

# ANALISIS PROSES PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN MESIN PENGEPAKAN

Chindra Kusuma Chandra dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* chindra\_kusuma@yahoo.com ; mustamu@petra.ac.id

**Abstrak**— Proses perencanaan suksesi adalah proses perencanaan matang yang melibatkan sejumlah komponen dalam bisnis keluarga dan berusaha dicapai dengan tingkat kesadaran dan ketekunan yang tinggi untuk memastikan keberlanjutan perusahaan jangka panjang. Perusahaan keluarga dituntut untuk bisa mewujudkan keberhasilan suksesi dari generasi awal ke generasi selanjutnya dan tentunya dalam melakukan hal tersebut perlu rencana yang matang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perencanaan proses suksesi pada subjek penelitian berdasarkan dengan dimensi transisi suksesi dan mentoring. Jenis dari penelitian ini adalah penelitian bersifat kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan metode wawancara dan dokumentasi. Setelah mendapatkan data maka akan dilakukan uji keabsahan data dengan metode triangulasi sumber. Data-data yang dikumpulkan dan dianalisis menghasilkan suatu kesimpulan bahwa proses perencanaan suksesi pada subjek penelitian telah terlaksana dengan mempertimbangkan dimensi transisi dan mentoring pada perusahaan tersebut.

**Kata kunci**—Perencanaan Proses Suksesi, Transisi Suksesi, Mentoring

## I. PENDAHULUAN

Suksesi adalah hal yang paling penting yang dihadapi semua perusahaan keluarga (Handler, 1994). Suksesi diperusahaan keluarga adalah unik hal itu adalah hasil dari identitas dari perusahaan-perusahaan. Dengan demikian, suksesi adalah kebutuhan biologis yaitu generasi muda menggantikan yang lebih tua untuk memastikan kelanjutan (Churchill dan Hatten, 1987).

Dari hasil survei *The Jakarta Consulting Group*, perusahaan-perusahaan keluarga di Indonesia ternyata belum semuanya mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi untuk memimpin perusahaan. Responden yang telah mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi sebanyak 67,8 persen sedangkan yang lain 32,2 persen tidak atau belum mempersiapkannya. Salah satu alasan tidak dipersiapkannya suksesi adalah pendiri merasa generasi muda tidak tertarik untuk berpartisipasi diperusahaan, atau sulit untuk menentapkan anak mana yang berkompeten untuk meneruskan bisnisnya. Sementara suksesor merasa memiliki beban untuk memajukan perusahaan sebagaimana yang dilakukan orang tuanya dulu dengan kemampuan yang dia miliki dan juga beban untuk mempersatukan anggota keluarga bila terjadi konflik internal (*Jakarta Consulting Group*, 2014).

Sekitar 85 persen dari semua bisnis yang baru telah gagal. Diantara mereka yang bertahan hidup hanya 30 persen yang berhasil dipindahkan ke generasi kedua dari pendiri perusahaan keluarga (Poza 2014).

Perencanaan suksesi sangat diperlukan dalam segala situasi, baik dalam situasi yang baik maupun situasi yang buruk. Pendiri perusahaan harus membuat rencana untuk masa depan perusahaan dan merencanakan siapa orang yang akan menjadi bagian dari rencana tersebut (Rothwell, 2001).

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.

Subjek penelitian pada sebuah perusahaan yang memproduksi Mesin untuk kebutuhan industri. Perusahaan tersebut memproduksi berbagai jenis mesin packaging dan mesin pembotolan yang memenuhi standar kualitas Eropa dengan harga yang lebih rendah. Juga menyediakan suku cadang dan pemeliharaan 24 jam. Pada perusahaan ini generasi kedua sudah mulai ikut masuk untuk membantu mengelola dalam bisnis keluarga tersebut. Tentunya proses perencanaan suksesi yang akan dilakukan ini akan dipengaruhi dari faktor – faktor penentu transisi perencanaan suksesi yang nantinya mendukung proses perencanaan suksesi dan juga melakukan proses *mentoring* agar mengevaluasi calon suksesor. proses perencanaan suksesi ini nantinya akan menjadi penentu keberhasilan dan keberlanjutan proses suksesi pada perusahaan keluarga tersebut.

Berdasarkan pemaparan di atas rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana proses perencanaan suksesi yang akan dilakukan oleh generasi pertama kepada generasi kedua pada subjek penelitian tersebut?

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mendeskripsikan dimensi penentu transisi perencanaan suksesi pada perusahaan tersebut.
2. Mendeskripsikan tahapan pelaksanaan proses *mentoring* yang telah dilakukan oleh generasi pertama kepada generasi kedua pada perusahaan tersebut.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Dengan memilih menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif tujuan penelitian, yaitu ingin mendeskripsikan serta membutuhkan informasi yang mendalam tentang suksesi yaitu proses perencanaan suksesi mengenai proses transisi yang terdiri dari tingkat kesiapan suksesor, perencanaan dan pengendalian persepsi diri dan hubungan antara keluarga dengan anggota bisnis. Kemudian *mentoring* tentang transfer pengetahuan, pengembangan dan

pembelajaran dan evaluasi *mentoring* pada perencanaan suksesi pada perusahaan tersebut.

Dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah perencanaan proses suksesi pada perusahaan tersebut yang bergerak pada bidang *machinery*. Objek penelitian pada penelitian ini adalah dalam proses perencanaan suksesi membutuhkan penentu transisi suksesi dan juga *mentoring* sebagai penentuan proses perencanaan suksesi.

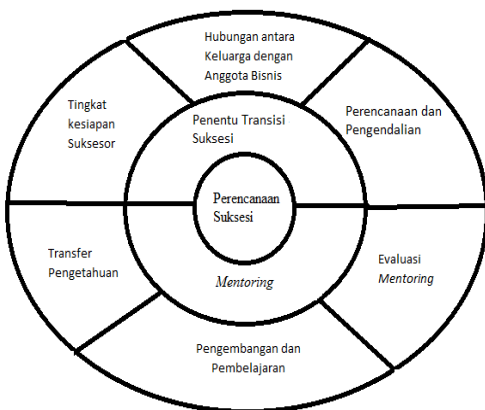
Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Data primer yang diperoleh dengan cara wawancara dengan pemilik perusahaan dan calon suksesor. Dalam penelitian ini data sekunder yang dipakai oleh peneliti adalah pengumpulan data melalui dokumen - dokumen yang mendukung data primer pada perusahaan tersebut.

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yaitu dengan wawancara dan dokumentasi. Wawancara yang dilakukan sesuai permasalahan yang akan ditanyakan kepada narasumber terkait dengan proses perencanaan yang akan terjadi pada perusahaan tersebut. Dalam penelitian ini, dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan membuat foto – foto dan merekam saat terjadinya wawancara.

Teknik penentuan narasumber yang penulis gunakan adalah teknik *non-probability sampling* dimana teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2012). Teknik *non-probability sampling* yang dipakai adalah jenis *purposive sampling* dimana teknik pengambilan sampel sumber datanya menggunakan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012).

Dalam penelitian ini, uji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Menurut Moleong (2009) Triangulasi data sebagai teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain Dengan menggunakan triangulasi sumber ini, penulis akan melakukan wawancara dengan tiga narasumber yang terdiri dari pemilik perusahaan yaitu kedua anaknya selaku calon suksesor generasi kedua, kemudian mendokumentasi saat proses wawancara dan juga mengambil gambar yang terjadi pada perusahaan tersebut.

**Kerangka Kerja Penelitian**



Gambar 1 Kerangka Kerja Penelitian

Sumber : Hadinugroho dan Mustamu (2013); Carlock dan Ward (2001)

Penelitian ini menunjukkan bahwa proses suksesi membutuhkan perencanaan suksesi agar sejak sedini mungkin mengidentifikasi calon suksesinya, ada dua tahapan untuk dapat merencanakan perencanaan suksesi yaitu penentu transisi suksesi dan *mentoring*. Mengidentifikasi proses transisi suksesi dibagi menjadi tiga yaitu tingkat kesiapan suksesor, perencanaan dan pengendalian persepsi diri, dan hubungan antara keluarga dengan anggota bisnis, dan untuk pembelajaran yaitu menggunakan *mentoring*, yang kemudian dibagi menjadi tiga yaitu transfer pengetahuan, pengembangan dan pembelajaran, evaluasi *mentoring*.

**III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Perencanaan Proses Suksesi**

Narasumber-1 mengatakan bahwa perencanaan suksesi sejak dini itu penting karena semua itu membutuhkan perencanaan, harus membuat persiapan karena tanpa ada persiapan tidak akan bisa jalan bisnis nya supaya bisa mengatur jalannya perusahaan tersebut. Cara merealisaiannya dengan cara dilepas dengan terus diawasi, jadi generasi kedua lah yang menghadapi semua dan sudah dilepas oleh generasi pertama. Perencanaan proses suksesi yang terjadi pada perusahaan tersebut yaitu dengan generasi pertama menularkan ilmunya kepada generasi kedua dengan berjalan bersama.

Narasumber-2 mengatakan bahwa perencanaan suksesi semakin awal semakin bagus meskipun masih sekolah paling tidak sudah mengenal dan membantu diperusahaan. Cara generasi pertama merealisasikan ke generasi kedua yaitu yang paling mudah yaitu diajak untuk mengikuti bagaimana generasi pertama bekerja dengan melakukan observasi terlebih dahulu. Proses perencanaan suksesi yang terjadi pada perusahaan tersebut dengan mengajak masuk dalam perusahaan dan melihat dimana bisa ambil bagian sesuai dengan skill yang dimiliki.

Narasumber-3 mengatakan bahwa merencanakan proses suksesi sejak dini itu perlu dengan merealisasikan dari generasi pertama dengan cara dibantu adaptasi dalam lingkungan bisnis ini dengan bagaimana menjalaninya juga karena ini merupakan perubahan dari sekolah ke kerja jadi memerlukan adanya adaptasi terlebih dahulu. Proses perencanaan suksesi yang terjadi pada perusahaan yaitu dengan cara generasi pertama membuat adaptasi dengan diberi pengarahan juga disuru ikut ambil bagian dalam aktifitas diperusahaan tersebut.

Pada perencanaan proses suksesi ini sudah sesuai dengan Filser *et al* (2013) yaitu proses perencanaan matang yang melibatkan sejumlah komponen dalam bisnis keluarga dan berusaha dicapai dengan tingkat kesadaran dan ketekunan yang tinggi untuk memastikan keberlanjutan perusahaan jangka panjang. Disini narasumber-1 sudah membuat perencanaan proses suksesi dengan melibatkan langsung narasumber-2 dan narasumber-3 untuk menjalankan perusahaan tersebut dalam bidangnya masing-masing sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki.

**Proses Suksesi**

Proses suksesi pada perusahaan tersebut sesuai dengan teori Susanto & Susanto (2013) yaitu tentang Suksesi pada perusahaan keluarga adalah proses mengidentifikasi dan mengembangkan anggota keluarga yang merupakan generasi

muda yang memiliki potensi mengisi posisi kepemimpinan dalam perusahaan. Disini Narasumber-2 sudah mulai diajari soal melanjutkan usaha yang diberikan oleh generasi pertama termasuk menemui klien dan juga supplier agar dapat mengetahui dan dapat membantu generasi pertama dalam menjalankan perusahaan tersebut. Narasumber-3 mengatakan bahwa perlu sebisa mungkin dikembangkan karena generasi kedua juga mesti mengembangkan tapi kalau generasi pertama sampai batasnya, generasi kedualah yang bisa mengembangkannya.

### Penentu Transisi Suksesi

Narasumber-1 rencana proses transisi suksesi yang terjadi pada perusahaan tersebut masih belum terlalu direncanakan karena sebagai generasi kedua masih kurang lebih satu tahun berada diperusahaan tersebut. Kerena narasumber-2 belajarnya engineering jadi sudah cocok bagi perusahaan sedangkan narasumber-3 belajarnya marketing.

Narasumber-2 mengatakan bahwa proses transisi tersebut tidak direncanakan karena sebagai generasi kedua sebagian besar sudah ambil alih soal masalah teknial, design, masalah operasional, marketing, dan juga pembelian tidak dipegang oleh generasi pertama. Meskipun begitu Narasumber-2 yang mengurus tetang bagian tersebut masih membutuhkan keputusan akhir dari generasi pertama.

Narasumber-3 perencanaan untuk proses transisi yang terjadi pada perusahaan tersebut tidak pindah 100% karena sebisa mungkin bisa jalan bersama jalan bersama dengan keluarga. Jadi sambil berjalan bersama sambil belajar agar siap untuk proses transisi nantinya jika sudah waktunya untuk menggantikan tugas dari generasi pertama.

Pada Transisi suksesi sesuai dengan pendapat Handler (1990) dalam Morris *et al.*, (1996). Yaitu tahapan anggota keluarga mengisi peran tertentu pada proses suksesi. Pada perusahaan ini narasumber-1 sudah mempersiapkan peran untuk narasumber-2 dan narasumber-3 untuk mengisi peran mengisi jabatan pada perusahaan keluarga tersebut. Narasumber-2 sudah diberikan jabatan menjadi general manager sedangkan narasumber-3 menjadi manager marketing pada perusahaan keluarga tersebut. Jika pada waktunya nanti sudah siap maka perusahaan dapat dikendalikan oleh generasi kedua.

### Kesiapan Suksesor

Narasumber-1 mengatakan bahwa tingkat kesiapan suksesor untuk menjadi calon suksesor sebagai generasi berikutnya untuk narasumber-1 dan narasumber-3 sudah 100% namun ada beberapa hal yang masih belum siap. Yang menjadi karakteristik persiapan suksesor generasi kedua sudah mengenal semua termasuk struktur perusahaan dan juga relasi dengan pegawai – pegawai di perusahaan tersebut.

Narasumber-2 mengatakan bahwa persiapan untuk memimpin perusahaan yaitu ingin menguasai dulu bidang yang diambil saat ini. Persiapan yang dilakukan generasi pertama ke generasi kedua dimulai dari hal – hal kecil dan hal – hal yang tiap hari yang diberikan tugas dari generasi pertama.

Narasumber-3 mengatakan bahwa persiapan untuk memimpin perusahaan sebagai generasi penerus masih belum

karena dibanding pengetahuan mereka yang sudah lama bekerja dalam perusahaan tersebut masih salama sekali belum. Namun sambil menjalankan perusahaan tersebut sambil belajar, jika sudah waktunya nanti tentunya harus siap untuk memimpin perusahaan. Persiapan yang dilakukan generasi pertama ke generasi kedua yaitu dengan cara mengembangkan sebisa mungkin apa yang telah diajarkan oleh generasi pertama.

Pada kesiapan suksesor sesuai dengan Morris *et al.* (1996) yaitu keberlanjutan sebuah bisnis keluarga tergantung pada ketersediaan penerus yang mampu. Pada perusahaan tersebut kesiapan suksesor untuk menjadi penerus berikutnya menurut narasumber-1 sudah 100% oleh sebab itu narasumber-2 dan narasumber-3 sudah mulai mampu untuk menjalankan perusahaan tersebut. Generasi pertama sebisa mungkin mengembangkan apa yang telah diajarkan kepada generasi kedua juga diberikan melakukan hal – hal kecil setiap harinya diperusahaan seperti diberinya tugas sehari – hari agar dapat mengerjakan dan menyelesaikan masalah tersebut.

### Hubungan Keluarga dengan Bisnis

Narasumber-1 hubungan keluarga dengan bisnis itu penting karena jika memiliki sebuah perusahaan akan sayang jika diserahkan kepada orang lain, karena penting juga untuk anak kita sebagai aset masa depan sebuah perusahaan keluarga. berkaitan dengan hubungan keluarga yang menjadi kriteria hubungan kerja yaitu ketika generasi kedua sudah menyelesaikan sekolahnya, kemudian sudah saatnya masuk didunia kerja dari situ sudah mulai belajar sedini mungkin.

Narasumber-2 hubungan keluarga dengan bisnis itu penting karena secara tidak langsung perusahaan ini merupakan bisnis keluarga. Untuk menjaga hubungan kerja agar terjaga yaitu dengan tetap harus hormat dan melayani seperti keputusan dari generasi pertama itu pasti ada dasarnya jadi kita harus mengerti dan memahami keputusan yang telah dibuat tersebut. Yang menjadi kriteria hubungan kerja dengan bisnis hubungan saya dengan keluarga dalam bisnis itu merupakan pekerjaan kriteria hubungan kerja dengan keluarga cukup baik kalau tidak terjaga semuanya menjadi kacau karena rumah dan pekerjaan adalah sama, jadi sebisa mungkin harus dipisah karena yang urusan keluarga harus kita urus sendiri dan urusan kerja harus profesional sebisa mungkin harus profesional.

Narasumber-3 hubungan keluarga dengan bisnis itu penting dan untuk menjaga hubungan agar tetap terjaga dari diri sendiri tentunya harus ingat, seperti jika generasi pertama marah atau adanya suatu perbedaan pendapat, itu berarti bukannya generasi pertama marahin anaknya atau sebaliknya, tetapi bos marahin bawahan karena sudah termasuk dalam lingkungan dalam perusahaan, jadi kami harus mengerti situasi yang terjadi di sana. Beda jika terjadi pada saat dirumah karena lingkungannya pun sudah beda. Yang menjadi kriteria hubungan kerja dengan bisnis dengan memisahkan personal dari bisnis, itu yang pertamakali dilakukan jika tidak dapat memisahkan personal maka bisnisnya bisa jalan dengan tiada masalah.

Pada hubungan keluarga dengan bisnis sesuai dengan Bachkaniwala (2001), hubungan baik antara anggota keluarga adalah penentu utama dalam menjaga keharmonisan bisnis berikutnya dapat mencapai transisi yang sukses. Narasumber-1

hubungan keluarga dengan bisnis itu penting karena jika memiliki sebuah perusahaan akan sayang jika diserahkan kepada orang lain, narasumber-2 mengatakan bahwa hubungan yang harus terjaga kalau tidak dijaga nanti malah kacau sedangkan narasumber-3 keluarga dengan bisnis itu penting dan untuk menjaga hubungan agar tetap terjaga hubungan baik dengan keluarga. Dengan begitu narasumber-1, narasumber-2 dan narasumber-3 memiliki pendapat yang sama yaitu menjaga anggota keluarga untuk mencapai transisi sukses itu penting.

### Perencanaan dan Pengendalian

Narasumber-1 perencanaan dan pengendalian perencanaan suksesi pada perusahaan tersebut yaitu selama ini pembelajaran narasumber-2 sudah beberapa tahun masuk diperusahaan tersebut, sedangkan narasumber-3 juga baru kurang lebih satu tahun ikut dalam perusahaan ini, jadi belajar dengan langsung seperti itu secara perlahan-lahan perencanaan dan pengendaliannya. kriteria aktifitas dan perencanaan pengendalian suksesi pada perusahaan tersebut yaitu semua pelanggan yang dimiliki oleh perusahaan semuanya kontak langsung sama generasi kedua.

Narasumber-2 perencanaan dan pengendalian proses suksesi pada perusahaan tersebut terhadap generasi kedua kalau soal rencana konkrit tidak direncanakan tetapi secara langsung melakukan perencanaan seiring dengan menjalankan sebuah perusahaan tersebut. Perencanaan dan pengendalian suksesi yang di berikan generasi pertama ke generasi kedua yaitu dengan diberinya tanggung jawab yang bisa dikerjakan dalam perusahaan tersebut. Yang menjadi aktivitas perencanaan dan pengendalian suksesi yaitu sudah mulai diajari, memberi info jika biasanya suatu bisnis jalan seperti ini, misalnya dari contoh konkritnya kostumer sukanya kaya gini, seperti itu didapat dari pengalaman dari bertahun-tahun bekerja dalam perusahaan tersebut tentunya.

Narasumber-3 perencanaan dan pengendalian proses suksesi pada perusahaan tersebut terhadap generasi kedua dengan diberikan sebuah pekerjaan dalam perusahaan tersebut dengan diberinya tanggung jawab yang diberikan oleh generasi pertama, jadi diberikan tanggung jawab secara satu – satu agar dapat dibiasakan dan terus ditambah terus supaya menjadi terbiasa. Aktifitas perencanaan dan pengendalian suksesi pada generasi kedua yaitu diberikan tanggung jawab terus mencoba untuk menjalankannya dengan pertama-tama dikasi tahu bagaimana caranya, lama-lama harus bisa jalanin itu sendiri dan kemudian membuat keputusan sendiri bukan cuman tanya saja, namun jalanin dan terus dipertanyakan kepada generasi pertama.

Perencanaan dan pengendalian suksesi sesuai dengan menurut Ikäheimonen (2011). Suksesi kepemimpinan menjamin kelangsungan perusahaan untuk tetap bertahan, berkembang dan menghasilkan keuntungan, dalam perencanaan dan pengendalian dalam perusahaan ini menurut narasumber-1 untuk menjamin kelangsungan perusahaan untuk tetap bertahan yaitu dengan menyiapkan generasi kedua agar siap untuk memimpin perusahaan dengan memberikan tanggung jawab untuk memegang perusahaan.

### Mentoring

Narasumber-1 proses *mentoring* itu penting karena tidak bisa kalau generasi kedua belum pengalaman. Karena dalam menghadapi orang dan menghadapi pegawai semuanya butuh pengalaman, karena dalam pelajaran sekolah endak ada tapi kalau masalah mesin teknik narasumber-2 sudah bisa menguasai. Yang dilakukan pada proses *mentoring* terhadap mentor kepada *mentee* yaitu selalu mengajak partisipasi dari generasi pertama dan generasi kedua jika ada kostumer perusahaan tersebut.

Narasumber-2 proses *mentoring* sudah terjadi, narasumber-2 melakukannya seperti jika terjadi masalah maka membutuhkan keputusan vital, maka akan konsul kepada generasi pertama agar dapat mendapat keputusan dari generasi pertama dan memecahkan masalah tersebut bersama. Dengan proses jika menemui sebuah masalah atau sesuatu yang jika bisa diselesaikan secara bersama yaitu dengan konsul dengan mengadakan meeting dan mendiskusikan masalah tersebut secara kekeluargaan. Usaha yang dilakukan oleh mentor kepada *mentee* pada proses *mentoring* dengan yah memberi pengarahan yang kadang – kadang langsung disuruh terjun jadi agar dapat memberi keputusan akhir dalam suatu masalah

Narasumber-3 proses *mentoring* sudah terjadi, Narasumber-3 telah melalui proses *mentoring* dengan cara diajari yang tadinya dikerjakan oleh generasi pertama secara tidak langsung dikasi oleh generasi pertama, ketika mengerjakan ditunjukkan caranya seperti ini dalam mengerjakan sesuatu dan kemudian disuruh mencoba untuk menggantikannya sambil diajari oleh generasi pertama. Usaha yang dilakukan generasi pertama pada generasi kedua pada proses *mentoring* tersebut yaitu pertamanya ditujukan catatan – catatan lalu disuruh untuk mencobanya sambil dikasi arahan, dikasih tau supaya nanti bisa membuat keputusan sendiri.

Proses *mentoring* sudah sesuai dengan Carlock dan Ward (2001) Perencanaan suksesi yang sukses membutuhkan pendampingan atau *mentoring* kepada generasi berikutnya. Menurut narasumber-1 proses *mentoring* itu penting karena tidak bisa kalau generasi kedua belum pengalaman, narasumber-2 melakukan pendampingan dengan diberikan arahan dari generasi pertama dan narasumber-3 membutuhkan proses *mentoring* pada perusahaan keluarga tersebut dengan mendapat dampingan dari generasi pertama. Dengan begini bahwa agar perencanaan suksesi sukses pendampingan itu penting dan ketiga narasumber tersebut telah melakukan proses pendampingan tersebut.

### Transfer Pengetahuan

Narasumber-1 sudah terjadi transfer pengetahuan, karena Pengalaman generasi pertama tentunya lebih luas dari generasi kedua, untuk narasumber-2 tidak terjadi masalah karena masih tetap diajari tentang apa yang sudah generasi pertama alami dan pahami kemudian mentransfer ke generasi kedua. pada saat transfer pengetahuan seberapa lama agar *mentee* dapat meresap atas apa yang sudah ditransfer membutuhkan Kalau narasumber-2 cuman beberapa bulan 3 – 4 bulan sudah bisa. Narasumber-3 ini karena dia masih belum karena belajarnya dibidang marketing jadi karena perusahaan ini tidak butuh seorang marketing karena kapasitas karena sudah melayani perusahaan lain jadi untuk mencari seorang marketing itu masih belum terjadi.

Narasumber-2 pelaksanaan transfer pengetahuan sudah dilakukan, cara generasi pertama mentransfer pengetahuan ke generasi kedua dengan cara kasus demi kasus, tentunya jadi sehari – hari sedikit mungkin diberi pengetahuan oleh generasi pertama. Dalam proses mentransfer pengetahuan ini narasumber-2 diberi prosesnya kasus demi kasus jadi bisa langsung dikerjakan, jadi tidak membutuhkan waktu yang lama dalam proses mentransfer pengetahuan tersebut.

Narasumber-3 pelaksanaan transfer pengetahuan sudah dilakukan, cara generasi pertama mentransfer pengetahuan ke generasi kedua dengan cara tugas – tugasnya generasi pertama. Sedangkan secara kasarnya nantinya yang dilakukan oleh generasi pertama lakukan sekarang, nantinya generasi kedualah yang akan mengerjakan jadi seperti itulah transfer yang dilakukan keada pihak generasi pertama kepada generasi kedua. Lama yang dibutuhkan untuk menyerap mentor kepada *mentee* tidak bisa diukur karena semakin lama akan semakin besar dan semakin bertambah.

Transfer pengetahuan sudah sesuai dengan menurut Miller *et al* (2004) Transfer pengetahuan merupakan pengetahuan yang berikan oleh pendiri kepada calon suksesor seperti pengajaran atau ilmu dalam menjalankan perusahaan, nilai-nilai keluarga yang diterapkan dalam perusahaan dan bagaimana cara bersikap yang benar di dalam perusahaan. Pada narasumber-1 mengajari tentang apa yang sudah generasi pertama alami dan pahami kemudian mentransfer ke generasi kedua. Narasumber-2 dan narasumber-3 menerima transfer pengetahuan dari generasi pertama dengan memberikan sebuah kasus dalam perusahaan tersebut.

### **Pengembangan & Pembelajaran**

Narasumber-1 usaha untuk pengembangan dan pembelajaran terhadap generasi pertama ke generasi kedua yaitu dengan cara melibatkan langsung dalam kegiatan yang terjadi pada perusahaan. Tingkat kesulitan saat pengembangan dan pembelajaran mengingat pendidikan yang diajarkan pada masa generasi pertama dan generasi kedua itu berbeda terutama kepada narasumber-3 yang bukan dari teknik jadi agak susah untuk pengembangan dan pembelajarannya karena setiap orang pembelajarannya berbeda satu sama lain. Upaya yang dilakukan generasi pertama dalam pengembangan dan pembelajaran tetap melibatkan dan tetap mengajari kepada generasi kedua.

Narasumber-2 usaha yang dilakukan untuk pengembangan dan pembelajaran dari generasi pertama kepada generasi kedua yaitu memberikan tanggung jawab lebih dengan sedikit demi sedikit supaya mulai mulai lebih bisa dalam mengerjakan tugas diperusahaan. Tingkat kesulitan saat pengembangan dan pembelajaran mengingat pendidikan yang diajarkan pada masa generasi pertama dan generasi kedua itu berbeda kadang terjadi kesulitan seperti mengertinya dulu seperti itu cuman menurut generasi pertama dulu pengerjaannya seperti ini jadi harusnya sudah bisa mengganti. Kadang ada yang seperti masalah tersebut cuman biasanya akan dibicarakan dan diambil nilai tambahan jadi supaya maju.

Narasumber-3 usaha yang dilakukan untuk pengembangan dan pembelajaran dari generasi pertama kepada generasi kedua yaitu menambah tanggung jawab jika sudah ada waktu

agak lama mengerjakan sesuatu yang coba makin ditambahin lagi supaya tanggungan generasi pertama tidak terlalu berat dimereka saja itulah yang mulai diikuti oleh narasumber-3. Tingkat kesulitan saat pengembangan dan pembelajaran mengingat pendidikan yang diajarkan pada masa generasi pertama dan generasi kedua itu berbeda itu terjadi, kesulitannya karena mengertinya idelanya karena kita belum ngerasani suasana kerja sebegitu lama jadi diajarinya seperti ini dan saya mengertinya kaya gitu, sistemnya kan seperti ini atau walaupun tidak diajari disekolah.

Pada pengembangan dan pembelajaran proses *mentoring* sudah terjadi menurut Lipman (2010) yaitu *mentoring* melibatkan lebih dari sekedar mengajarkan keterampilan khusus dan metode yang diperlukan dalam bisnis keluarga. Menurut narasumber-1 pengembangan dan pembelajaran dengan melibatkan langsung generasi kedua dalam kegiatan yang terjadi pada perusahaan. Sedangkan narasumber-2 dan narasumber-3 diberinya tanggung jawab untuk dalam mengerjakan pekerjaan diperusahaan.

### **Evaluasi Mentoring**

Narasumber-1 hasil yang diperoleh pada saat evaluasi *mentoring* kepada generasi kedua yaitu generasi kedua telah maju secara perlahan-lahan namun tetap memperoleh apa yang telah diajarkan oleh generasi pertama. Saat mengevaluasi *mentoring*, *mentee* menerima dengan mudah apa yang diajarkan oleh mentor karena generasi pertama mengupayakan jika para generasi kedua untuk melibatkan secara langsung dari pengalaman-pengalaman yang telah diperoleh generasi pertama sambil menjalankan perusahaan tersebut.

Narasumber-2 pada saat mengevaluasi proses *mentoring* yang telah diproleh generasi kedua pada saat proses *mentoring* tersebut yaitu karena proses *mentoring* berupa kasus demi kasus maka cukup efektif, karena sementara ini sebagai generasi kedua tidak memiliki goal jadi tidak terkekang oleh waktu oleh karena itu bisa perlahan-lahan mulai belajar. Generasi kedua menerima apa yang telah diajarkan generasi pertama sebagai mentor dengan hasil evaluasi *mentoring* yaitu menerima semua pengalaman dari mentor.

Narasumber-3 pada saat mengevaluasi proses *mentoring* yang telah diproleh generasi kedua pada saat proses *mentoring* tersebut yaitu pengetahuan supaya lebih kenal dengan perusahaan dan lebih mengenal cara kerja pada perusahaan tersebut. Generasi kedua menerima apa yang telah diajarkan generasi pertama sebagai mentor dengan hasil evaluasi *mentoring* yaitu dikasinya sebuah kepercayaan untuk bekerja juga pengetahuan untuk melakukan kerjaan tersebut.

Pada evaluasi *mentoring* sudah sesuai dengan teori Appelbaum *et al*, (1994). diperlukan untuk memiliki evaluasi formal dan tinjauan struktur di tempat diakhir program *mentoring*, tetapi juga memiliki berkelanjutan proses review sebagai bagian dari program pemeliharaan kegiatan. Pada narasumber-1 para generasi kedua telah menerima proses *mentoring* yang telah diberikan dengan melibatkan langsung dalam kegiatan diperusahaan. Berdasarkan narasumber-2 dan narasumber-3 hasil evaluasi pada proses *mentoring* yang didapat yaitu berupa pengetahuan dari generasi pertama melalui ikut ambil bagian dalam aktifitas dalam perusahaan tersebut.

## IV. KESIMPULAN DAN SARAN

## Kesimpulan

1. Perusahaan membutuhkan proses suksesi untuk dapat melanjutkan perusahaannya dalam jangka waktu kedepannya nanti.
2. Perencanaan proses suksesi itu penting bahkan semakin awal semakin bagus.
3. Proses transisi sudah mulai terjadi, dilihat dari kesiapan calon suksesornya
4. Tingkat persiapan suksesor sudah ada, dengan membutuhkan bimbingan dari generasi pertama
5. Hubungan keluarga dengan bisnis itu penting dan harus terjaga agar perusahaan tidak jatuh ketangan orang lain.
6. Perencanaan dan pengendalian secara tidak langsung terjadi seiring dengan kebersamaan dalam bekerja dalam perusahaan tersebut
7. Mentoring tetap dilakukan dari pihak generasi pertama kepada generasi kedua dengan diberikanya pengalaman dari generasi pertama.
8. Transfer pengetahuan telah diserap oleh generasi pertama dan mentransferkan pengetahuan kepada generasi kedua melalui kasus demi kasus.
9. Pengembangan dan pembelajaran yang dilakukan yaitu dengan memberi tanggung jawab dari generasi pertama kepada generasi kedua.
10. Hasil evaluasi mentoring yang didapat berupa pengalaman dan juga pengetahuan yang diperoleh generasi pertama

## Saran

1. Pada tingkat kesiapan suksesor harusnya jika salah satu generasi kedua ada kekurangan, maka salah satu harus bisa menutupi kekurangan tersebut secara kolaborasi agar tidak terjadi kesalahpahaman.
2. Perlu dibangun design proses yang menciptakan kematangan calon suksesor sehingga transisi kekuasaan dan bisnis kepada generasi kedua berjalan baik demi menjamin keberlangsungan perusahaan dimasa yang akan datang.
3. Membuat tolak ukur yang jelas dalam perencanaan proses suksesi tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Appelbaum, S.H., Ritchie, S. & Shapiro, B. T. (1994). Mentoring revisited: an organisational behaviour construct. *The International Journal of Career Management*, 6 (3), 3- 10.
- Bachkaniwala, D., Wright, M., & Ram, M. (2001). Succession in South Asian family businesses in the UK. *International Small Business Journal*, 19(4), 15-27.
- Carlock, R. S. & Ward, J. L. (2001). *Strategic Planning For The Family Business*. New York: Palgrave.
- Churchill, N.C. and Hatten, K.J. (1987). Non-market based transfers of wealth and power: a research framework for family businesses, *American Journal of Small Business*, 12 No. Winter, 53-66.
- Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). *Psychological aspects of succession in family business management*. *Management Research Review*, 36(3), 256-277.
- Hadinugroho, E. & Mustamu, R. H. (2013). Studi Deskriptif Persiapan Suksesi Kepemimpinan Pada Perusahaan Freight and Forwarding, *1*(1), 1-10.
- Handler, W. (1990). Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and nextgeneration family members. *Entrepreneurship Theory and practice*, 15, 37-51. Autumn.
- Handler, W.C. (1994), Succession in family business: a review of the research, *Family Business Review*, 7(2), 133-57.
- Ikäheimonen, T., Pihkala, T., & Ikävalko, M. (2011). *Supportive tasks of the board of directors in family business succession*.
- Jakarta Consulting Group. (2014). Suksesi dalam Perusahaan Keluarga, retrieved March 15, 2015 [www.jakartaconsulting.com/publications/articles/familybusiness/suksesi-dalam-perusahaan-keluarga](http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/familybusiness/suksesi-dalam-perusahaan-keluarga)
- Lipman, F. D. (2010). *The family business guide*. New York : Palgrave Macmillan.
- Miller, I.L.B, Miller, D., & Steier, L.P. (2004). *Toward an integrative model of effective FOB succession*. United States: Baylor University.
- Moleong, Lexy J. (2009). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakaya.
- Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3), 68-81.
- Rothwell, William J. (2001). *Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (2nd Ed.). Amacom.
- Sugiyono (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Susanto,A. B & Susanto,P. (2013). *The Dragon network : Inside Stories of the most successful*