu dimunculkan, sebab kegagalan suksesor dalam menyerap ilmu yang diperoleh selama proses *mentoring* dapat menunjukkan kegagalan suksesor untuk menguasai hal-hal positif yang dibutuhkan guna memimpin karyawan, sehingga apabila suksesor gagal, maka hal tersebut bisa menyebabkan karyawan melakukan langkah antisipasi dengan memutuskan untuk keluar dari perusahaan sebelum suksesor mengambil alih kepemimpinan di perusahaan.
2. Karyawan juga harus menyatakan dukungan terhadap suksesor dengan mengisi kuesioner yang dibagikan setiap satu bulan sekali kepada karyawan. Menurut narasumber 1, narasumber 2, dan narasumber 3, ukuran ini diperlukan agar dukungan karyawan serta masukan karyawan bagi suksesor dapat dimonitor, sehingga mendukung proses *mentoring* yang berlangsung.

Menurut narasumber 1, narasumber 3, narasumber 5, dan narasumber 6, apabila proses *mentoring* dianggap belum dapat menciptakan suksesor yang mampu memimpin perusahaan, maka karyawan diwajibkan untuk memberikan kritik terhadap mentor (yaitu: *incumbent* dan *general manager*) mengenai suksesor. Hal tersebut diharapkan mampu memacu pihak *mentor* untuk memperbaiki metode *mentoring* atau bahkan jika diperlukan melakukan penggantian suksesor. Menurut narasumber 1 dan narasumber 3, keterlibatan karyawan untuk mengevaluasi proses *mentoring* dirasa sudah sesuai dan adil, karena pada dasarnya proses *mentoring* yang berlangsung dilakukan untuk menciptakan pemimpin masa depan bagi karyawan subjek penelitian.

#### IV. KESIMPULAN

##### Kesimpulan

Melalui pemaparan dan penjelasan yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan beberapa hal berikut ini:

1. Secara keseluruhan, perencanaan suksesi yang terjadi pada subjek penelitian telah berjalan sesuai dengan yang diharapkan (baik dalam hal penentuan suksesor, penanaman nilai keluarga, hingga penentuan faktor-faktor lain yang dibutuhkan), tetapi perencanaan suksesi yang berlangsung perlu mewaspadai ambisi

yang tinggi dari pihak suksesor. Pihak suksesor berniat melakukan pengerjaan proyek pembersihan lahan dalam jumlah yang lebih banyak dalam satu periode waktu. Ambisi tersebut harus diawasi agar ambisi tersebut tidak menggoyahkan kekuatan finansial perusahaan yang pada akhirnya justru dapat membahayakan subjek penelitian itu sendiri. Di samping itu, pada perencanaan suksesi yang berlangsung juga perlu ada upaya untuk mengedukasi karyawan subjek penelitian dan para *stakeholder* mengenai ambisi yang dimiliki oleh PT BBB, sehingga di masa yang akan datang ketika suksesor telah mengambil alih perusahaan, tidak terjadi gesekan antara suksesor dengan karyawan maupun dengan *stakeholder* lainnya.

2. *Mentoring* pada subjek penelitian telah berjalan dengan baik, baik dalam prosesnya maupun penentuan pihak-pihak yang mengawasi jalannya proses tersebut. Di samping itu, suksesor juga menanggapi positif keberadaan proses *mentoring* yang berlangsung. Implikasi manajerial *mentoring* pada subjek penelitian adalah perlu mempertimbangkan ambisi dari suksesor yang masih tinggi dan perlu menekan keberadaan ambisi tersebut. Penekanan terhadap ambisi suksesor dapat dilakukan dengan memperbanyak dialog (untuk memberikan pemahaman kepada suksesor mengenai pentingnya menahan ambisi) dan memberikan data-data yang detail kepada suksesor agar suksesor memiliki perhitungan yang cermat sebelum melaksanakan ambisinya.

##### Saran

Bagi subjek penelitian, berikut ini adalah sejumlah saran yang dapat dijalankan:

1. Subjek penelitian perlu memperhatikan ambisi yang tinggi dari pihak suksesor agar ambisi tersebut tidak menggoyahkan kekuatan finansial perusahaan yang pada akhirnya justru dapat membahayakan subjek penelitian itu sendiri.
2. Disarankan bagi penelitian selanjutnya untuk memperdalam pemahaman mengenai *mentoring* agar *mentoring* yang dilakukan dalam perencanaan suksesi dapat semakin membantu suksesor untuk mempelajari hal-hal yang ada didalam perusahaan dan mereduksi hambatan-hambatan yang dialami suksesor.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Carlock, R. dan Ward, J. (2001). *Strategic Planning for The Family Business. Parallel Planning to Unify The Family and The Business*. Houndsmill.
- Chaimahawong, V. dan Sakulsriprasert, A. (2013). Family Business Succession and Post Succession Performance: Evidence from Thai SME's. *Business and Economics-Management*, 8(2), 19-28.

- Hadinugroho, E. dan Mustamu, R. H. (2013). Studi Deskriptif Persiapan Suksesi Kepemimpinan Pada Perusahaan Freight and Forwarding, *I*(1), 1-10.
- Kodrat, D. S. (2008). Siklus Hidup Perusahaan keluarga di Indonesia (Studi pada PT. Nyonya Meneer). *Usahawan*, no. 06 Th. XXXVII.
- Mangalandum, R. S. (2013). *Peralihan Generasi Tantangan Terberat Perusahaan Keluarga*. Retrieved September 3, 2014, from [www.swa.co.id](http://www.swa.co.id).
- Robbins, S. P. dan Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi* 12th ed., Vol. 1. (Diana Angelica, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.
- Simanjuntak, A. (2010). Prinsip-Prinsip Manajemen Bisnis Keluarga (*Family Business*) Dikaitkan dengan Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas (PT). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, *12*(2), 113-120.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wang, Y., Watkins, D., dan Harris, N. (2004). The Relationship Between Succession Issues and Business Performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *10*(2), 59-84.