

ANALISIS STRATEGI SUKSESI PIMPINAN YANG EFEKTIF DI PT BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK CABANG GUNUNGSITOLI

Happy Karya Kasih Mendrofa

Universitas Nias

happymend20@gmail.com

Meiman Hidayat Waruwu

Universitas Nias

meimanwaruwu571@gmail.com

Yupiter Mendrofa

Universitas Nias

yupiter.mend81@gmail.com

Maria Magdalena Bate'e

Universitas Nias

maria.batee82@gmail.com

Abstrak Fenomena yang terjadi pada perusahaan PT. Bank BNI Cabang Gunungsitoli adalah kurangnya pelatihan dan pengembangan keterampilan karyawan yang memiliki potensi menjadi pemimpin dalam pengelolaan operasi bisnis, teknologi informasi dan manajemen resiko. Hal ini dapat menghambat upaya organisasi untuk mempertahankan karyawan berpotensi dan membangun kelanjutan kepemimpinan yang stabil. Akibatnya, pemimpin tersebut menghadapi kesulitan dalam mengelola perusahaan secara efektif dalam menghadapi tantangan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui strategi suksesi pimpinan pada PT. BANK BNI Cabang Gunungsitoli, dan untuk mengetahui PT. BANK BNI Cabang Gunungsitoli dalam mengembangkan, dan mempersiapkan calon-calon pemimpin potensial dalam mengisi posisi kepemimpinan di masa depan. Pendekatan pemimpin PT Bank BNI Gunungsitoli yang berfokus pada kepuasan dan kesejahteraan karyawan, serta pengembangan tim dan individu, mencerminkan sikap yang peduli terhadap karyawan dan peningkatan kualitas kepemimpinan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kualitatif. Peneliti melakukan penentuan informan dengan menggunakan teknik purposive sampling dan dalam mengumpulkan data dilakukan dengan wawancara. Hasil penelitian ini bahwa PT Bank BNI Gunungsitoli telah berhasil membuat strategi dengan menciptakan proses pemilihan pemimpin yang transparan, partisipatif dan proses pemilihan pemimpin berjalan secara komprehensif dan objektif. Selain itu PT Bank BNI Gunungsitoli telah menerapkan berbagai program dan inisiatif yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan karyawan dan telah berhasil meningkatkan kualitas kepemimpinan di organisasi

Kata Kunci *Strategi, Suksesi Pimpinan*

I. PENDAHULUAN

Suksesi pimpinan menurut William J. Rothwell dan James Alexander (2019:34) didefinisikan sebagai "proses yang disengaja dan sistematis untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan menempatkan individu ke dalam peran kunci organisasi sehingga mereka siap dan mampu mengambil alih peran kepemimpinan ketika diperlukan". Definisi ini menekankan pentingnya persiapan dan pengembangan individu dalam peran kepemimpinan sehingga organisasi dapat terus berjalan secara efektif.

Rothwell dan Alexander juga menekankan bahwa suksesi pimpinan bukan hanya tentang mengganti pemimpin yang sedang berkuasa, tetapi juga tentang mempersiapkan organisasi untuk masa depan. Dengan mengidentifikasi dan mengembangkan kandidat suksesi yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki pemimpin yang kompeten dan berkualitas untuk menghadapi tantangan yang akan datang (Muhlis Irfan, 2020). Proses suksesi pimpinan yang sukses memerlukan persiapan jangka panjang dan perencanaan yang matang. Organisasi harus melakukan identifikasi dan pengembangan bakat, memberikan pelatihan dan pengalaman kepemimpinan yang relevan, serta memastikan adanya pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja calon pemimpin. Suksesi pimpinan merupakan proses yang sangat penting bagi keberlangsungan sebuah organisasi, karena kepemimpinan yang baik sangat diperlukan untuk memastikan kesinambungan bisnis dan mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Suksesi pimpinan melibatkan proses identifikasi, pengembangan, dan penunjukan calon-calon pemimpin yang potensial di dalam organisasi.

Dalam beberapa tahun terakhir, suksesi pimpinan menjadi semakin penting karena banyak organisasi mengalami perubahan cepat dan kompleks di tengah persaingan yang semakin ketat. Suksesi pimpinan juga menjadi penting karena ada semakin banyak pemimpin yang pensiun atau mundur dari posisinya, sehingga organisasi harus mempersiapkan penggantinya dengan tepat dan efektif. Proses suksesi pimpinan yang sukses memerlukan persiapan jangka panjang dan perencanaan yang matang. Organisasi harus melakukan identifikasi dan pengembangan bakat, memberikan pelatihan dan pengalaman kepemimpinan yang relevan, serta memastikan adanya pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja calon pemimpin.

Dalam konteks bisnis, suksesi pimpinan juga sangat penting karena kepemimpinan yang baik dapat mempengaruhi kinerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan pemimpin yang efektif, organisasi dapat mencapai tujuan dan strategi jangka panjang, memotivasi karyawan, meningkatkan efisiensi dan efektivitas, dan menghadapi perubahan dan tantangan di masa depan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mempersiapkan suksesi pimpinan dengan cermat dan efektif.

Masalah yang terjadi pada PT. Bank BNI Cabang Gunungsitoli adalah kurangnya pelatihan dan pengembangan keterampilan karyawan yang memiliki potensi menjadi pemimpin dalam pengelolaan operasi bisnis, menguasai teknologi informasi dan manajemen resiko. Misalnya, terjadinya pergantian karyawan (*Turnover*) yang tinggi. Terdapat dua jenis pergantian ini, yakni yang sukarela dan yang tidak sukarela. Pergantian sukarela adalah ketika sejumlah karyawan memilih meninggalkan perusahaan atas alasan pribadi mereka. Sementara pergantian yang tidak sukarela mengacu pada situasi dimana karyawan dipecat secara paksa karena alasan seperti pengurangan depertemen atau kinerja yang buruk. Dampak negatif dari tingkat *turnover* mengakibatkan tingginya biaya dalam hal perekrutan, pelatihan, dan orientasi karyawan baru. Ketika *turnover* tinggi, budaya perusahaan dapat menjadi tidak stabil dan bahkan terfragmentasi. Lebih jauh lagi, tingkat *turnover* yang tinggi dapat menghambat inovasi dan pengembangan organisasi (E Waruwu, dkk., 2023)

Organisasi mungkin kesulitan mempertahankan pengetahuan dan pengalaman yang berharga ketika karyawan terus menerus pergi. Hal ini dapat menghambat upaya organisasi untuk mempertahankan karyawan berpotensi dan membangun kelanjutan kepemimpinan yang stabil. Akibatnya, pemimpin tersebut menghadapi kesulitan dalam mengelola perusahaan secara efektif dalam menghadapi tantangan. Mereka tidak memiliki pemahaman yang cukup mendalam tentang perubahan regulasi atau strategi yang diperlukan untuk tetap bersaing di pasar yang semakin ketat.

Dalam menghadapi masalah ini, penting bagi PT BNI Cabang Gunungsitoli untuk mengidentifikasi masalah-masalah ini secara spesifik dan mengambil tindakan yang tepat untuk memperbaikinya. Upaya yang terfokus pada pengembangan calon suksesi, meningkatkan keterlibatan karyawan, meningkatkan pelatihan, dan pengembangan keterampilan sehingga dapat membantu mengatasi masalah yang muncul dalam strategi suksesi pimpinan yang efektif.

Penelitian ini dilakukan karena PT Bank BNI memiliki kebijakan dan program suksesi yang bertujuan memastikan kestabilan dan kekuatan kepemimpinan organisasi dalam jangka panjang. Namun program suksesi yang efektif harus didasarkan pada analisis yang cermat tentang kemampuan dan keterampilan para calon pemimpin, serta kebutuhan organisasi di masa depan. Dalam penelitian ini, mungkin akan dilakukan analisis tentang profil dan karakteristik pemimpin yang efektif di PT Bank BNI, termasuk keterampilan kepemimpinan, kemampuan strategis, dan keahlian manajemen. Penelitian ini juga mungkin akan melibatkan evaluasi terhadap program suksesi yang telah diimplementasikan oleh PT Bank BNI untuk mengevaluasi keefektifan dan keberhasilannya.

Fenomena masalah yang terjadi pada umumnya dapat dilihat dari cara pemimpin membawa diri sebagai pemimpin dalam menggunakan kekuasaannya. Gaya kepemimpinan bisa Otoriter atau Otokratik. Bawahan dikendali dan diperintah seperti tidak mempunyai martabat sebagai manusia. Seorang pemimpin juga bisa bergaya demokratis dalam mengatur manusia. Manusia pada dasarnya memiliki harkat dan martabat yang sama. Karena itu seorang pemimpin berhak menghormati dan memperhitungkan pendapat serta saran dari orang lain.

II. LANDASAN TEORI

A. Pengertian Suksesi Pimpinan

Suksesi pimpinan adalah proses peralihan kepemimpinan dari seorang pemimpin atau CEO (*Chief Executive Officer*) saat ini ke penggantinya yang baru, tujuannya adalah untuk memastikan kelangsungan organisasi dan menghindari gangguan yang signifikan dalam operasi dan kinerja bisnis ketika pemimpin saat ini meninggalkan jabatannya atau pension (Soedibyo, 2007). Para ahli memiliki pandangan yang berbeda-beda mengenai suksesi pimpinan, namun secara umum, mereka sepakat bahwa suksesi pimpinan adalah hal yang penting dan harus dikelola dengan baik untuk memastikan keberhasilan organisasi (DSDM UI, 2018).

Beberapa pandangan para ahli mengenai suksesi pimpinan antara lain Suksesi pimpinan menurut William J. Rothwell dan James Alexander dalam Musidora & Mustamu (2015) didefinisikan sebagai "proses yang disengaja dan sistematis untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan menempatkan individu ke dalam peran kunci organisasi sehingga mereka siap dan mampu mengambil alih peran kepemimpinan ketika diperlukan." Definisi ini menekankan pentingnya persiapan dan pengembangan individu dalam peran kepemimpinan sehingga organisasi dapat terus berjalan secara efektif.

Rothwell dan Alexander juga menekankan bahwa suksesi pimpinan bukan hanya tentang mengganti pemimpin yang sedang berkuasa, tetapi juga tentang mempersiapkan organisasi untuk masa depan. Dengan mengidentifikasi dan mengembangkan kandidat suksesi yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki pemimpin yang kompeten dan berkualitas untuk menghadapi tantangan yang akan datang. Definisi ini juga menekankan bahwa suksesi pimpinan harus mempertimbangkan kebutuhan organisasi saat ini dan masa depan. Oleh karena itu, suksesi pimpinan harus terus diperbarui dan direvisi sesuai dengan perubahan dalam organisasi dan lingkungan bisnis.

Dalam keseluruhan definisi yang diberikan oleh Rothwell dan Alexander menekankan pentingnya persiapan dan pengembangan individu dalam peran kepemimpinan, serta pentingnya suksesi pimpinan yang sistematis dan disengaja untuk memastikan keberhasilan jangka panjang organisasi.

Pengertian lain suksesi pimpinan merupakan masalah yang cukup vital bagi suatu perusahaan, sebab dapat mempengaruhi kesinambungan hidup suatu perusahaan (Muhlis Irfan, 2020). Sedangkan menurut Amelia & Mukzam (2017) Suksesi pimpinan adalah memproses individu untuk dipersiapkan menjadi pemimpin dan menjadi posisi kunci berikutnya dengan mempertimbangkan keterampilan dan kompetensi yang sesuai, serta menempatkan individu yang tepat pada waktu yang tepat untuk menjaga kontinuitas organisasi. Pemahaman yang lain tentang suksesi kepemimpinan adalah aspek penting dalam perencanaan suksesi untuk menjaga keberlangsungan bisnis keluarga dari satu generasi ke generasi berikutnya (Abdurokhim, 2024). Dari beberapa pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan suksesi kepemimpinan merupakan hal yang sangat vital bagi sebuah perusahaan karena dapat memengaruhi kelangsungan hidupnya. Proses suksesi tersebut melibatkan persiapan individu untuk mengambil peran pemimpin dan posisi kunci berikutnya dengan mempertimbangkan keterampilan, kompetensi, dan waktu yang tepat untuk menjaga kontinuitas organisasi, terutama dalam konteks bisnis keluarga yang harus memperhatikan perencanaan jangka panjang dari satu generasi ke generasi berikutnya.

B. Strategi Suksesi Pimpinan Yang Efektif

Strategi suksesi pimpinan yang efektif menurut Susanto dalam Amelia & Mukzam (2017) yaitu:

1. Evaluasi pemimpin saat ini
Organisasi harus melakukan evaluasi menyeluruh terhadap pemimpin saat ini untuk menilai kinerja mereka dan memahami kekuatan dan kelemahan mereka. Hal ini dapat dilakukan melalui wawancara terstruktur, asesmen kepemimpinan, dan peninjauan kinerja. Evaluasi pemimpin saat ini diperlukan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan mereka serta mengetahui siapa yang pantas untuk menjadi mentor dan melatih calon-calon pemimpin masa depan.
2. Pengembangan kandidat suksesi
Organisasi harus mengidentifikasi dan mengembangkan calon pemimpin yang potensial. Hal ini dapat mencakup pelatihan, pengalaman praktisi, bimbingan, dan mentoship. Pengembangan kandidat suksesi harus dilakukan secara proaktif dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk belajar dan memperoleh pengalaman yang diperlukan untuk sukses sebagai pemimpin di masa depan.
3. Pengembangan rencana suksesi
Organisasi harus memiliki rencana yang jelas dan terstruktur untuk memindahkan tanggung jawab kepemimpinan dari pemimpin saat ini ke calon pemimpin yang tepat. Hal ini dapat meliputi pengembangan jalur karir, pemetaan posisi, dan rencana penggantian yang disusun sebelumnya. Selain itu, pengembangan rencana suksesi

harus melibatkan pemimpin saat ini dan calon pemimpin untuk memastikan transisi kepemimpinan yang mulus.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini deskriptif kualitatif. Yaitu penelitian yang bertujuan untuk memberikan penjelasan mengenai fenomena yang terjadi pada masa sekarang, serta untuk menggambarkan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta atau sifat-sifat dan hubungan antara fenomena yang diteliti. (Moleong, 2007:21) Dalam metode penelitian kualitatif hasil analisis tidak tergantung dengan jumlah, tetapi data yang dianalisis dari berbagai pandangan. Penelitian yang dilakukan meliputi kegiatan pengumpulan data, penyusunan data, dan analisis data. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif karena peneliti ingin menjabarkan hasil dari penelitian ini secara deskriptif dan mendalam (Sugiarto, 2017) Pada penelitian kualitatif setelah peneliti memperoleh masalah selanjutnya melakukan pengumpulan data yang mendalam sehingga dapat ditemukan masalah dalam penelitian ini. Sumber data dalam penelitian ini bersumber dari data primer dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara. Informan dalam penelitian ini adalah pimpinan PT BNI, HRD (*Human Resource Development*), dan Pegawai Senior yang berada di tingkat puncak.

IV. HASIL PENELITIAN

Sukses kepemimpinan yang sukses dalam suatu organisasi sangatlah penting untuk menjaga kontinuitas, stabilitas, dan keberlanjutan dalam mencapai tujuan organisasi. Dari hasil wawancara diperoleh bahwa salah satu faktor utama yang dapat menyebabkan kurang maksimal suksesi kepemimpinan pada PT BNI Cabang Gunungsitoli adalah kurangnya perencanaan yang matang. Setiap organisasi yang tidak memiliki rencana suksesi yang jelas dan terstruktur cenderung mengalami kesulitan saat kepemimpinan harus digantikan. Tanpa rencana yang memadai, identifikasi, pengembangan, dan penempatan kandidat yang tepat untuk mengambil alih peran kepemimpinan menjadi sulit, bahkan bisa mengarah pada kekosongan kepemimpinan yang berpotensi merusak stabilitas organisasi. Selain itu, ditemukan juga kurangnya pengembangan kepemimpinan. Hal ini disebabkan oleh kurangnya program pengembangan karyawan, kurangnya sumber daya untuk pelatihan, dan kurangnya kesadaran akan pentingnya pengembangan bakat internal. Dalam hal ini PT BNI Cabang Gunungsitoli melakukan identifikasi dan pengembangan kandidat potensial untuk mengisi posisi kepemimpinan kunci.

Faktor-faktor lain yang menghambat suksesi kepemimpinan juga berasal dari internal PT BNI dimana pegawai atau karyawan di PT BNI Cabang Gunungsitoli agak sulit beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan juga tidak menutup kemungkinan adanya resistensi dari pihak tertentu terhadap perubahan-perubahan positif yang terjadi. Hasil wawancara dengan pegawai senior dan juga pimpinan HRD mengatakan bahwa pegawai yang merasa tidak puas atau tidak mendukung suksesi kepemimpinan dapat menciptakan konflik internal, menurunkan moral, dan mengganggu stabilitas organisasi secara keseluruhan. Sehingga menurut mereka perlu strategi suksesi kepemimpinan yang efektif.

Strategi suksesi pimpinan yang dilakukan oleh PT BNI Cabang Gunungsitoli adalah dengan melakukan evaluasi terhadap pimpinan setiap unit saat ini. Evaluasi dilakukan melalui penilaian kinerja dari masing-masing pimpinan. Pengembangan kandidat juga menjadi salah satu strategi yang dilakukan oleh PT Bank BNI Cabang Gunungsitoli dalam

suksesi pimpinan. Pegawai yang dinilai baik oleh pimpinan diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan kepemimpinan, mentoring dan konseling, rotasi Pekerjaan, dan kegiatan pengembangan diri lainnya dan ini menjadi faktor dalam mengembangkan kandidat pimpinan ke depan. Selain itu, strategi lain suksesi pimpinan yang dilakukan adalah dalam melakukan transisi kepemimpinan yaitu pihak Bank BNI melakukan perencanaan terlebih dahulu. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan dan Kepala Bagian *Logistics & Human Capital Supervisor* di PT BANK BNI Gunungsitoli salah satu perencanaan dalam suksesi pimpinan yang dilakukan adalah proses pemilihan pemimpin di PT Bank BNI dianggap transparan dan partisipatif. Transparansi dalam pengumuman posisi kepemimpinan merujuk pada tindakan manajemen PT BANK BNI Gunungsitoli yang melakukan pengumuman secara internal setiap kali terjadi kekosongan posisi kepemimpinan di perusahaan. Adanya pengumuman internal tersebut memberikan kesempatan kepada semua karyawan untuk mengajukan diri sebagai calon pemimpin. Manajemen PT BNI Cabang Gunungsitoli secara khusus mengumumkan kekosongan posisi kepemimpinan kepada karyawan yang sudah bekerja di perusahaan.

V. PEMBAHASAN

Suksesi kepemimpinan yang sukses adalah salah satu pilar penting dalam menjaga kontinuitas dan keberlanjutan suatu organisasi. Dalam konteks PT BNI Cabang Gunungsitoli, perencanaan yang matang menjadi faktor krusial dalam menentukan keberhasilan suksesi kepemimpinan. Kurangnya perencanaan yang jelas dapat mengakibatkan kesulitan dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan menempatkan kandidat yang tepat untuk menggantikan peran kepemimpinan. Hal ini dapat berujung pada kekosongan kepemimpinan yang berpotensi merusak stabilitas organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh (Amelia & Mukzam, 2017) bahwa konsep perencanaan suksesi kepemimpinan adalah konsep merencanakan generasi penerus dan usaha seperti yang saat ini tengah dijalankan maka perencanaan untuk generasi selanjutnya itu penting, anak-anak. Oleh karena itu, PT BNI Cabang Gunungsitoli perlu fokus pada pengembangan rencana suksesi yang terstruktur dan terencana dengan baik.

Selain perencanaan, pengembangan kepemimpinan juga merupakan aspek penting dalam menjaga kontinuitas kepemimpinan yang berkualitas. Di PT BNI Cabang Gunungsitoli, kurangnya program pengembangan karyawan, keterbatasan sumber daya untuk pelatihan, dan minimnya kesadaran akan pentingnya pengembangan bakat internal menjadi faktor penghambat dalam suksesi kepemimpinan. Dalam menghadapi tantangan ini, perusahaan perlu meningkatkan investasi dalam pengembangan karyawan, menyediakan peluang pelatihan yang lebih luas, dan meningkatkan kesadaran akan pentingnya pengembangan bakat internal. Dengan demikian, perusahaan dapat menciptakan pool kandidat kepemimpinan yang lebih berkualitas dan siap mengambil alih peran kepemimpinan di masa mendatang. Hal ini sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Musidora & Mustamu (2015) yang menekankan pentingnya persiapan dan pengembangan individu dalam peran kepemimpinan sehingga organisasi dapat terus berjalan secara efektif. Organisasi harus memiliki rencana yang jelas dan terstruktur untuk memindahkan tanggung jawab kepemimpinan dari pemimpin saat ini ke calon pemimpin yang tepat (Mu'ah, Tri Ifa Indrayani, Masram, 2017)

Selain faktor internal seperti perencanaan dan pengembangan kepemimpinan, PT BNI Cabang Gunungsitoli juga perlu memperhatikan adaptasi dan resistensi dari pegawai terhadap perubahan. Ketidakmampuan pegawai untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan resistensi terhadap perubahan positif dapat menghambat proses suksesi kepemimpinan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengimplementasikan strategi yang

memperkuat adaptabilitas dan mengurangi resistensi terhadap perubahan. Ini dapat dilakukan melalui program pengembangan yang lebih holistik, komunikasi yang transparan tentang perubahan organisasi, serta menciptakan budaya kerja yang mendukung inovasi dan perubahan positif karena suksesi pimpinan merupakan masalah yang cukup vital bagi suatu perusahaan, sebab dapat mempengaruhi kesinambungan hidup suatu perusahaan (Muhlis Irfan, 2020). Dengan demikian, PT BNI Cabang Gunungsitoli dapat meningkatkan efektivitas strategi suksesi kepemimpinan dan memastikan kontinuitas kepemimpinan yang sukses dalam jangka panjang.

KESIMPULAN

1. Berdasarkan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:
2. Strategi suksesi pimpinan di PT. Bank BNI Cabang Gunungsitoli terlihat melalui beberapa praktik, seperti pengumuman internal setiap kali ada kekosongan posisi kepemimpinan, penjelasan yang jelas mengenai persyaratan dan tahapan proses pemilihan, serta mekanisme pemilihan yang komprehensif dan obyektif.
3. Strategi suksesi ini didukung oleh transparansi dalam pengumuman posisi kepemimpinan, yang memberikan peluang setara kepada semua karyawan untuk mengajukan diri sebagai calon pemimpin. Persyaratan dan tahapan proses yang jelas menciptakan pemahaman yang seragam di kalangan karyawan, meningkatkan kesiapan mereka dalam menghadapi proses pemilihan. Mekanisme pemilihan yang komprehensif dan obyektif, termasuk kriteria kualifikasi yang jelas dan pertimbangan berdasarkan kinerja, menunjukkan pendekatan holistik dalam menentukan pemimpin yang tepat.
4. PT. Bank BNI Cabang Gunungsitoli berperan aktif dalam mengembangkan dan mempersiapkan calon-calon pemimpin potensial. Program pengembangan kepemimpinan, seperti Pelatihan Kepemimpinan, Mentoring dan Konseling, Rotasi Pekerjaan, dan Kegiatan Pengembangan Diri, mencerminkan komitmen perusahaan untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan karyawan. Selain itu, adanya umpan balik positif dari pimpinan cabang mengindikasikan bahwa program-program tersebut telah memberikan dampak positif yang signifikan, termasuk peningkatan keterampilan manajerial, pemahaman yang lebih mendalam tentang komunikasi dan kolaborasi, serta pengembangan visi kepemimpinan yang jelas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurokhim, A. (2024). Suksesi Kepemimpinan Perusahaan Keluarga Di Indonesia. *Cakrawala Repositori IMWI*, 7(1). <https://cakrawala.imwi.ac.id/index.php/cakrawala/article/view/619>
- Amelia, E. P., & Mukzam, D. M. (2017). Analisis Perencanaan Suksesi Kepemimpinan pada Perusahaan Keluarga (Studi pada CV. Glompong Duta Boga). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 50(2), 47–55.
- DSDM UI. (2018). *PANDUAN PERENCANAAN SUKSESI MELALUI TALENT MANAGEMENT*. Universitas Indonesia. <https://dsdm.ui.ac.id/wp-content/uploads/2022/03/Rencana-Suksesi-2018.pdf>
- E Waruwu, S Waruwu, AB Ndraha, A Telaumbanua, D Lase, F Halawa, MM Bate'e, MH Waruwu, SA Mendrofa, A Laoli, O Halawa, M. G. (2023). Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. In *Future Science*. Future Science. https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=cKu

- mGhsAAAAJ&citation_for_view=cKumGhsAAAAJ:GnPB-g6toBAC
- Mu'ah, Tri Ifa Indrayani, Masram, M. S. (2017). KEPEMIMPINAN. In *PT RajaGrafindo Persada*. Rajawali Pers.
<https://eprints.ahmaddahlan.ac.id/id/eprint/1/1/Kepemimpinan.pdf>
- Muhlis Irfan. (2020). MEWUJUDKAN SISTEM PERENCANAAN SUKSESI NASIONAL MELALUI PEMBANGUNAN MANAJEMEN TALENTA DI LINGKUNGAN INSTANSI PEMERINTAH. *Civil Service*, 14(1).
[file:///C:/Users/ACER/Downloads/252-Article Text-1133-2-10-20210208.pdf](file:///C:/Users/ACER/Downloads/252-Article%20Text-1133-2-10-20210208.pdf)
- Musidora, M., & Mustamu, R. H. (2015). Analisis Proses Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Yang Bergerak Di Bidang Transportasi. *Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra*, 3(1), 261–270.
- Soedibyo, M. (2007). *Kajian terhadap suksesi kepemimpinan puncak (CEO) perusahaan keluarga di Indonesia* [Universitas Indonesia].
https://psb.feb.ui.ac.id/index.php?p=show_detail&id=80985&keywords=
- Sugiarto, E. (2017). *Menyusun Proposal Penelitian Kualitatif Skripsi dan tesis*. Suaka Media.
https://scholar.google.co.id/scholar?cluster=13191135121995240720&hl=id&as_sdt=2005&scioldt=0,5