

PENTINGNYA SUKSESI KEPEMIMPINAN DALAM SUATU PERUSAHAAN

Retno Djohar Juliani *). Erwin Dwi Edi Wibowo **)

Dosen Administrasi Niaga Universitas Pandanaran Semarang

ABSTRAK

Suksesi kepemimpinan dalam perusahaan adalah peralihan kepemimpinan di dalam suatu perusahaan. Suksesi kepemimpinan dapat dilaksanakan baik di tingkat puncak (top manager), tingkat menengah (middle manager) maupun pada tingkat lini pertama (lower manager).

Di dalam suatu perusahaan besar biasanya mereka mempunyai program latihan untuk calon- calon pimpinan yang dilakukan secara rutin dan terprogram. Sedang di dalam perusahaan kecil, suksesi kepemimpinan sering tidak dipersiapkan. Suksesi kepemimpinan yang tidak dipersiapkan dapat mengakibatkan konflik dalam perusahaan. Seorang pimpinan perlu diganti apabila tidak dapat memberikan kepuasan kepada bawahan, tidak dapat menyusun jalur pencapaian tujuan, tidak dapat menghilangkan hambatan- hambatan dalam perusahaan dsb.

Untuk menyiapkan calon pimpinan maka ada beberapa cara yang dapat ditempuh yaitu memberi kesempatan kepada calon pimpinan untuk ikut memecahkan masalah- masalah di dalam perusahaan, memberi kesempatan kepada calon pimpinan untuk memimpin suatu unit kecil dalam perusahaan, memberi kesempatan kepada calon pimpinan untuk menduduki jabatan penting dalam perusahaan, calon pimpinan diberi kesempatan melaksanakan kegiatan penting dalam perusahaan, calon pimpinan menjadi pejabat pelaksana tugas untuk menguji kemampuannya.

Ada beberapa alternative yang dapat digunakan untuk peralihan kepemimpinan dalam perusahaan, yaitu mengangkat orang kuat kedua, pembentukan team manajemen untuk memimpin perusahaan, atau mengangkat orang dari luar perusahaan.

KATA KUNCI : *Suksesi, Kepemimpinan, Perusahaan.*

ABSTRACT

A leadership succession in a business is a leadership change. It can be carried out in a top manager- level, a middle manager and a lower manager level as well.

A big business enterprise commonly has its own routinely and systematically run training program for each leader candidate. On the contrary, a small business enterprise has. A previously unprepared succession program may cause conflict within it. A leadership need changing because it can't give a satisfaction to subordinates maka a plan to achieve the target, get rid of some obstacle in business and so on.

To prepare leadership candidates, there are some methods, i.e. to give opportunity leadership candidate to take part in solving several problems, to lead small unit or to occupy a higher position in business.

There are some alternative used for a leadership succession in business, i.e. to appoint a person outside enterprise.

Key words : *Succession, Leadership, Corporate*

PENDAHULUAN

Suksesi seringkali diartikan sebagai peralihan pimpinan di tingkat puncak, sehingga hanya di posisi puncak tersebut perusahaan berkonsentrasi. Padahal sebenarnya suksesi dapat menjangkau berbagai lapisan manajerial.

Suksesi kepemimpinan merupakan masalah yang cukup vital bagi suatu perusahaan, sebab dapat mempengaruhi kesinambungan hidup suatu perusahaan. Suksesi kepemimpinan dibutuhkan baik dalam perusahaan keluarga maupun perusahaan non keluarga, perusahaan besar maupun perusahaan kecil.

Dalam suatu perusahaan keluarga, maka suksesi kepemimpinan merupakan masalah yang cukup pelik. Suatu perusahaan keluarga akhirnya hancur hanya karena tidak menyiapkan calon pengganti untuk memimpin perusahaan. Tetapi bisa juga dijumpai adanya kemelut suksesi yang melanda sejumlah perusahaan BUMN dan BUMD.

Suksesi kepemimpinan pada perusahaan besar sering dimasukkan ke dalam program pengembangan organisasi, dimana perusahaan pada umumnya sudah menyiapkan calon pimpinan melalui proses kaderisasi. Sedang dalam perusahaan kecil, suksesi kepemimpinan jarang disiapkan, hal ini dapat berakibat fatal jika pimpinan yang sekarang berhalangan misalnya : sakit, berlibur atau sedang berhalangan tetap (meninggal dunia) sehingga tidak mampu lagi menjalankan tugas- tugasnya.

Suksesi kepemimpinan yang tidak disiapkan terlebih dahulu dapat mengakibatkan konflik dalam perusahaan. Oleh karena itu perencanaan suksesi menjadi penting karena pada hakekatnya bertujuan mempertahankan dan mengembangkan standar kesempurnaan dari performa perusahaan serta kompetensi yang dimiliki. Selain itu juga untuk menjawab kebutuhan persiapan eksekutif di masa depan.

STRATEGI SUKSESI

Untuk mencapai tujuan suksesi maka perusahaan harus mampu merencanakan dan menentukan secara jitu strategi suksesi yang mencakup berbagai level manajerial.

Seperti diketahui pada umumnya di dalam suatu perusahaan terdapat tiga tingkatan manajerial, yaitu top management/ manajer puncak, middle management/manajemen menengah,

dan lower management/manajemen tingkat pertama. Top management adalah semua anggota Board of Director (Dewan Komisaris). Middle management meliputi kepala bagian, kepala seksi dan kepala divisi, sedang Lower management meliputi kepala mandor dan mandor (James AF Stoner, 1996, 16).

Suksesi dalam kepemimpinan mudah dilihat pada manajemen puncak, dan dampak nyata dari suksesi lebih mengarah pada hal- hal yang bersifat strategis, memiliki dampak jangka panjang, sehingga akan berpengaruh kepada aktifitas perusahaan secara keseluruhan.

Dampak nyata suksesi kepemimpinan pada manajemen menengah lebih mengarah kepada produktivitas kelompok dan koordinasi antar kelompok. Sedang suksesi kepemimpinan pada manajemen tingkat pertama kadang- kadang tidak terlalu disadari oleh orang- orang di sekelilingnya, terspesialisasi pada jenis pekerjaan tertentu dan memiliki dampak jangka pendek.

Proses suksesi mempunyai tingkat sensitifitas yang tinggi, maka diperlukan kesiapan baik bagi orang yang akan kehilangan wewenang, orang yang akan menerima delegasi wewenang sebagai pimpinan, maupun kesiapan bagi bawahan. Jika mereka belum siap yang disebabkan karena kurangnya komunikasi dalam perusahaan, suksesi kepemimpinan akan kurang mendapatkan dukungan.

Suksesi kepemimpinan sebaiknya mendapatkan dukungan dari bawahan, sebab jika tidak mendapatkan dukungan dari bawahan suksesi dapat memicu ketidakpuasan bawahan terhadap pimpinan, menurunkan motivasi kerja, menurunkan produktivitas kerja maupun berbagai kerusakan dalam perusahaan. Akibatnya suksesi kepemimpinan dapat menimbulkan kemelut internal di dalam perusahaan, lebih- lebih apabila proses peralihan kepemimpinan dianggap tidak sesuai dengan keinginan oleh sebagian besar bawahan.

Suksesi kepemimpinan yang tidak berhasil akan mempengaruhi kepercayaan bawahan kepada perusahaan, timbul ketakutan untuk menghadapi masa depan mereka di perusahaan dan pada akhirnya dapat timbul sikap masa bodoh terhadap perusahaan. Oleh karena itu dalam suatu suksesi kepemimpinan maka calon pimpinan haruslah orang yang dapat membawa aspirasi bawahan sehingga mereka mudah diterima oleh bawahan.

Pada perusahaan besar suksesi kepemimpinan akan lebih mudah, sebab biasanya mereka sudah menggunakan prinsip profesional manager untuk menduduki jabatan sebagai pimpinan. Selain itu di dalam perusahaan besar biasanya mempunyai program latihan untuk calon- calon pimpinan yang biasa dilakukan secara rutin dan berencana.

Sedang pada perusahaan kecil suksesi kepemimpinan akan lebih sulit karena adanya keengganan pimpinan untuk mengalihkan kekuasaan/ wewenangnya kepada bawahan, mereka takut apabila bawahan membuat kesalahan jika bawahan menjadi pimpinan, mereka juga takut akan kehilangan kekuasaan dalam perusahaan.

Adapun hal – hal yang dapat menyebabkan seseorang menjadi pimpinan suatu perusahaan adalah :

1. Tradisi/ warisan, seseorang menjadi pimpinan perusahaan karena keturunan/ warisan.
2. Kekuatan pribadi, seseorang menjadi pimpinan perusahaan karena mempunyai kekuatan pribadi baik karena fisik maupun karena kecakapannya dalam bekerja.
3. Pengangkatan atasan, seseorang menjadi pimpinan perusahaan karena diangkat oleh atasannya, yang bisa disebabkan karena adanya hubungan baik dengan atasan atau karena masa kerjanya memenuhi syarat untuk jabatan tersebut.
4. Pemilihan, seseorang menjadi pimpinan perusahaan karena konsep- konsepnya, instruksi-instruksinya diterima oleh bawahan.

Pimpinan hasil pemilihan biasanya akan lebih baik karena bawahan telah mempertimbangkan hal- hal seperti tingkat kecerdasan calon pimpinan, kecakapan calon pimpinan dalam berkomunikasi, mempunyai loyalitas yang besar kepada perusahaan dan yang terpenting adalah mempunyai hubungan baik dengan bawahan. Pimpinan hasil pemilihan cenderung lebih mudah untuk menerima suksesi kepemimpinan dengan “ legowo “.

Sebelum melakukan suksesi kepemimpinan sebaiknya suatu perusahaan menentukan kriteria dari pimpinan yang akan dibutuhkan. Seorang pimpinan sebaiknya mempunyai kriteria-kriteria sebagai berikut :

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 (T. Hani Handoko, 1995, 297).

Kapan suatu perusahaan perlu mengadakan suksesi kepemimpinan adalah tergantung pada kebutuhan masing- masing perusahaan. Seorang calon pimpina perlu di jauhi apabila :

1. Pimpinan tidak dapat memberikan kepuasan terhadap kebutuhan langsung dari bawahan.
2. Pimpinan tidak dapat menyusun jalur pencapaian tujuan sebagai pedoman dalam mengerjakan pekerjaan.
3. Tidak dapat menghilangkan hambatan- hambatan untuk pencapaian tujuan.
4. Tidak mampu mengubah tujuan karyawan, agar tujuan karyawan menjadi berguna bagi perusahaan.

Untuk mendidik, membina dalam langkah- langkah yang nyata calon pengganti pimpinan dalam perusahaan membutuhkan waktu yang lama. oleh karena itu untuk mendukung langkah nyata suatu suksesi maka seorang calon pengganti pimpinan sebaiknya :

1. Perlu diberikan kesempatan untuk melaksanakan/ menduduki jabatan- jabatan penting dalam perusahaan untuk jangka waktu yang cukup lama agar ia bisa memperoleh gambaran yang menyeluruh dalam perusahaan.
2. Memberikan kesempatan kepada calon pengganti untuk ikut memecahkan masalah- masalah intern maupun ekstern perusahaan. Langkah ini sangat berguna untuk melatih calon pengganti memecahkan masalah yang bersifat rutin maupun yang bukan rutin.
3. Memberi kesempatan calon pengganti untuk memimpin satu unit/ bagian dalam perusahaan. Dengan belajar memimpin unit kecil ini seorang calon pengganti dapat dievaluasi kemampuannya, selain itu juga sebagai proses belajar dalam memimpin.

Dengan menempuh langkah- langkah di atas serta melalui proses adaptasi dengan bawahan maka seorang calonpimpinan akan lebih mudah untuk menyesuaikan diri untuk memimpin perusahaan.

Suksesi kepemimpinan dapat dilaksanakan secara menyeluruh untuk setiap tingkatan manajerial, akan tetapi suksesi kepemimpinan dapat pula dilakukan secara bertahap. Suksesi kepemimpinan secara keseluruhan mempunyai kebaikan dan kelemahan. Kebaikannya bersifat adil sehingga tidak timbul rasa iri dari pimpinan yang kehilangan kewenangannya. Kelemahannya kadang- kadang dapat mengganggu jalannya perusahaan bila semua pimpinan baru belum berpengalaman. Selain itu timbul kesan semua pimpinan yang lama dihilangkan “ diganti “ dengan group kepemimpinan yang baru, sebab sering terjadi seorang pimpinan baru juga membawa orang- orangnya untuk menjadi bawahannya karena orang- orang tersebut sudah bisa diajak bekerjasama.

Suksesi kepemimpinan secara bertahap untuk tiap- tiap tingkatan manajemen baik juga dilaksanakan, dengan demikian tidak menimbulkan shock bagi semua pimpinan lama maupun para bawahan. Sebab walau bagaimanapun seorang pimpinan baru pastilah akan membuat kebijakan- kebijakan baru yang dapat mengubah suatu kemapanan.

Ada berbagai alternative yang dapat diambil oleh suatu perusahaan dalam mengadakan suksesi kepeimpinandalam perusahaan, yaitu :

1. Mendidik, membina dan mengangkat orang kuat kedua. Cara ini dapat dilakukan apabila orang kuat kedua tersebut sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan.
2. Pembentukan suatu team manajemen yang terdiri dari dua atau tiga orang bawahan. Kepemimpinan dibawah satu team yang mempunyai berbagai keahlian dan kemampuan- kemampuan potensiil dapat saling mengisi dalam mengatasi persoalan- persoalan yang mungkin timbul dalam perusahaan. Masing- masing anggota team terpicu untuk berprestasi, akan tetapi kepemimpinan dalam satu team ini menjadi tidak baik bila anggotanya dalam bekerja tidak kompak.
3. Mengangkat orang dari luar perusahaan. Dalam hal ini orang luar tersebut harus dapat diterima oleh bawahan, mempunyai loyalitas yang tinggi untuk keberhasilan perusahaan. Pengangkatan pimpian dari luar perusahaan kadang- kadang dapat membawa ide- ide baru yang mungkin berguna bagi peningkatan kegiatan perusahaan, akan tetapi dapat pula sebaliknya pimpinan tersebut tidak memahami setuasi perusahaan sama sekali.

PENUTUP

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa suksesi kepemimpinan perlu dilakukan apabila :

1. Pimpinan tidak dapat membawa perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Pimpinan kurang mempunyai loyalitas terhadap perusahaan.
3. Tidak terjalin hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan.
4. Pimpinan tidak mampu lagi melaksanakan tugas- tugas kewajibannya.

DAFTAR PUSTAKA

Irawan, Swasta Basu. 1992. *Lingkungan Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE UGM.

Pat D Alcorn. 1994. *Sukses Mengelola Bisnis Keluarga*. Semarang: Dahara Prize.

Saerang, Charles. 1997. *The Management of Family Business*. Australia: Monash University Press.

Stoner, James AF. 1996. *Management*. Jakarta: Erlangga.

Manajemen dan Usahawan Indonesia. 1999. Edisi 28.