

**PROSES SUKSESI KEPEMIMPINAN PADA PERUSAHAAN KELUARGA
(STUDI PADA HOTEL SRI INDRAYANI PEKANBARU)**

Oleh : Syafri Naldi

syafrinaldi76@yahoo.com

Pembimbing: Seno Andri

Program Studi Administrasi Bisnis - Jurusan Ilmu Administrasi

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Riau

Kampus Bina Widya, Jl. H.R. Soebrantas Km 12,5 Simp. Baru, Pekanbaru 28293

Telp/Fax. 0761-63277

Abstract

Leadership succession is about leadership transition. The transition is fundamental in business or corporation, moreover at family business because it is potential to bring about conflict and disunity. When it happened, certainly business sustainability will be disturbed, even the business could get lose ground. Finally, only few businesses can survive until third generation and forth. Business success and sustainability will be guaranted by mature leadership succession planning. This research is done to get understanding about succession of leadership, especially at Sri Indrayani's Hotel.

The research used qualitative method to find depth understanding of leadership succession process. To get data, the researcher used interview, observation, and study literature as complementary. The data has been analyzed with some theories like succession, leadership, and organization culture.

Result of analysis showed the previous leader struggled to transfer leadership values, skills, and knowledge to successor candidates. Leadership succession process which has been done including preparation like support for formal study, training, and working outside the corporation for candidates. The next, involving candidates in the business like controlling and supervising employees, and also involves in business general meeting. The last, implementation of succession itself.

Keywords: Succession, Leadership, Business

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Dalam bisnis keluarga isu suksesi kepemimpinan atau peralihan kepemimpinan merupakan suatu hal sangat penting namun hal ini sering terabaikan. Proses suksesi kepemimpinan merupakan tahapan untuk menentukan keberlanjutan sebuah bisnis keluarga. Menurut Aronoff (2003) menyatakan bahwa suksesi kepemimpinan adalah keseluruhan proses bisnis untuk mempersiapkan pengalihan kekuasaan dan kontrol dari generasi ke generasi [1]. Suksesi kepemimpinan melibatkan paling sedikit adanya keterlibatan dua generasi dalam keluarga dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan [2]. Sebuah bisnis keluarga adalah dimiliki, dikelola, dan diatur oleh satu atau lebih generasi keluarga atau anggota keluarga, dimana nilai-nilai, visi dan misi perusahaan ditetapkan oleh pendiri akan secara ketat dipertahankan.

Ada dua faktor penghambat suksesi kepemimpinan, antara lain faktor penghambat dari calon pengganti sendiri dan hubungan keluarga. Faktor penghambat dari calon pengganti, yakni tidak adanya motivasi pengganti untuk melanjutkan perusahaan, kematian atau pengganti mengalami cacat, kematian orang tua, dan adanya perceraian orang tua atau orang tua menikah lagi (Marpa, 2011). Faktor penghambat dari hubungan keluarga, misalnya generasi muda ingin memulai proses suksesi kepemimpinan namun generasi tua tidak ingin memulai dan ingin seumur hidupnya memimpin perusahaan (Colgan, 2014) dan generasi tua bersikap tidak adil kepada putra dan putrinya sehingga menimbulkan rasa iri hati (Hnatek, 2013).

Isu suksesi kepemimpinan merupakan isu yang sangat emosional karena hasilnya sangat memberikan

pengaruh bagi anggota keluarga. Suksesi kepemimpinan usaha keluarga adalah proses pengelolaan alih generasi dan kepemilikan bisnis untuk generasi berikutnya dari anggota keluarga. Sebagian besar (kira-kira 84 persen) dari perusahaan bisnis keluarga tidak berniat untuk melewati kontrol bisnis ke generasi berikutnya yang merupakan anggota keluarga, dikarenakan kebanyakan dari mereka belum siap, karena menurut mereka suksesi kepemimpinan terjadi hanya satu kali dalam satu generasi (Chrisman et al., 2009). Lebih lanjut, peneliti bahkan memperkirakan bahwa hanya satu hingga tiga perusahaan bisnis keluarga yang melakukan suksesi kepemimpinan ke generasi kedua.

Saat ini di Indonesia perusahaan yang bergerak dalam bisnis perusahaan keluarga Family Firm Institute untuk the Family Business Review (2014) diketahui bahwa hanya 25% dari keseluruhan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga bisa bertahan pada masa transisi antar generasi pada generasi kedua, sementara itu hanya 14% mampu bertahan pada generasi ketiga dan hanya 3% saja yang mampu berkembang sampai pada generasi ke empat dan seterusnya.

Banyak bisnis keluarga yang sulit melewati tiga generasi (Widyasmoro, 2008) dan ini telah menjadi sebuah fenomena yang terjadi saat ini. Kebanyakan perusahaan keluarga terlibat dalam konflik yang berkepanjangan untuk memperebutkan kekuasaan dalam perusahaan. Banyak permasalahan yang melingkupi bisnis keluarga sehubungan dengan suksesi. Pada umumnya pemegang pucuk kekuasaan perusahaan keluarga menyadari bahwa dengan perencanaan yang baik akan didapatkan pemimpin perusahaan yang baru dengan kualitas dan kapabilitas serta penerimaan

yang baik dari sebagian besar komponen pendukung perusahaan keluarga maka perusahaan akan survive.

Ada beberapa perusahaan yang dahulunya sangat berjaya, namun akhirnya mengalami kemunduran hingga ada yang bangkrut. Seperti Kodak, Perusahaan Kodak tak lagi bisa bersaing dengan kompetitornya yang menawarkan produk digital dengan kemajuan sangat pesat. Sejak tahun 2007, Kodak terus merugi. Bahkan nilai pasarnya merosot tajam hingga akhirnya bangkrut. Selain itu, ada ada perusahaan yang juga ternama namun sekarang namanya redup. Otobus ANS, yang merupakan akronim dari Aman Nyaman Sampai tujuan (didirikan pada tahun 1960-an) adalah sebuah perusahaan jasa transportasi angkutan penumpang darat yang berasal dari Sumatera Barat. Pada puncak kejayaannya, ANS adalah salah satu perusahaan otobus (PO) terbesar di Sumatera, namun kini ANS telah mengalami kemunduran dan tidak seja masanya.

Usaha keluarga juga cukup banyak ditemukan di daerah Riau.Salah satunya Hotel Sri Indrayani Pekanbaru. Hotel Sri Indrayani merupakan salah satu hotel keluarga berbintang tiga yang ada di Pekanbaru.hotel yang berdiri sejak 1969 namun terus dikembangkan sejak tahun 1981. Kemudian di masa jayanya, hotel ini pernah menjadi salah satu ikon ibukota Provinsi Riau di saat dunia perhotelan baru mulai bangkit. Hotel yang mulanya hanya berupa wisma didirikan oleh H. Syukur Luthan dan istrinya, Ratna Syukur kemudian dikembangkan menjadi hotel berbintang tiga hingga sekarang.Setelah lama terkesan agak redup di tengah persaingan perhotelan di kota Pekanbaru, kini anak-anak Syukur Luthan -Indra B. Syukur (Preskom), Rasnizal Syukur (Dirut), Merza Gamal Syukur (Direktur Keuangan) mencoba bangkit dan menata

kembali Hotel Sri Indrayani.Dari fenomena tersebut peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana proses suksesi kepemimpinan Pada Hotel Sri Indrayani sehingga menyebabkan kondisi yang terjadi pada saat sekarang ini.

Penelitian ini akan difokuskan kepada persiapan suksesi kepemimpinan pada Hotel Sri Indrayani Pekanbaru. Berdasarkan fokus kajian tersebut, peneliti merumuskan tiga konsep besar yang akan peneliti gunakan dalam pembahasan, yaitu: persiapan suksesi, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Bagi saya, ketiga konsep ini bukanlah konsep yang berdiri sendiri, melainkan saling terkait satu sama lain. Dalam suksesi kepemimpinan, seorang pemimpin akan menyiapkan strategi yang mencerminkan budaya organisasi perusahaannya. Barangkali budaya organisasi ini dipengaruhi oleh latar belakang sosial dan budaya pemimpin yang bersangkutan.Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti mencoba memahami bagaimana perencanaan suksesi kepemimpinan oleh Hotel Sri Indrayani , termasuk budaya organisasi yang diterapkan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah diterangkan dalam latar belakang sebelumnya, dapat dirumuskan masalah penelitian

:

1. Bagaimana proses suksesi kepemimpinan oleh Hotel Sri Indrayani?
2. Bagaimana makna kepemimpinan bagi pemilik Hotel Sri Indrayani? dan apa harapan pemilik Hotel Sri Indrayani terhadap penerusnya?
3. Bagaimana tantangan yang dihadapi pemilik Hotel Sri Indrayani selama menjalankan usaha? termasuk

tantangan proses suksesi kepemimpinan dalam usaha tersebut

penelitian yang lebih luas dan mendalam.

Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui proses suksesi kepemimpinan oleh Hotel Sri Indrayani
- b. Untuk menjelaskan makna kepemimpinan bagi pemilik Hotel Sri Indrayani terhadap penerusnya
- c. Untuk mengetahui tantangan yang dihadapi pemilik Hotel Sri Indrayani selama menjalankan usaha, termasuk tantangan proses suksesi kepemimpinan di dalam usaha tersebut.

Manfaat Penelitian

- a. Peneliti
Penelitian yang dilakukan secara langsung di lapangan dan berhadapan langsung dengan subjek utama peneliti terkait proses suksesi kepemimpinan oleh Hotel Sri Indrayani memungkinkan peneliti mendapatkan pengalaman, pengetahuan, wawasan, dan ide terkait peralihan kepemimpinan, suksesi kepemimpinan, dan budaya organisasi.
- b. Perusahaan
Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumbangan pemikiran yang akan dijadikan masukan berupa informasi untuk melakukan perbaikan yang akan menunjang keberhasilan usaha.
- c. Masyarakat
Penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan dan sumbangan pemikiran untuk

Konsep Teori

Suksesi Kepemimpinan

Definisi suksesi kepemimpinan menurut Aronoff (2003) adalah proses berkepanjangan dari perencanaan yang bertujuan untuk memastikan keberlanjutan bisnis antar generasi. Dari definisi tersebut, proses suksesi kepemimpinan membutuhkan waktu yang cukup lama sehingga calon pengganti dapat dipersiapkan dengan lebih matang. Suksesi kepemimpinan adalah masalah yang memerlukan analisis dari berbagai perspektif, antara lain anggota keluarga yang tergabung dalam bisnis, anggota keluarga di luar bisnis, staf non keluarga, pemilik bisnis, pelanggan, pemasok, dan sebagainya. Transisi pribadi dapat ditandai dengan seberapa baik perencanaan tahap suksesi, masalah yang terjadi antara manajer sekarang dengan penerus yang terlihat dari waktu ke waktu, masalah yang dialami di dalam keluarga dari waktu ke waktu, masalah yang dialami di dalam keluarga dan oleh staf non keluarga dan lain-lain (Morris dkk, 1996).

Proses Suksesi

1) Persiapan Suksesi

Pertama-tama, perusahaan harus memulai persiapan suksesi dengan strategi. Strategi tersebut penting karena pemimpin harus mengidentifikasi hal-hal apa yang dapat membuat perusahaan tetap sukses di masa depan dan perubahan apa yang perlu dilakukan ketika melakukan suksesi kepemimpinan. Selain

itu, pemimpin juga perlu menyesuaikan strategi perusahaan dengan talenta dan kemampuan calon suksesor. Transisi kepemimpinan dalam berjalan dengan baik jika persiapan dilakukan dengan matang. Faktor keluarga juga dapat mempengaruhi proses persiapan suksesi. Keluarga tentunya harus memilih siapa yang hendak dipersiapkan menjadi pemimpin perusahaan keluarga di masa depan. Keluarga juga harus memastikan bahwa anak-anaknya mengerti bahwa peran dalam bisnis keluarga harus dianggap sebagai suatu pilihan, dan bukan kewajiban atau karena paksaan. Dengan begitu, calon pemimpin akan lebih memiliki inisiatif yang lebih dalam menjalankan perusahaan di kemudian hari. (Aronoff, 2003)

2) Keterlibatan Calon Suksesor

Pada tahap ini, perusahaan harus mulai melibatkan calon suksesornya dalam melakukan kegiatan bisnisnya. Keterlibatan calon suksesor harus dipersiapkan sejak dini sehingga ia mampu mendapat banyak pengalaman dari keterlibatannya dalam kegiatan di dalam perusahaan tersebut. Karena pengalaman merupakan salah satu hal yang penting dalam meneruskan perusahaan. Calon suksesor harus diberikan kesempatan untuk menjalankan area penting dalam bisnis sehingga ia mendapatkan tanggung jawab yang lebih. Tanggung jawab yang lebih akan menghasilkan kualitas yang lebih baik bagi calon pemimpin di kemudian hari (Aronoff, 2003). Pemimpin harus memberikan pengetahuan dan nilai-nilai

kepemimpinan kepada calon suksesornya, sehingga apa yang didapatkan oleh calon suksesor bukan hanyakemampuan teknis, tetapi hal-hal psikologis juga. Calon suksesor juga harus mendapatkan jejaring bisnis dari pemimpin sebelumnya agar hubungan dengan rekan bisnis tetap terjalin meskipun telah terjadi pergantian pemimpin dalam perusahaan tersebut. Lalu pemimpin yang baru harus mengembangkan keahlian, kharisma, dan reputasinya di dalam perusahaan. (Susanto, 2007)

3) Implementasi Suksesi

Proses suksesi tidak lengkap sampai transisi dari pemimpin kepada pemimpin berikutnya dilakukan. Sebelum mengimplementasikan suksesi, keputusan yang akan dibuat harus dikomunikasikan di dalam keluarga maupun perusahaan. Adalah sangat krusial bagi seorang pemimpin untuk mengerti visi dan misi perusahaannya. Ketika suksesi dilakukan, pemimpin lama harus menyampaikan visi dan misi perusahaan sehingga tujuan bisnis dan bagaimana bisnis tersebut dijalankan menjadi lebih jelas. (Aronoff, 2003)

Kepemimpinan

kepemimpinan dihubungkan dengan proses mempengaruhi orang baik individu maupun masyarakat. Dalam kasus ini, dengan sengaja mempengaruhi dari orang ke orang lain dalam susunan aktivitasnya dan hubungan dalam kelompok atau organisasi. John C. Maxwell mengatakan bahwa inti kepemimpinan adalah mempengaruhi atau mendapatkan

pengikut. Pemimpin adalah inti dari manajemen, ini berarti bahwa manajemen akan tercapai tujuannya jika ada pemimpin. Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang memiliki keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasannya. Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama – sama (Anogara, page 23).

Teori kepemimpinan adalah suatu penggeneralisasian dari satu perilaku pemimpin dan konsep – konsep kepemimpinannya dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab –sebab timbulnya kepemimpinan, persyaratan menjadi pemimpin sifat – sifat utama pemimpin, tugas –tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi kepemimpinan. Sedangkan pemimpin dalam bahasa ingris disebut leader, yang berasal dari to lead sebagai to influence yang berarti mempengaruhi.

Kriteria Pemimpin

Sebelum melakukan suksesi kepemimpinan sebaiknya suatu perusahaan menentukan kriteria dari pimpinan yang akan dibutuhkan. Seorang pimpinan sebaiknya mempunyai kriteriakriteria sebagai berikut (Stoner, 1996):

- 1) Energi, mempunyai kekuatan mental dan fisik.

- 2) Stabilitas emosi, seorang pimpinan tidak boleh mempunyai prasangka yang buruk terhadap bawahan, tidak mudah marah.
- 3) Human Relationship, mempunyai pengetahuan yang luas tentang hubungan manusia artinya dapat memahami sifat dan tingkah laku manusia.
- 4) Personal motivation, dapat memotivasi diri sendiri dan orang lain untuk bekerja bagi perusahaan, memberi semangat kepada bawahan, membina dan mengembangkannya.
- 5) Communication skills, mempunyai kecakapan dalam berkomunikasi baik lisan maupun tulisan.
- 6) Teaching skills, mempunyai kecakapan untuk mendidik, membimbing serta memberikan petunjuk.
- 7) Social skills, mempunyai sifat suka menolong, senang jika bawahannya maju dan menghargai pendapat/ pendirian orang lain.
- 8) Technical competent, mempunyai kemampuan untuk merencanakan, megorganisasikan, medelegasikan wewenang dan tangkas dalam mengambil keputusan.

Gaya Kepemimpinan

gaya kepemimpinan setiap pemimpin bisa berbeda-beda. Grup riset yang dipimpin oleh Psikolog Kurt Lewin pada tahun 1939

menyimpulkan bahwa ada tiga gaya kepemimpinan yang utama.

- 1) Gaya Kepemimpinan Otoriter / Authoritarian
Adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.
- 2) Gaya Kepemimpinan Demokratis / Democratic
Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.
- 3) Gaya Kepemimpinan Bebas / Laissez Faire
Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil di mana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi.

Nilai dan Kriteria Pemimpin

Nilai-nilai kepemimpinan secara umum menurut Dubrin seperti yang dikutip Irawanto (2008) yaitu:

- 1) Percaya diri

- 2) Rendah hati
- 3) Dapat dipercaya
- 4) Terbuka
- 5) Ketegasan
- 6) Emosi stabil
- 7) Antusiasme
- 8) Rasa humor
- 9) Hangat
- 10) Tahan frustasi

Tiga keterampilan utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin atau manajer menurut Katz dalam Schermerhorn (2003), yaitu :

- 1) Keterampilan Teknis
- 2) Keterampilan Manusia
- 3) Keterampilan Konseptual

Dalam melakukan perencanaan, pemimpin perlu memiliki beberapa pengetahuan mengenai beberapa bidang manajerial di dalam perusahaan. Menurut Schermerhorn (2003), pengetahuan yang harus dimiliki para pemimpin yaitu :

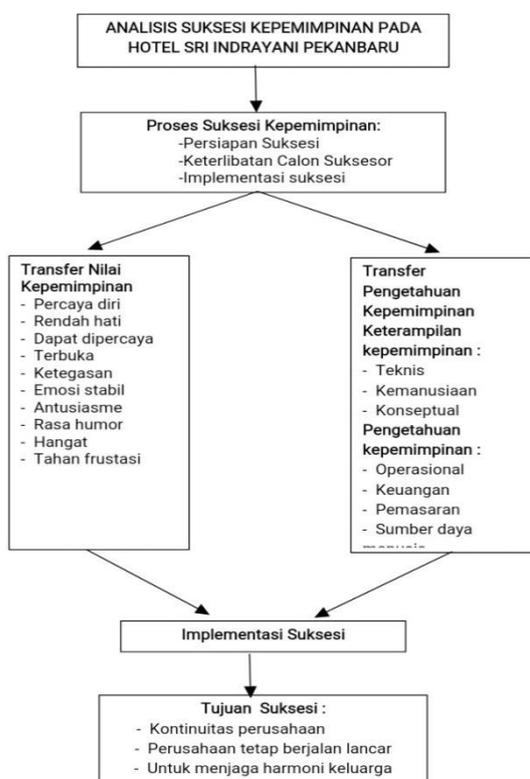
- 1) Pengetahuan operasional
Merupakan pengetahuan yang berhubungan dengan metode dan teknologi yang dibutuhkan orang-orang dalam pekerjaannya.
- 2) Pengetahuan keuangan
Merupakan pengetahuan yang berhubungan dengan dana yang dibutuhkan untuk mendukung berbagai aktivitas dalam perusahaan.
- 3) Pengetahuan pemasaran
Merupakan pengetahuan yang berhubungan dengan keperluan penjualan dan pendistribusian barang dan jasa.
- 4) Pengetahuan sumber daya manusia
Merupakan pengetahuan yang berhubungan dengan

rekrutmen, penyeleksian, dan penempatan orang-orang dalam berbagai pekerjaan.

Budaya Organisasi

Menurut Schein (1992), budaya organisasi merupakan suatu pola asumsi-asumsi dasar yang dibuat, ditemukan, atau dibangun oleh suatu kelompok dalam proses pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, serta telah terbukti berjalan cukup baik sehingga dianggap valid dan harus diajarkan kepada anggota-anggota yang baru sebagai cara yang tepat dalam memandang, berfikir, dan merasa berkaitan dengan masalah-masalah ini.

Kerangka Berfikir



Metode Penelitian Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Peneliti menggunakan metode kualitatif dikarenakan permasalahan yang belum jelas, kompleks, dinamis, dan penuh makna. Selain itu dilakukan secara kualitatif agar peneliti dapat memahami situasi sosial secara mendalam, menemukan pola, hipotesis dan teori. Pendekatan budaya dengan metode kualitatif dipandang dari sudut pandang antropologis. Menurut pandangan antropologis, dengan melakukan studi budaya diharapkan dapat lebih memahami aspek-aspek tersembunyi (hidden) dan kompleks dalam kehidupan organisasi (Schein, 1992). Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan pemahaman kultur yang mendalam.

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di daerah Riau, tepatnya di Kota Pekanbaru dengan subjek penelitian Hotel Sri Indrayani yang berlokasi di Jl. Dr. Sam Ratulangi No.45, Sago, Senapelan, Kota Pekanbaru.

Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek

Subjek penelitian utama sesuai dengan fokus kajian yang akan diteliti yaitu pemilik atau pemimpin Hotel Sri Indrayani Pekanbaru. Subjek lainnya seperti beberapa anggota keluarga pengusaha dan karyawan, juga dibutuhkan untuk mendukung data utama.. Key informant atau informan utama tentu saja pemilik atau pemimpin Hotel Sri Indrayani..

2. Objek

Objek dalam penelitian ini merupakan fokus masalah yang akan dicari jawabannya melalui penelitian ini. Berdasarkan latar

belakang masalah dan pendekatan positivism penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yaitu tentang proses suksesi kepemimpinan oleh Hotel Sri Indrayani.

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, sehingga metode penelitian yang akan digunakan berupa: metode observasi, wawancara mendalam, dan studi literatur. Observasi merupakan salah satu metode penelitian dengan melakukan pengamatan terhadap obyek yang diteliti. Observasi partisipan dapat digunakan dengan cara terlibat dalam suatu kebudayaan yang tengah diteliti. Wawancara merupakan salah satu metode penelitian yang sering digunakan dalam penelitian ilmu sosial. Indeks interview biasanya dikombinasi dengan observasi untuk mendapatkan hasil secara lengkap. Wawancara dapat dilakukan dengan non sistematis dan informal.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data perbandingan tetap atau constant comparative method. Secara umum, proses analisis datanya mencakup: reduksi data, kategorisasi data sintesisasi, dan penarikan kesimpulan.

a. Reduksi Data

- 1) Identifikasi satuan (unit). Pada mulanya diidentifikasi adanya stuan yaitu bagian terkecil yang ditemukan dalam data yang memiliki makna bila dikaitkan dengan fokus dan masalah penelitian.
- 2) Membuat Koding. Membuat koding berarti membuat kode pada setiap

‘satuan’, supaya tetap dapat ditelusuri data satuannya berasal dari sumber mana.

b. Kategorisasi

Kategorisasi adalah upaya memilah-milah setiap stuan ke dalam bagian-bagian yang memilikikesamaan. Setiap kategori diberi nama yang disebut ‘label’.

c. Sintesisasi

Mensintesisasi berarti mencari kaitan antara satu kategori dengan kategori lainnya. Kaitan suatu kategori dengan kategori lainnya diberi nama/label lagi.

d. Menyusun Hipotesis Kerja

Hal ini dilakukan dengan jalan merumuskan suatu pernyataan yang proporsional. Hipotesis kerja ini sudah merupakan teori yang substantive (yaitu teori yang berdasar dan masih terkait dengan data).

Rencana Pengujian Keabsahan Data

Teknik pemeriksaan keabsahan data atau uji kredibilitas data dilakukan dengan perpanjangan pengamatan. Dengan perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru. Dengan perpanjangan pengamatan ini, berarti hubungan peneliti dengan narasumber akan semakin terbentuk rapport, semakin akrab (tidak ada jarak lagi), semakin terbuka, saling mempercayai sehingga tidak ada informasi yang disembunyikan lagi. bila telah terbentuk rapport, maka telah terjadi kewajaran dalam penelitian, dimana kehadiran peneliti tidak lagi mengganggu perilaku yang dipelajari, menurut

Susan Stainback (dalam Sugiyono, 2014).

Validitas Data

Uji validitas data dengan teknik triangulasi yaitu pemeriksaan data dengan sesuatu di luar data sebagai pembanding data tersebut. Peneliti membandingkan hasil pengamatan dengan hasil wawancara, membandingkan keadaan seseorang dengan berbagai pandangan, serta membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang berkaitan.

Uji validitas pertanyaan dilakukan terhadap pimpinan, calon pengganti pimpinan, dan keluarga Dapur Mas. Hal ini bertujuan agar informasi yang didapatkan valid untuk memperkuat argumen yang ada.

a. Triangulasi Sumber

Penulis akan membandingkan dan memeriksa kembali keabsahan informasi yang diperoleh melalui alat dan waktu yang berbeda, misalnya penulis membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, membandingkan apa yang dikatakan masyarakat umum dengan apa yang dikatan pengusaha secara pribadi, atau membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen terkait.

b. Penulis mencoba menggunakan dua streategi yaitu: memeriksa keabsahan hasil temuan penelitian dari beberapa teknik pengumpulan data serta pemeriksaan dengan metode yang sama. Penulis mencoba menggunakan

beberapa metode untuk meneliti suatu hal, seperti menggunakan metode wawancara dan observasi sekaligus pada saat wawancara dilakukan.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN KEPEMIMPINAN

Pengertian kepemimpinan bagi Pak Gamal dan Pak Rasnizal selaras dengan definisi kepemimpinan menurut Tannebaum, dkk dan juga Stidgil. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu (Tannebaum, Weschel, and Nassaric, 1962,24). Sedangkan menurut Stidgill, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan – kegiatan kelompok yang terorganisir dalam usaha - usaha menentukan tujuan dan mencapainya. Dengan begitu kepemimpinan merupakan segmen (bagian) penting dari organisasi,perusahaan dan industri, dimana organisasi tersebut tersusun atas dasar pembagian fungsi – fungsi yang berbeda serta harus di laksanakan.

Inti kepemimpinan yang disampaikan oleh Pak Gamal dan juga tokoh-tokoh lainnya yaitu kemampuan untuk mempengaruhi. Namun, dalam konteks yang disampaikan Pak Gamal, kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk mendelegasikan tugas kepada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin harus memberikan kewenangan dan pembagian tugas yang jelas. Selain itu, pemimpin harus memastikan orang-orang yang dipimpinnya menjalankan prosedur dengan baik.

Bapak Rasnizal dan Bapak Gamal mengaku, semua fungsi kepemimpinan sudah dilakukan oleh Syukur Luthan selaku pimpinan terdahulu. Apabila tidak menjalankan semua fungsi

kepemimpinan tentu perusahaan tidak akan berjalan dengan semestinya. Agar proses kepemimpinan berjalan dengan efektif maka perlu menjalankan semua fungsi kepemimpinan dengan baik.

Nilai dan Gaya Kepemimpinan

Beberapa nilai kepemimpinan yang signifikan di Hotel Sri Indrayani yaitu: nilai kepercayaan diri, kejujuran, keterbukaan, dan rendah hati. Menurut Merza Gamal Syukur, Pak Syukur telah menerapkan nilai-nilai kepemimpinan dengan baik. Begitupun dengan Pak Rasnizal, pemimpin saat ini. Seperti nilai kepercayaan diri. Gaya kepemimpinan pada hotel sri indrayani cenderung bersifat demokratis

Proses Suksesi Kepemimpinan

1. Proses Persiapan

a. Program Pendidikan Formal

Program pendidikan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan seseorang terutama calon suksesor. Pendidikan sangat penting untuk bisa menjadi pemimpin perusahaan dan membawa perusahaan menjadi perusahaan yang semakin maju dan berkembang. Calon suksesor mengikuti setiap tahap pendidikan formal yaitu SD, SMP, SMA, dan kemudian dilanjutkan dengan perguruan tinggi. Program pendidikan merupakan salah satu dari proses suksesi yang dilakukan dalam perusahaan.

b. Program Pelatihan

Program pelatihan merupakan program informal yang didapatkan dari keluarga atau lingkungan. Program pelatihan untuk mempersiapkan calon suksesor yaitu program ketrampilan bekerja dan juga seminar. Program ini membantu calon suksesor dalam menjalankan proses suksesinya. Calon suksesor pernah mengikuti seminar guna menambah pengetahuan dan wawasan sekaligus membantu dalam menjalankan

dan mengembangkan perusahaan. Seminar yang pernah diikuti oleh calon suksesor yaitu seminar mengenai perhotelan dan kepemimpinan. Melalui seminar ini banyak informasi dan ilmu pengetahuan yang diperoleh yang mungkin tidak didapatkan selama menjalankan program pendidikan formal seperti di sekolah atau di Universitas.

c. Pengalaman Bekerja Diluar Perusahaan

Menurut Miller et al. (2004) pengalaman bekerja di luar perusahaan dapat membantu calon suksesor untuk memiliki pengalaman yang semakin banyak yang tidak akan bisa dimiliki saat calon suksesor bekerja di perusahaannya sendiri. Selain itu, bekerja di luar dapat memberikan kemampuan yang lebih kepada calon suksesor. Pengalaman bekerja di luar perusahaan membuat calon suksesor memiliki kemampuan yang lebih dan kemampuan yang dimiliki calon suksesor akan bermanfaat bagi perkembangan perusahaan di masa yang akan datang. Karena dengan bekerja di luar perusahaan seseorang menjadi lebih mengenal dan mengerti dunia pekerjaan yang sesungguhnya. Berdasarkan hasil wawancara didapatkan setiap calon suksesor telah memiliki pengalaman sendiri dari pekerjaan di luar hotel.

2. Keterlibatan Calon Suksesor

Proses keterlibatan calon suksesor pada Hotel Sri Indrayani dinilai kurang maksimal karena tidak menyertakan calon suksesor dalam pemberian wewenang dan tanggung jawab, Padahal dengan pemberian wewenang kepada calon suksesor dapat memunculkan jiwa kepemimpinannya dalam hal tanggung jawab dan resiko sehingga dapat menjadi pengalaman bagi suksesor untuk masa yang akan datang.

3. Implementasi Suksesi

Proses suksesi tidak lengkap sampai transisi dari pemimpin kepada

pemimpin berikutnya dilakukan. Sebelum mengimplementasikan suksesi, keputusan yang akan dibuat harus dikomunikasikan di dalam keluarga maupun perusahaan. Adalah sangat krusial bagi seorang pemimpin untuk mengerti visi dan misi perusahaannya. Ketika suksesi dilakukan, pemimpin lama harus menyampaikan visi dan misi perusahaan sehingga tujuan bisnis dan bagaimana bisnis tersebut dijalankan menjadi lebih jelas. (Aronoff, 2003). Hotel Sri Indrayani telah dipimpin oleh dua generasi. Implementasi Suksesi Pada Hotel Sri Indrayani melibatkan calon suksesor dalam posisi strategis hotel.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi Hotel Sri Indrayani yang ditumbuhkan oleh pendirinya, Pak Syukur yaitu budaya kejujuran, kerendahan hati, kekeluargaan, dan loyalitas. Kejujuran sangat penting dalam menjalankan usaha apapun dan harus diterapkan oleh semua orang, mulai dari pemimpin hotel hingga karyawan. Begitupun dengan kerendahan hati, kerendahan hati yang dimaksud berarti mau terbuka, mau belajar, dan mengakui dan menerima kekurangan. Selain itu, kerendahan hati juga berarti selalu mau memperbaiki diri. Dengan kerendahan hati juga maka tercipta suasana kekeluargaan yang hangat.

PENUTUP

Kesimpulan

Hotel Sri Indrayani adalah perusahaan keluarga dengan 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. Makna kepemimpinan bagi Hotel Sri Indrayani tidak hanya sekedar jabatan tetapi juga sebagai kegiatan mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan bersama. Penerapan gaya kepemimpinan pada Hotel Sri Indrayani cenderung bersifat demokratis.

Proses suksesi kepemimpinan Hotel Sri Indrayani terdiri dari tiga tahap yaitu persiapan suksesi, keterlibatan calon suksesor, dan implementasi suksesi. Tahap persiapan Suksesi dimulai dari membekali calon suksesor dengan pendidikan formal dan manajemen, lalu mengajak calon suksesor untuk mengamati pekerjaan di perusahaan. Setelah itu, calon suksesor diberi pelatihan mengenai perhotelan dan kepemimpinan melalui seminar, Untuk menambah wawasan dan pengalaman calon suksesor diarahkan untuk mencari dan mengelola usaha diluar hotel. Tahap keterlibatan calon suksesor diantaranya memberikan tugas kepada masing-masing calon suksesor untuk mengawasi dan mengontrol pekerjaan di hotel. Pada tahap implementasi calon suksesor sudah diberikan kedudukan strategis manajerial dan setiap dua tahun sekali diadakan pertukaran kepemimpinan yang digilirkan kepada masing-masing suksesor, dan hal ini dibahas dalam rapat umum pemegang saham. Dalam proses suksesi kepemimpinan, pemimpin Hotel Sri Indrayani melakukan transfer pengetahuan kepemimpinan melalui praktek langsung dilapangan dan saling mengingatkan satu sama lain karena setiap calon suksesor sudah memiliki usaha lain diluar hotel, maka setiap pengetahuan yang berhubungan dengan perusahaan seperti pengetahuan operasional, keuangan, pemasaran, dan sumber daya manusia sudah dikuasai dengan baik. Budaya organisasi Hotel Sri Indrayani yang ditumbuhkan oleh

pendirinya, Pak Syukur yaitu budaya kejujuran, kerendahan hati, kekeluargaan, dan loyalitas. Budaya ini selanjutnya akan menjadi bagian dari nilai kepemimpinan dan diterapkan kepada calon suksesor dan semua elemen pada Hotel Sri Indrayani

Hambatan dan Tantangan yang dihadapi Hotel Sri Indrayani dalam persiapan suksesi diantaranya banyaknya calon suksesor yang terlibat dalam proses suksesi dan sulitnya mencari calon pengganti yang betul-betul siap dan tepat dalam mengelola hotel untuk seterusnya. Kelemahan yang ditemui dalam proses suksesi kepemimpinan di Hotel Sri Indrayani terdapat pada tahap keterlibatan calon suksesor, dimana pada tahap ini calon suksesor hanya sebatas mengontrol dan mengawasi kegiatan operasional tanpa diberikan wewenang dalam membuat suatu kebijakan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti ingin memberikan beberapa saran kepada pihak yang terkait. Pertama, diharapkan pemimpin Hotel Sri Indrayani sekarang ini dapat terus memegang nilai-nilai kepemimpinan, seperti nilai kejujuran, keterbukaan, kerendahan hati, loyalitas, dan nilai-nilai lainnya dengan baik dan mengamalkan budaya organisasi yang telah dibangun pendahulunya.

Kedua, pemimpin Hotel Sri Indrayani saat ini memegang peranan penting dalam merencanakan proses suksesi kepemimpinan selanjutnya, meskipun pada dasarnya akan melibatkan anggota keluarga. Sehingga, pemimpin saat ini dirasa perlu merefleksikan diri terhadap pengalaman yang telah ada, memahami kondisi saat ini dan masa depan perusahaan, serta mencari bagian apa saja yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan demi kebaikan perusahaan. Misalnya,

meningkatkan soft skill calon suksesor ataupun karyawan agar dapat berfikir inovatif untuk memajukan perusahaan, atau perlu mendorong calon suksesor untuk mencari pengalaman kerja tertentu di luar perusahaan.

Terakhir, diharapkan juga, persiapan suksesi kepemimpinan selanjutnya dapat berjalan dengan baik dan dengan semestinya. Tidak hanya untuk pemimpin, nilai-nilai dan budaya organisasi diharapkan dapat diamankan oleh seluruh elemen hotel sehingga Hotel Sri Indrayani dapat terus memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat.

Daftar Pustaka

Aronoff, Craig E., Stephen L. McClure, John L. Ward. 2003. *Family Business Succession: The Final Test of Greatness. A Family Business Publication.*

Desbois, Joris. 2016. *Ensuring a successful family business management succession.* NOVA: School of Business and Economics.

Djokosantoso dan Sudjadmiko, Steve. 2007. *Coorporate Culture Challenge to Excellence.* Jakarta: PT Gramedia.
Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi.* Jakarta: Salemba Empat.

Marpa. 2011. *Membangun Kepercayaan Dalam Usaha Keluarga,* Jakarta: Salemba Empat

Miller, I.L.B, Miller, D., and Steier, L.P. 2004. *Toward an integrative model of effective FOB succession.* United States: Baylor University.

Moleong. 2014. *Metode Peneltian Kualitatif.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Stoner, James AF. 1996. *Management*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiarto. 2017. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Sugiyono. Susanto, A.,B. 2006. "Suksesi Dalam Perusahaan Keluarga". Published by The Jakarta Consulting Company. www.jakartaconsulting.com.
- Susanto, A.,B. 2006. "Family Business". Published by The Jakarta Consulting Company. www.jakartaconsulting.com.
- Susanto, AB. 2007. *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Tambunan, Damelina., B. 2009. "The Professional Phenomena Of Family Business" dalam *International Business Management*. Surabaya: Ciputra University.
- Veithzal Rivai, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Bandung: Rajag rafindo persada,
- Widyasmoro, T. Tjahjo. 2008. *Bisnis Keluarga: Suksesi atau Cukup 3 Generasi*. Intisari. April.
- Yukl, Gery. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi. Edisi Kelima*. Jakarta: PT Indeks
- Yukl, Gery. 2015. *Kepemimpinan dalam Organisasi. Edisi Ketujuh*. Jakarta: PT Indeks
- Chua, Jess H., James J. Chrisman and Pramodita Sharma. 1999. "Defining the Family Business by Behavior" dalam *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Sharma, P., and Yoder, T.R. 2009. "Guiding Family Business Through The Succession Process, A Step-by-step Guide For CPA Advisors" dalam *The CPA Journal*, pp 48 -51.
- Davis, Stanley M. 1968. "Entrepreneurial Succession" dalam *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, No. 3, Special Issue on Organizations and Social Development, pp. 402-416.
- Handler, W.C. 1994. "Succession in Family Business : A Review of The Research" dalam *Family Business Review*, Volume 7, pp 133-157. Published by Sage Publications. <http://fbr.sagepub.com>
- Handler, W.C. 1992. " The Succession Experience of The Next Generation" dalam *Family Business Review*, Volume 5, pp 283-307. Published by Sage Publications. <http://fbr.sagepub.com>.
- Nnabuife, Ezimma K. & Ifeanyi Emmanuel Okoli. 2017. "Succession Planning and Sustainability of Selected Family Owned Businesses in Anambra State, Nigeria" dalam *European Journal of Business and Management* ISSN 2222-1905 Vol.9, No.34
- Primadona. 2012. *Peran Budaya Organisasi dalam Perusahaan*, Vol.4 No.2, Jurnal Polibisnis.