

## ANALISIS PERENCANAAN SUKSESI DAN PROSES *MENTORING* PADA PERUSAHAAN DISTRIBUSI BAHAN KIMIA

Felicia Gunawan dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail*: felicia\_11104@yahoo.co.id ; mustamu@petra.ac.id

**Abstrak**—Perusahaan keluarga mempunyai kontribusi yang sangat besar terhadap perekonomian di dunia, untuk itulah keberlangsungan dari perusahaan keluarga harus dipertahankan. Salah satu isu yang paling mempengaruhi keberlangsungan dari perusahaan keluarga adalah suksesi. Penelitian ini akan membahas mengenai elemen-elemen dalam perencanaan suksesi dan proses *mentoring* kepada calon suksesor di subjek penelitian. Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan menggunakan teknik pengumpulan data yaitu wawancara dan observasi. Teknik penetapan narasumber yang digunakan adalah metode *purposive sampling* serta uji keabsahan data dengan triangulasi sumber. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan suksesi dan proses *mentoring* kepada calon suksesor di subjek penelitian telah berjalan dengan baik. Kunci keberhasilan proses suksesi kepada calon suksesor adalah dengan elemen-elemen dalam perencanaan suksesi. Selama proses *mentoring* berlangsung calon suksesor juga menunjukkan kinerja yang positif. Peningkatan pendapatan perusahaan dan tercapainya target perusahaan merupakan salah satu hasil kinerja dari calon suksesor.

**Kata kunci**—Perencanaan suksesi, Proses *mentoring*, Suksesor

### I. PENDAHULUAN

Suatu perusahaan keluarga memberikan sejumlah peran yang cukup besar untuk peningkatan serta pertumbuhan aktivitas perekonomian suatu negara. Perusahaan keluarga mendominasi kehidupan perekonomian di pasar negara berkembang yaitu Asia dan Amerika Latin, banyak yang percaya bahwa perusahaan keluarga memainkan peran yang lebih besar daripada negara-negara lain yang umumnya diakui di pasar negara maju, terutama Amerika Serikat, Jerman dan Italia (Leach, 2007). Di Indonesia sendiri perusahaan keluarga juga memiliki peran dan kontribusi yang cukup besar untuk perekonomian. Simanjuntak (2010) mengutip data dari *Institute for Corporate and Directorship* (IICD) yang menjelaskan bahwa lebih dari 95% perusahaan di Indonesia merupakan perusahaan yang dimiliki ataupun dikendalikan oleh keluarga. Selain itu, perusahaan keluarga juga memberikan sumbangan yang besar terhadap pembentukan *Gross National Product* (GNP). Di Indonesia, pada tahun 2002 mencatat bahwa sumbangan perusahaan keluarga terhadap pembentukan GNP adalah sebesar 80% (Casillas, Jose, Acedo dan Moreno, 2007).

Salah satu isu yang sangat mempengaruhi keberlangsungan perusahaan keluarga adalah suksesi. Ward (1987) mendefinisikan bisnis keluarga sebagai bisnis yang akan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Dengan demikian perencanaan suksesi menjadi suatu hal sangat penting untuk

mendukung keberlangsungan bisnis keluarga. Menurut pendapat Lansberg (1999) pemimpin bisnis keluarga perlu untuk berbagi ide tentang keberhasilan dan kelanjutan dari bisnis keluarga dengan generasi selanjutnya. Dibutuhkannya suatu kesadaran dari pemilik bisnis keluarga untuk mulai membimbing suksesornya agar siap ketika tiba waktunya bagi suksesor untuk mengambil alih manajemen. Menurut Lipman (2010), dengan adanya perencanaan suksesi ini pula akan memungkinkan suksesor mendapatkan pengetahuan-pengetahuan terkait dengan perusahaan. Pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki oleh suksesor ini nantinya akan menjadi bekal dan membantu suksesor dalam menjalankan kepemimpinan dalam perusahaan.

Dalam penelitian ini, perusahaan distribusi bahan kimia akan digunakan sebagai subjek penelitian. Subjek penelitian merupakan perusahaan keluarga yang didirikan pada tahun 1991. Subjek penelitian bergerak di bidang distribusi bahan kimia untuk industri penyamakan kulit dan juga industri tekstil. Saat ini, subjek penelitian masih dipimpin oleh generasi pertama yaitu pendiri dari bisnis keluarga tersebut. Akan tetapi, seperti yang akan dihadapi oleh perusahaan keluarga lainnya subjek penelitian pada akhirnya dihadapkan pada permasalahan suksesi kepemimpinan. Suksesi kepemimpinan pada subjek penelitian akan terjadi dari generasi pertama ke generasi yang kedua, saat ini generasi kedua sudah mulai ikut masuk untuk membantu di dalam bisnis keluarga tersebut. Tentunya proses perencanaan suksesi yang akan dilakukan ini akan dipengaruhi oleh beberapa elemen yang akan mendukung proses perencanaan suksesi agar dapat berjalan dengan efektif. Selain itu, dalam suatu perencanaan suksesi juga akan melibatkan proses *mentoring* di dalamnya. Proses suksesi yang berlangsung pada subjek penelitian ini nantinya akan menjadi penentu keberhasilan dan keberlanjutan dari perusahaan keluarga.

Morris *et al.*, (1996) menunjukkan bahwa terdapat tiga elemen atau bidang utama untuk proses perencanaan suksesi yang efektif yang meliputi:

1. **Persiapan penerus**  
Elemen ini terdiri dari pendidikan formal dari penerus, pengalaman bekerja di luar perusahaan dan motivasi untuk bergabung dengan perusahaan keluarga.
2. **Hubungan antara anggota keluarga dan bisnis**  
Elemen yang kedua ini terdiri dari komunikasi, kepercayaan, komitmen, serta nilai dan tradisi bersama yang ada di dalam keluarga.

3. Kegiatan perencanaan dan pengendalian  
 Pada elemen ketiga ini mencakup perencanaan yang akan dilakukan oleh perusahaan keluarga dalam jangka panjang.

Perencanaan suksesi yang sukses membutuhkan pendampingan atau *mentoring* kepada generasi berikutnya. Carlock dan Ward (2001) menjelaskan bahwa dari *mentoring* yang optimal yang diberikan pada suksesor, dapat tercipta proses suksesi yang baik. Proses *mentoring* yang berlangsung terdiri dari (Lipman, 2010 dan Klassen dan Clutterbuck, 2002):

1. Transfer pengetahuan  
 Proses mentransfer pengetahuan dibagi menjadi tiga kategori yaitu:
  - a. Kompetensi terkait dengan industri
  - b. Kompetensi bisnis
  - c. Kompetensi kepemilikan
2. Pengembangan dan pembelajaran
3. Evaluasi *mentoring*.

Berdasarkan pemaparan di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah perencanaan suksesi yang terjadi pada subjek penelitian? Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan elemen-elemen dalam perencanaan suksesi yang meliputi persiapan penerus, hubungan antara anggota keluarga dan bisnis, dan perencanaan dan pengendalian pada subjek penelitian serta mendeskripsikan proses *mentoring* yang dilakukan kepada calon suksesor di subjek penelitian.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif merupakan penelitian yang menggunakan metode wawancara dan / atau mendapatkan informasi melalui data-data yang berupa kata maupun gambar sehingga mampu memperoleh informasi secara mendalam terkait dengan variabel-variabel yang diteliti. Penelitian ini akan menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif untuk mengetahui dan membahas tentang perencanaan suksesi serta proses *mentoring* yang dilakukan pada subjek penelitian.

Pada penelitian ini yang dijadikan subjek dari penelitian adalah perusahaan keluarga yang bergerak di bidang distribusi bahan kimia. Objek penelitiannya adalah elemen-elemen dalam proses perencanaan suksesi serta proses *mentoring* kepada suksesor di subjek penelitian.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Data primer yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah hasil transkrip wawancara dengan narasumber-narasumber subjek penelitian. Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah berasal dari profil perusahaan, serta dokumen-dokumen lain, dan observasi pada subjek penelitian yang dapat menunjang data primer.

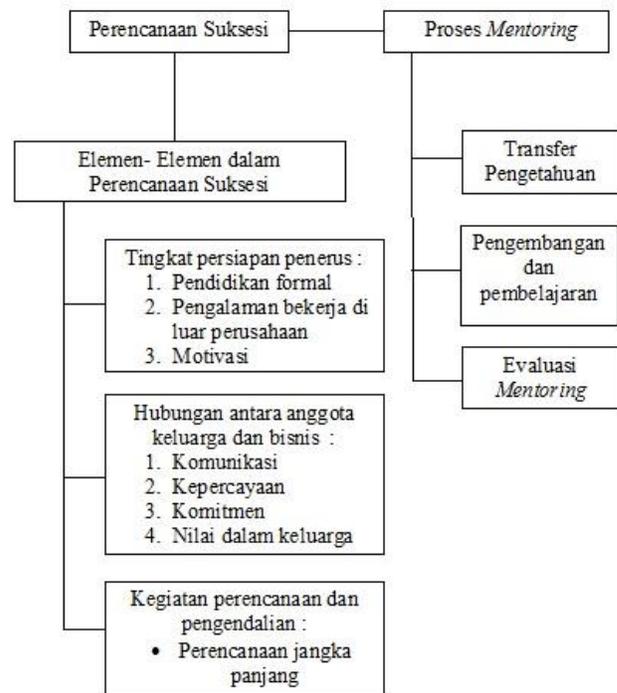
Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yaitu dengan wawancara dan observasi. Menurut Moleong (2013) wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Di dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur untuk memperoleh

informasi-informasi yang terkait dengan penelitian ini. Menurut Sugiyono (2013) teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan apabila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam, dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar. Hasil dari observasi ini akan menjadi data sekunder dan mendukung bahwa informasi yang diperoleh merupakan kenyataan yang sebenarnya.

Teknik penetapan narasumber dalam penelitian ini adalah menggunakan metode *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2013) metode *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber datanya dengan menggunakan pertimbangan tertentu. Dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dikarenakan membutuhkan informasi secara mendalam dari sumber yang paling memahami serta yang terkait dengan kegiatan penelitian.

Dalam penelitian ini, uji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Menurut Sugiyono (2013) triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data kemudian dideskripsikan dan dikategorisasikan sehingga menghasilkan suatu kesimpulan. Triangulasi sumber dilakukan dengan memeriksa dan membandingkan data hasil wawancara yang dilakukan pada subjek penelitian.

### Kerangka Kerja Penelitian



Gambar 1 Kerangka Kerja Penelitian  
 Sumber : Morris *et al.*, (1996), Lipman (2010), Klassen dan Clutterbuck (2002)

Dalam penelitian ini akan menganalisis perencanaan suksesi dan proses *mentoring* pada subjek penelitian. Perencanaan

sukses yang dilakukan ini akan meliputi elemen-elemen yang mempengaruhi dalam perencanaan suksesi. Elemen-elemen dalam perencanaan suksesi yang pertama adalah tingkat persiapan penerus yang terdiri dari pendidikan formal, pengalaman bekerja di luar perusahaan serta motivasi dari penerus. Elemen kedua yaitu hubungan antara anggota keluarga dan bisnis yang mencakup komunikasi, kepercayaan, komitmen, dan nilai dalam keluarga. Terakhir elemen yang ketiga adalah kegiatan perencanaan dan pengendalian yaitu perencanaan dalam jangka panjang. Selanjutnya adalah proses *mentoring* kepada calon suksesor. Proses *mentoring* yang dilakukan adalah dengan melakukan proses transfer pengetahuan, pengembangan dan pembelajaran kepada calon suksesor, dan yang terakhir adalah evaluasi dari proses *mentoring*

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Elemen-elemen dalam perencanaan suksesi

Suatu proses perencanaan suksesi yang efektif terdiri dari tiga elemen yang mempengaruhi yaitu tingkat persiapan penerus, hubungan antara anggota keluarga dan bisnis, dan kegiatan perencanaan dan pengendalian (Morris *et al.*, 1996).

#### 1. Tingkat persiapan penerus

##### a. Pendidikan formal

Sales (1990) mengatakan bahwa dalam mempersiapkan calon suksesor pendiri akan memberikan fasilitas berupa pendidikan, pendidikan formal ini diberikan agar calon suksesor menjadi siap dalam segi akademis. Pada penelitian ini dapat dilihat berdasarkan hasil wawancara dengan tiga orang narasumber subjek penelitian dapat diketahui bahwa calon suksesor atau narasumber-2 telah mendapatkan pendidikan formal agar dapat siap dalam segi akademis. Latar belakang pendidikan formal yang telah ditempuh oleh suksesor adalah lulusan dari Universitas Kristen Petra. Jurusan yang diambil oleh calon suksesor selama menempuh bangku perkuliahan adalah jurusan manajemen pemasaran dengan nilai IPK terakhir yang diperoleh sebesar 3.05.

Morris *et al.*, (1996) berpendapat bahwa penerus harus memiliki keterampilan yang dibutuhkan perusahaan dalam bidang pendidikan sebelum menduduki jabatannya sekarang. Menurut hasil wawancara dengan narasumber-1 dan narasumber-3 alasan yang mendasari calon suksesor memilih jurusan manajemen pemasaran saat berkuliah adalah karena calon suksesor sudah memiliki minat di bidang penjualan sejak dari kecil. Sehingga hal tersebut pula yang mendorong calon suksesor untuk masuk ke jurusan manajemen pemasaran saat berkuliah. Alasan tersebut juga sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh calon suksesor bahwa memang dia menyukai bidang pemasaran sejak saat berada di sekolah menengah pertama (SMP) dan sudah merencanakan untuk masuk di bidang tersebut saat berkuliah. Minatnya terhadap bidang pemasaran pula yang menyebabkan calon suksesor hanya menuliskan jurusan manajemen pemasaran sebagai satu-satunya jurusan yang diinginkan saat mendaftar di perkuliahan. Dari keterangan dari ketiga narasumber menyatakan bahwa calon suksesor telah memiliki keterampilan di bidang pendidikan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Hal ini terbukti dari calon suksesor yang telah lulus menempuh pendidikan formal di bidang pemasaran dan keterampilan ini telah dimiliki oleh calon suksesor sebelum calon suksesor menduduki jabatannya sekarang sebagai *leather chemical coordinator* di perusahaan.

Dari teori Sales (1990) dan Morris *et al.*, (1996) dapat dilihat bahwa pendidikan formal bagi calon suksesor merupakan faktor yang memiliki pengaruh terhadap proses perencanaan suksesi yang terjadi di perusahaan keluarga. Berdasarkan pernyataan ketiga narasumber menunjukkan bahwa narasumber-2 sudah menempuh pendidikan formal yang telah memberikan kesiapan dalam segi akademis dan keterampilan sebelum masuk ke dalam perusahaan keluarga.

##### b. Pengalaman bekerja di luar perusahaan

Menurut Morris *et al.*, (1996), penerus harus memiliki keterampilan yang dibutuhkan perusahaan seperti bekerja di luar perusahaan sebelum menduduki jabatannya sekarang. Penelitian ini menunjukkan bahwa calon suksesor pernah mendapatkan pengalaman bekerja di luar perusahaan keluarga sebelum menduduki jabatannya sekarang. Hal ini didukung oleh keterangan dari narasumber-1, narasumber-2, dan narasumber-3 yang memberikan jawaban yang konsisten.

Susanto, Wijanarko, Susanto, dan Mertosono (2008) menyatakan sebelum benar-benar masuk dalam perusahaan, generasi penerus harus memaksimalkan kesempatan belajar dan di harapkan mendapatkan kesempatan kerja diluar perusahaan. Sebelum bekerja di perusahaan, calon suksesor telah memaksimalkan kesempatan belajar seperti pernyataan dari narasumber-1 dan narasumber-2 yang menyatakan bahwa sejak saat kecil calon suksesor sudah memiliki pengalaman dalam hal berjualan. Narasumber-1 menyatakan bahwa calon suksesor telah memiliki pengalaman berjualan produk makanan yaitu wafer serta produk komputer. Hal ini juga sesuai dengan pernyataan dari calon suksesor yang mengatakan bahwa sejak SMP dia sudah sering usaha sendiri mulai dari menjual kartu natal dan wafer. Ketika SMA calon suksesor juga memegang peranan sebagai distributor dari komputer merek IBM. Dari berbagai pernyataan dari narasumber menunjukkan bahwa calon suksesor telah memaksimalkan kesempatan belajar di luar perusahaan bahkan sejak calon suksesor masih kecil.

Selain itu, Barnes (1988) dan Correll (1989) menyatakan bahwa pengalaman di luar perusahaan membantu penerus untuk dapat mengembangkan identitas dan mempersiapkan masalah lebih luas yang mungkin dihadapi oleh organisasi. Pernyataan dari narasumber-1 dan narasumber-2 juga menjelaskan bahwa calon suksesor pernah bekerja di industri perusahaan kemas milik temannya saat berada di bangku kuliah. Pengalaman bekerja tersebut adalah sebagai bagian *marketing* perusahaan dengan lama bekerja adalah selama kurang lebih satu tahun. Pengalaman calon suksesor bekerja di luar perusahaan dilakukan salah satunya untuk dapat mempelajari mengenai managerial perusahaan. Pengalaman bekerja di luar perusahaan ini tentunya dapat membantu calon suksesor untuk mengembangkan dirinya dan mempersiapkan kemampuannya ketika akan masuk ke perusahaan keluarga.

Berdasarkan teori dari Morris *et al.*, (1996), Susanto, Wijanarko, Susanto, dan Mertosono (2008), dan Barnes (1988) dan Correll (1989) menunjukkan bahwa calon suksesor telah sesuai dengan teori-teori tersebut. Hal ini terbukti dari hasil wawancara kepada ketiga narasumber yang menyatakan bahwa calon suksesor telah mendapatkan pengalaman bekerja dan belajar di luar perusahaan sebelum akhirnya ikut masuk membantu di perusahaan.

### c. Motivasi

Sales (1990) menyatakan bahwa dengan adanya motivasi, dukungan dan dorongan akan menjadikan calon suksesor pribadi yang positif, percaya diri, berprestasi dan bersemangat untuk proses suksesi dan siap untuk menjadi seorang pemimpin. Adanya motivasi akan membantu calon suksesor untuk bersemangat masuk bekerja di dalam perusahaan keluarga. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber-1 menyatakan bahwa motivasi dari calon suksesor untuk meneruskan perusahaan keluarga pada awalnya adalah biasa saja atau tidak memiliki ketertarikan secara khusus. Narasumber-1 memberikan kebebasan kepada anaknya untuk memilih pekerjaan yang diinginkan. Akan tetapi, narasumber-1 menyatakan bahwa apabila calon suksesor tidak mendapatkan pekerjaan yang lebih baik maka harus memutuskan untuk masuk membantu ke perusahaan keluarga. Masuk membantu ke perusahaan keluarga tentunya harus dengan syarat-syarat dan secara profesional.

Pernyataan dari calon suksesor juga menjelaskan bahwa awalnya dia memang tidak memiliki motivasi untuk meneruskan perusahaan keluarga. Calon suksesor memiliki dua pilihan apakah bekerja dengan orang lain dahulu setelah lulus kuliah atau langsung masuk untuk membantu orang tua. Setelah mempertimbangkan dua pilihan tersebut, akhirnya suksesor memutuskan untuk masuk ke perusahaan keluarga. Calon suksesor menyatakan apabila dia ingin meneruskan usaha orang tua maka pengalaman yang terbaik adalah dengan bekerja di perusahaan yang sesuai dengan bidang usaha keluarga yaitu perusahaan *chemical*. Menurut calon suksesor karena pengalaman yang terbaik adalah pengalaman yang berasal dari orang tua sehingga dia akhirnya memutuskan masuk membantu di perusahaan keluarga.

Selain itu, narasumber-3 juga memberikan pernyataan yang sama berkaitan dengan motivasi dari calon suksesor. Dari hasil wawancara dengan narasumber-3 menyatakan bahwa tidak ada cara khusus untuk membangun motivasi narasumber-2 untuk meneruskan perusahaan keluarga karena narasumber-2 memang memiliki minat di bidang penjualan. Serta alasan yang mendasari narasumber-2 masuk ke perusahaan adalah untuk mendapatkan pengalaman dan membantu orang tua.

Meskipun awalnya calon suksesor tidak memiliki motivasi untuk meneruskan perusahaan keluarga akan tetapi, setelah mempertimbangkannya calon suksesor memutuskan untuk membantu masuk di perusahaan keluarga. Adanya motivasi dari calon suksesor untuk mendapatkan pengalaman belajar yang berasal dari orang tua menyebabkan calon suksesor lebih bersemangat masuk ke perusahaan untuk belajar dan mempersiapkan dirinya menghadapi proses suksesi. Hal ini menunjukkan

bahwa calon suksesor pada akhirnya telah memiliki motivasi untuk bekerja di perusahaan keluarga sesuai dengan teori dari Sales (1990).

## 2. Hubungan antara anggota keluarga dan bisnis

### a. Komunikasi

Menurut Atwood (2007), komunikasi yang efektif dan terbuka antara anggota keluarga calon pemimpin dapat mempengaruhi keberhasilan suksesi bisnis keluarga. Narasumber-1 mengemukakan bahwa komunikasi merupakan suatu hal yang penting. Ketiga narasumber menyatakan hal yang sama bahwa proses komunikasi yang berlangsung antara *incumbent* dan calon suksesor selama ini berjalan dengan lancar serta dilakukan secara terbuka.

Narasumber-1 dan narasumber-3 menyatakan bahwa setiap orang pasti memiliki perbedaan dalam cara berpikir sehingga ide-ide yang diberikan oleh *incumbent* maupun calon suksesor belum tentu dapat langsung diterima satu sama lain. Pernyataan dari calon suksesor juga sama bahwa suatu ide tidak mungkin langsung dapat diterima dan pasti terjadi suatu perdebatan terkait dengan ide tersebut. Dikarenakan suatu ide tidak dapat dipaksakan untuk dilaksanakan maupun untuk tidak dilaksanakan. Calon suksesor juga berpendapat bahwa sebagai orang yang lebih muda pasti memiliki ide yang lebih banyak karena orang yang lebih tua akan cenderung ke arah *defensive* dikarenakan daya juang mereka sudah lebih menurun dibandingkan dulu dan juga lebih ke arah *maintenance* perusahaan. Rossenblatt *et al.*, (1985) mengemukakan bahwa hubungan calon suksesor antar anggota keluarga juga menjadi pendukung suksesi kepemimpinan karena calon suksesor dapat menghadapi perbedaan pendapat antar anggota keluarga dengan cara saling *sharing*. Menurut calon suksesor dengan adanya perdebatan-perdebatan atau perbedaan pendapat itu maka dibutuhkan untuk saling memberikan argumen terkait dengan alasan dalam memilih suatu ide atau melakukan suatu tindakan tertentu. Sedangkan narasumber-1 berpendapat bahwa dibutuhkan tukar pikiran dan pendapat untuk dapat menilai apakah suatu ide itu baik dan sesuai untuk perusahaan. Konflik atau perbedaan pendapat pasti ada di dalam setiap proses komunikasi yang berlangsung sehingga dibutuhkannya suatu penyelesaian. Calon suksesor menyatakan bahwa cara untuk mengatasi perbedaan pendapat adalah dengan melakukan diskusi. Hal ini juga didukung oleh pernyataan dari narasumber-1 dan narasumber-3 yang juga menyebutkan diskusi sebagai cara penyelesaian perbedaan pendapat. Narasumber-1 menjelaskan bahwa konflik merupakan suatu masalah yang tidak boleh dihindari melainkan harus dihadapi, hal ini dikarenakan masalah merupakan bagian dari keberhasilan. Dia menyatakan bahwa orang yang menghindari masalah berarti menghindari keberhasilan.

Proses komunikasi yang berlangsung antara *incumbent* dan suksesor merupakan suatu hal yang penting karena akan mempengaruhi serta mendukung proses perencanaan suksesi yang berlangsung di perusahaan keluarga. Dari hasil wawancara yang dilakukan kepada tiga orang narasumber menyatakan bahwa proses komunikasi yang berlangsung antara *incumbent* dan suksesor telah berjalan sesuai dengan teori Atwood (2007) dan Rossenblatt *et al.*,

(1985). Proses komunikasi telah berlangsung secara terbuka antara anggota keluarga serta apabila terdapat perbedaan pendapat maka dihadapi dengan cara saling *sharing*. Adanya proses komunikasi yang lancar dan terbuka akan membantu proses penyampaian informasi maupun ide-ide terkait dengan keberlangsungan perusahaan dapat berjalan dengan efektif.

#### b. Komitmen

Chrisman, Chua, dan Sharma (1998) mengatakan perlunya bagi seorang pemimpin untuk berkomitmen sejak awal bahwa tujuan yang diraih harus sesuai dengan tujuan perusahaan, yaitu untuk kemajuan dan keberlanjutan perusahaan itu sendiri. Berdasarkan hasil wawancara narasumber-1 menyatakan bahwa tujuan keluarga terkait dengan perusahaan adalah menginginkan hidup yang lebih baik dengan menjadi seorang profesional atau *entrepreneur*. Karena hanya dihadapkan pada dua pilihan untuk maju yaitu dengan menjadi seorang profesional atau *entrepreneur* maka narasumber-1 memutuskan untuk memiliki target sebagai seorang *entrepreneur*. Memutuskan menjadi seorang *entrepreneur* maka juga memiliki tujuan untuk memajukan perusahaan sehingga membuka kesempatan bagi anak-anak untuk melanjutkan usaha orang tuanya dan menjamin keberlangsungan perusahaan. Narasumber-2 dan narasumber-3 juga menyatakan bahwa tujuan dari perusahaan keluarga adalah untuk dapat diwariskan atau dilanjutkan oleh anak-anaknya. Melihat hal tersebut dapat dikatakan bahwa adanya tujuan untuk mewariskan perusahaan ke generasi selanjutnya, menunjukkan bahwa tujuan tersebut sesuai dengan tujuan bagi perusahaan juga yaitu untuk kemajuan dan keberlanjutan perusahaan.

Fishman (2009) yang menyatakan bahwa suksesor perlu memiliki visi yang mampu melihat "gambaran besar" pada bisnis keluarga. Dari hasil wawancara, narasumber-1 dan narasumber-2 juga menyebutkan bahwa calon suksesor memiliki visi untuk masa depan perusahaan yang akan mendukung komitmennya di dalam perusahaan keluarga. Visi yang dimiliki oleh calon suksesor adalah untuk menjadikan perusahaannya nomor satu. Narasumber-3 juga menyatakan bahwa narasumber-2 pasti memiliki visi untuk perusahaan karena kinerja dari calon suksesor di perusahaan adalah baik. Teori yang dikemukakan oleh Fishman (2009) telah sesuai dengan calon suksesor, karena calon suksesor telah memiliki visi yang juga akan mendukung komitmennya di perusahaan.

#### c. Kepercayaan

Menurut Brockhaus (2004), faktor utama sebagai pendukung keberhasilan adalah sikap keluarga, di mana keluarga harus memiliki sikap percaya dan mendukung penuh calon penerus. Oleh karena itu, penerus yang potensial harus mendapat dukungan, kepercayaan dari keluarga. Melalui hasil wawancara, narasumber-1 dan narasumber-3 menyatakan bahwa untuk membangun kepercayaan antara narasumber-1 dan narasumber-2 dalam hal menjalankan kegiatan-kegiatan yang terkait dengan perusahaan adalah dengan menilai hasil dari kinerja calon suksesor. Narasumber-1 menyatakan apabila kinerja dari calon suksesor di perusahaan positif maka kepercayaan akan muncul dengan sendirinya.

Pernyataan dari calon suksesor menyatakan bahwa untuk mendapatkan kepercayaan adalah dilihat dari target. Sistem perusahaan yang berdasarkan pada target maka untuk membangun kepercayaan dapat dilihat dari hasil yang dihasilkan oleh calon suksesor. Target yang dapat tercapai tentunya akan membangun kepercayaan dari narasumber-1 kepada calon suksesor. Penjelasan dari narasumber-1 mengatakan bahwa calon suksesor selama ini selalu menunjukkan kinerja yang positif. Hasil kinerja positif yang telah ditunjukkan oleh calon suksesor setelah bekerja selama kurang lebih 2 tahun di perusahaan keluarga, yaitu calon suksesor mampu untuk mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan kepada divisinya yaitu *leather chemical*. Pencapaian target yang dihasilkan ini disebabkan oleh kontribusi yang sangat besar dari peran calon suksesor sebagai *leather chemical coordinator*. Hal ini ditunjukkan dari pencapaian target oleh calon suksesor yang lebih besar dibandingkan *salesman* lain yang ada di divisinya. Calon suksesor saat ini mampu memberikan kontribusi sebesar kurang lebih 50% dari jumlah keseluruhan target di divisinya yaitu *leather chemical*.

Narasumber-1 menjelaskan bahwa dia sebagai keluarga telah memiliki kepercayaan terhadap calon suksesor, hal ini dilihat dari pernyataannya yang mengatakan apabila kinerja positif maka kepercayaan akan muncul. Saat ini, calon suksesor telah menunjukkan kinerja yang positif yang dinilai berdasarkan pencapaian target yang berhasil dicapai oleh calon suksesor di divisinya yaitu *leather chemical*.

#### d. Nilai dalam keluarga

Schwartz (1987) menyatakan nilai atau *value* merupakan beberapa pusat keinginan atau kepercayaan perihal keputusan akhir yang menunjukkan sesuatu yang benar atau salah, baik atau buruk, penting atau tidak penting dalam mengambil keputusan, bersikap dan bertindak dalam kehidupan sehari-hari. Di dalam subjek penelitian nilai yang ada di dalam keluarga adalah kepercayaan terhadap Tuhan dengan agama yang dianut adalah agama katolik.

Hal ini didasarkan pada pernyataan yang dikemukakan oleh narasumber-1, narasumber-2, dan narasumber-3 yang menyatakan hal yang sama berkaitan dengan nilai di dalam keluarga. Berarti apa yang dianggap benar atau salah, baik atau buruk, penting atau tidak penting, serta bersikap dan bertindak dalam kehidupan sehari-hari semuanya adalah didasarkan pada alkitab sebagai dasar nilai dalam keluarga.

Carlock dan Ward, 2010 mempertegas bahwa nilai-nilai keluarga dalam banyak hal merupakan upaya keluarga untuk membimbing dalam menjalankan bisnis. Calon suksesor menyatakan bahwa jangan sampai meninggalkan agama ketika sedang berusaha. Pernyataan dari calon suksesor ini menjelaskan bahwa nilai-nilai dalam agama dan yang tertulis dalam alkitab merupakan pembimbing menjalankan bisnis. Adanya nilai di dalam keluarga seperti yang dinyatakan oleh ketiga narasumber, dapat terlihat dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh keluarga berkaitan dengan nilai-nilai kepercayaan yang diyakini. Agama yang dijadikan sebagai keyakinan ke-

luarga adalah agama katolik, di mana aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh keluarga adalah dengan beribadah ke gereja pada hari minggu serta hari-hari tertentu seperti ibadah perayaan natal, paskah, tri hari suci, dan kenaikan Yesus Kristus.

### 3. Kegiatan perencanaan dan pengendalian Perencanaan jangka panjang

Menurut Carlock dan Ward (2010), dalam perencanaan jangka panjang maka suatu perusahaan membutuhkan adanya pemikiran strategis dari keluarga mengenai strategi bisnis yang akan dilakukan dan fokus pada adanya peluang yang baru. Dari pernyataan ketiga narasumber subjek penelitian menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan perencanaan jangka panjang sesuai dengan teori dari Carlock dan Ward (2010), yaitu dengan memaksimalkan peluang atau kesempatan yang ada di pasar. Sesuai dengan pernyataan dari narasumber-1 yaitu apabila ada peluang harus dikerjakan dengan baik dan jangan pernah menyerah karena akan selalu terdapat kompetitor, dikarenakan adanya kompetitor akan membuat seseorang menjadi lebih pintar.

Memaksimalkan peluang atau kesempatan yang ada di pasar ini menurut narasumber-1 dan calon suksesor adalah dilakukan dengan mencari sumber-sumber industri baru di luar industri *chemical*. Perusahaan akan terus melakukan *sourcing* barang di luar industri *chemical* tekstil dan kulit. Salah satu bukti yang menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan *sourcing* barang adalah keterangan yang berasal calon suksesor. Calon suksesor menyatakan bahwa *incumbent* dan calon suksesor telah melakukan *sourcing* di industri plastik serta industri beton. Meskipun demikian hasil yang diperoleh dari kedua industri tersebut belum terlalu bagus. Calon suksesor menyatakan bahwa *sourcing* barang akan terus dilakukan serta akan terus dilakukan *development*.

## Proses Mentoring

Proses mentoring yang berlangsung terdiri dari:

### 1. Transfer pengetahuan

Menurut Lipman (2010) proses mentransfer pengetahuan dibagi menjadi tiga kategori yaitu:

- Kompetensi terkait dengan industri
- Kompetensi bisnis
- Kompetensi kepemilikan

Dari hasil wawancara pernyataan dari ketiga narasumber menyatakan hal yang sama bahwa *incumbent* tidak pernah secara khusus melakukan proses transfer pengetahuan kepada calon suksesor terkait dengan kompetensi terkait dengan industri, kompetensi bisnis, maupun kompetensi kepemilikan.

Narasumber-1 menyatakan bahwa sejak masuk ke perusahaan calon suksesor lebih banyak belajar sendiri terkait dengan aktivitas industri perusahaan. Calon suksesor menyatakan tidak ada metode secara khusus dalam memberikan pengetahuan dikarenakan industri dari *incumbent* dan calon suksesor berbeda yaitu tekstil dan kulit. Calon suksesor mempelajari kompetensi terkait dengan industri secara otodidak. Kompetensi yang berkaitan dengan produk perusahaan maupun cara penyelesaian konflik juga tidak pernah diberikan secara khusus kepada calon suksesor.

Konflik-konflik yang dihadapi oleh calon suksesor juga lebih sering dihadapi secara langsung olehnya. Apabila terdapat permasalahan yang cukup besar maka calon suksesor akan meminta pendapat serta saran dari *incumbent* ataupun dengan melakukan diskusi mengenai cara penyelesaian suatu konflik. Meskipun demikian terdapat lebih banyak permasalahan yang dihadapi sendiri oleh calon suksesor. Proses transfer pengetahuan terkait dengan kompetensi kepemilikan menurut narasumber juga tidak pernah diberikan kepada calon suksesor.

Lipman (2010) menyatakan penting bahwa pendiri terlibat dalam proses mentransfer pengetahuan dan modal intelektual untuk generasi berikutnya dikarenakan penting bagi *incumbent* untuk menyediakan penggantinya atau suksesor dengan modal intelektual. Meskipun demikian proses transfer pengetahuan dalam proses *mentoring* calon suksesor tidak berjalan sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Lipman (2010). Teori menyatakan bahwa sangat penting bagi *incumbent* untuk mentransfer pengetahuan kepada calon suksesor, akan tetapi calon suksesor subjek penelitian selama ini lebih banyak belajar secara otodidak terkait dengan berbagai kompetensi yang ada di perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa *incumbent* tidak pernah secara langsung terlibat dalam proses mentransfer pengetahuan dan modal intelektual kepada calon suksesor. Padahal proses transfer pengetahuan merupakan hal yang penting bagi calon suksesor.

### 2. Pengembangan dan pembelajaran

Morris *et al.*, (1996) menyatakan bahwa memberi suksesor kesempatan belajar atau magang di perusahaan bertujuan agar suksesor bisa mengerti mengenai hal-hal yang ada di perusahaan, baik itu proses maupun permasalahan yang dihadapi dan dilibatkan untuk mencari jalan keluar. Ketiga narasumber menyatakan calon suksesor saat ini sudah ikut masuk untuk bekerja di dalam perusahaan keluarga selama kurang lebih dua tahun. Setelah lulus kuliah pada tahun 2012, calon suksesor langsung bekerja di perusahaan. Jabatan dari calon suksesor di perusahaan adalah sebagai *leather chemical coordinator*. Adapun tugas yang terkait dengan jabatan tersebut adalah mengawasi penjualan, pemasaran barang untuk divisi kulit serta mencari *sourcing* barang kulit untuk menambah jumlah produk. Hal ini menunjukkan bahwa calon suksesor telah sesuai dengan teori dari Morris *et al.*, (1996). Calon suksesor telah diberi kesempatan untuk masuk belajar di perusahaan sehingga suksesor dapat mengetahui hal-hal yang ada di perusahaan.

Menurut Rothwell (2001) pelatihan dan pengembangan yang diberikan memiliki peran penting terutama bagi *mentee* itu sendiri dalam mengembangkan potensi yang dimiliki oleh *mentee*. Metode pembelajaran berkaitan dengan pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada calon suksesor adalah dengan terjun langsung ke lapangan. Narasumber-1 mengatakan bahwa pertama-pertama calon suksesor disuruh turun ke lapangan bersama dengan *sales*. Hal bertujuan agar calon suksesor mengetahui permasalahan dan dapat melakukan diskusi setelahnya. Selain itu, narasumber-1 menyebutkan bahwa pada awal masuk ke perusahaan keluarga, terlebih dahulu diberikan *training* kepada calon suksesor. *Training* ini dilakukan selama satu

minggu di negara Spanyol dan satu minggu di negara Jerman. Adapun *training* yang dilakukan ini juga bertujuan agar calon suksesor dapat mengembangkan potensi yang dimilikinya. Pada pengembangan yang dilakukan kepada calon suksesor salah satunya juga dilihat dari tanggung jawab calon suksesor selama bekerja di perusahaan. Sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan, narasumber-1 dan narasumber-3 menyatakan bahwa tanggung jawab dari calon suksesor selama bekerja di perusahaan adalah baik. Hal ini dinilai berdasarkan target perusahaan yang selama ini berhasil dipenuhi oleh oleh calon suksesor. Selain itu, Ogunyomi (2013) menyatakan pengembangan dalam diri *mentee* bertujuan untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki oleh *mentee*. Hal itu sangat penting dilakukan karena pada akhirnya *mentee* yang akan menjadi penerus perusahaan dan menggantikan *incumbent*.

Pengembangan dan pembelajaran yang terjadi kepada calon suksesor dapat dikatakan telah sesuai dengan teori Rothwell (2001) dan Ogunyomi (2013). Proses pengembangan dan pembelajaran yang terjadi kepada calon suksesor dilakukan dengan memberi kesempatan bagi suksesor untuk terjun langsung ke lapangan sehingga calon suksesor dapat mengembangkan kemampuan yang dimiliki. Hal ini penting karena calon penerus perusahaan akan menggantikan *incumbent* nantinya.

### 3. Evaluasi *mentoring*

Megginson dan Clutterbuck (1995) menyatakan bahwa elemen dasar untuk mengukur *mentoring* adalah dengan melakukan evaluasi pada tingkat program seperti hasil kinerja. Berdasarkan pernyataan dari narasumber-1 dan juga narasumber-3 menyatakan bahwa hasil kinerja calon suksesor selama proses *mentoring* sangat baik. Penilaian hasil kinerja ini dilihat dari kemampuan yang dimiliki calon suksesor untuk selalu berhasil memenuhi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Narasumber-1 juga menyatakan bahwa calon suksesor sudah terlihat mau belajar tentang industri *chemical* sejak pertama di *training* di Spanyol dan Jerman. Menurut keterangan dari narasumber, calon suksesor telah memiliki pengalaman yang cukup banyak di divisinya terlebih karena calon suksesor sering turun ke lapangan. Sedangkan calon suksesor sendiri mengatakan bahwa kemampuan yang dimiliki olehnya lebih banyak berkaitan dengan *market*, bukan manajerial. Selama proses *mentoring* ini dilakukan calon suksesor juga mendapatkan banyak pengalaman yang tentunya berguna nantinya untuk mempersiapkan dirinya sebagai penerus perusahaan. Calon suksesor menyatakan bahwa dirinya memperoleh pembelajaran baru di dunia yang berbeda yaitu di industri *chemical*. Menurutnya di industri kimia menjalin hubungan dengan pabrik itu akan lebih banyak sehingga akan berkaitan lebih banyak dengan para teknisi karena secara *technical* hal tersebut lebih diutamakan.

Evaluasi *mentoring* yang dilakukan kepada calon suksesor telah sesuai dengan teori dari Megginson dan Clutterbuck (1995). Evaluasi terhadap calon suksesor ini dilakukan dengan melakukan penilaian terhadap hasil kinerja dari calon suksesor selama bekerja di perusahaan. Berdasarkan hasil evaluasi menunjukkan bahwa calon suksesor menunjukkan kinerja yang baik selama bekerja di perusahaan keluarga. Penilaian ini dilihat dari jumlah

kenaikan omzet di divisi calon suksesor yaitu *leather chemical* selama calon suksesor bekerja di perusahaan. Sejak tahun 2012 dimana calon suksesor mulai bekerja di subjek penelitian, omzet perusahaan yang berasal dari divisi *leather chemical* mengalami peningkatan menjadi kurang lebih 10 milyar rupiah per tahunnya. Jumlah omzet yang dicapai ini mengalami kenaikan sebesar kurang lebih 15% dibandingkan ketika calon suksesor belum masuk di perusahaan.

## IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

1. Secara keseluruhan perencanaan suksesi yang terjadi pada subjek penelitian telah berjalan dengan baik. Hal ini didasarkan pada elemen-elemen dalam perencanaan suksesi yang memiliki pengaruh positif terhadap suksesi yang berlangsung dari *incumbent* ke calon suksesor. Pada elemen pertama tingkat persiapan penerus, calon suksesor telah mendapatkan pendidikan formal dan memiliki pengalaman bekerja di luar perusahaan yang sesuai dengan jabatannya saat ini di perusahaan yaitu di bidang pemasaran. Selain itu, calon suksesor sendiri memang memiliki minat secara khusus dalam bidang tersebut. Adanya motivasi dari calon suksesor untuk masuk ke perusahaan keluarga dikarenakan adanya keinginan untuk memperoleh pengalaman dari orang tuanya. Elemen kedua yaitu hubungan antara anggota keluarga dan bisnis. *Incumbent* dan calon suksesor memiliki hubungan komunikasi, kepercayaan, komitmen, dan nilai dalam keluarga yang terjalin baik karena hal ini sangat penting dalam menentukan proses, waktu, dan efektivitas perencanaan suksesi. Terakhir adalah elemen kegiatan perencanaan dan pengendalian yaitu perencanaan jangka panjang perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *incumbent* dan calon suksesor terus melakukan perencanaan jangka panjang yaitu dengan mencari industri baru di luar *chemical* yang bertujuan untuk menangkap setiap peluang dan kesempatan yang ada di pasar demi kemajuan perusahaan keluarga.
2. Proses *mentoring* yang dilakukan kepada calon suksesor subjek penelitian berjalan dengan baik. Meskipun proses transfer pengetahuan mengenai kompetensi dari *incumbent* ke calon suksesor tidak berlangsung dengan baik, akan tetapi pengembangan dan pembelajaran dan evaluasi *mentoring* calon suksesor berjalan dengan baik. Calon suksesor juga menunjukkan kinerja positif selama proses *mentoring* berlangsung. Tercapainya target divisi serta peningkatan omzet merupakan hasil dari kinerja calon suksesor di perusahaan selama proses *mentoring*.

### Saran

1. Disarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai peran seorang *incumbent* dalam kegiatan perencanaan suksesi serta proses *mentoring* di dalam perusahaan.
2. Disarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai temuan yang ada di dalam penelitian ini yaitu mengenai transfer pengetahuan dalam proses *mentoring*. Hal ini dikarenakan hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun kegiatan transfer pengetahuan tidak berjalan de-

ngan baik, akan tetapi proses *mentoring* tetap menunjukkan hasil yang baik dan positif terhadap kinerja calon suksesor, padahal transfer pengetahuan merupakan salah satu tahapan yang penting dalam proses *mentoring*.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Argandona, A. (2002). Fostering values in organization. *IESE Business School*, RP 438.
- Atwood, C. G. (2007). Implementing your succession plan. *Alexandria : American Society for Training and Development*, 61 (5), 54-58.
- Azwar, S. (2005) *Metode penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Brockhaus, R. H. (2004). Family business succession :Suggestions for future research. *Family Business Review* Vol XVII (2), 165-177.
- Carlock, R. dan Ward, J. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and the business*. Houndsmill.
- (2010). *Family businesses are best the parallel planning process for family harmony and business success*. London : Palgrave Macmillan.
- Casillas, Jose, C., Acedo, F. J., & Moreno, A. M. (2007). *International entrepreneurship in family business*. Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 11(1), 19-34
- Fishman, A. E. (2009) *9 Elements of family business success*. United States of America: McGraw-Hill.
- Hattingh, M., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2005). Implementing and sustaining mentoring programmes : A review of the application of best practices in the south african organisational context. *Journal of Human Resource Management*, 3(3), 40-48
- Ismail, N., & Mahfodz, A. N. (2009). Succession planning in family firms and its implication on busienss performance. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability* Vol V, Issues 3, 86-107.
- Klasen, N., & Clutterbuck, D. (2002). *Implementing mentoring schemes: A practical guide to successful programs*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- (1999). *Succeeding generations: realizing the dream of families in business*. Boston, MA:Harvard Business School Press.
- Leach, P. (2007). *Family business the essentials*. London : Profile Books Ltd.
- Lipman, F. D. (2010). *The family business guide*. New York : Palgrave Macmillan.
- Moleong, J. L. (2013). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Morris, Michael, H., Williams, Roy, W., Nel, Deon. (1996). *Factors influencing family business succession*. Bradford: Emerald Group Publishing, Limited.
- Ogunyomi, P. O. (2013). *Mentoring, strategic human resource management and succession planning in nigeria*. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 5 (7), 500-515.
- Poza, E. J. (2010). *Family business: Third edition*. Cengage Learning Academic Resource Center: U.S.A
- Rosenblatnt, P., Mik, L., Anderson, R., Johnson, P. (1985). *The family in business*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Rothwell, W. J. (2001). *Effective succession planning : Leadership continuity and building talent from within (2<sup>nd</sup> ed.)*. New York : American Management Association.
- Sales, M. J., (1990). Succession planning in the family business. *Small Business Reports*, 15(2), 31.
- 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. (2013). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta
- Susanto, A. B., Wijanarko, H., Susanto, P., & Mertosono, S.(2008). *The jakarta consulting group on family business*. Jakarta : The Jakarta Consulting Group.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy*. San Fransisco, CA: Jossey Bass