STUDI DESKRIPTIF KRITERIA SUKSESOR PADA PERUSAHAAN KELUARGA SUB-DISTRIBUTOR KEBUTUHAN FARMASI

Juan A. Tjahjadi dan Ronny H. Mustamu
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jalan Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: juanandrean_89@yahoo.com ; mustamu@petra.ac.id

Abstrak—Fenomena yang seringkali menjadi sorotan dalam perusahaan keluarga adalah transisi antar generasi yang tidak berjalan sesuai dengan ekspektasi. Dalam sebuah penelitian yang telah dilakukan, dinyatakan bahwa 70 persen perusahaan keluarga gagal dalam meraih kesuksesan di generasi keduanya. Di Indonesia sendiri dari total 195.000 perusahaan yang ada, 95 persen dari jumlah tersebut didominasi perusahaan keluarga. Studi deskriptif ini bertujuan untuk mengetahui perencanaan suksesi yang diterapkan oleh perusahaan dan mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki oleh suksesornya dengan berdasar pada *JCG Octagon Managerial Competency* sebagai kriteria. Pengumpulan data dalam studi ini dilakukan dengan menggunakan metode wawancara dan observasi. Sedangkan penentuan narasumber wawancara dilakukan melalui metode *purposive sampling* yang kemudian akan diuji keabsahannya dengan menggunakan triangulasi sumber. Hasil studi menyatakan bahwa sukesi dalam perusahaan telah dilakukan, pada saat ini perusahaan sepenuhnya dikelola oleh generasi kedua. Hasil studi selanjutnya adalah identifikasi kompetensi atas suksesor menunjukkan bahwa kompetensi dalam aspek *creative navigator, macroscopic orientation,* dan *capacity building* belum dipenuhi oleh suksesor; *coaching* sebagai upaya pengembangan juga belum pernah diberikan oleh perusahaan.

Kata Kunci—Suksesi, Perusahaan Keluarga, Kompetensi

1. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga adalah suatu bisnis yang akan diturunkan pada generasi selanjutnya dalam keluarga di mana pihak keluarga akan mengelola dan mengontrol bisnis tersebut (Lorna, 2011). Di Indonesia sendiri sebagai negara berkembang, saat ini memiliki 195.000 perusahaan di mana 95 persen dari jumlah tersebut adalah perusahaan keluarga (Susanto, 2013). Hal tersebut mengindikasikan bahwa perusahaan keluarga memiliki peran besar dalam perekonomian di Indonesia.

The *Jakarta Consulting Group* mengemukakan bahwa rata-rata umur perusahaan keluarga hanya 24 tahun karena peralihan antara generasi kurang berjalan mulus. Dalam *Family Business Quarterly* juga dinyatakan bahwa kurang lebih 70 persen perusahaan keluarga gagal untuk merasih sukses di tangan generasi keduanya (Susanto, 2007). Dalam penelitian yang dilakukan oleh *Family Firm Institute* untuk jurnal *Family Business Review* (2008), diungkapkan bahwa hanya 30% dari perusahaan keluarga yang bisa bertahan hingga generasi kedua, hanya 12% yang mampu bertahan pada generasi ketiga, dan cuma 3% saja yang mampu berkembang sampai generasi keempat, dan seterusnya. Terdapat sebuah konsep dari Ward (2004) yang mengatakan bahwa generasi pertama menciptakan bisnis, generasi kedua memerah atau hidup dari bisnis itu, dan generasi ketiga tidak mempunyai apa pun yang tersisa dan harus mulai dari awal lagi (dalam Susanto, 2007).

Perusahaan keluarga memiliki keterkaitan antara bisnis yang dijalankan dengan pihak–pihak yang turut berpartisipasi dalam operasional bisnis tersebut. Suksesi melalui pihak–pihak dalam perusahaan keluarga menjadi suatu hal yang *crucial*, suksesi berperan dalam mempertahankan kelanggengan perusahaan tersebut. Suksesi itu sendiri proses seumur hidup dalam keseluruhan proses bisnis untuk mempersiapkan pengalihan kekuasaan (Aronoff, 2003). Pada umumnya menurut *The Jakarta Consulting Group* ada tiga pola suksesi yang biasanya diterapkan dalam manajemen level puncak di perusahaan keluarga di Indonesia:

1. *Planned Succession*

   Perencanaan suksesi yang berfokus pada calon yang akan menduduki posisi kunci telah dipersiapkan dan selanjutnya diberikan *Accelerated Development Program* untuk memberikan pandangan terhadap berbagai hal penting dan untuk meningkatkan pengalaman dan kebijakan berpikir.
2. *Informal Succession*

   Perencanaan suksesi yang lebih mengarah pada pemberian pengalaman dengan cara memberikan posisi di bawah orang nomor satu dan secara langsung menerima perintah dan petunjuk dari orang tersebut.
3. *Unplanned Succession*

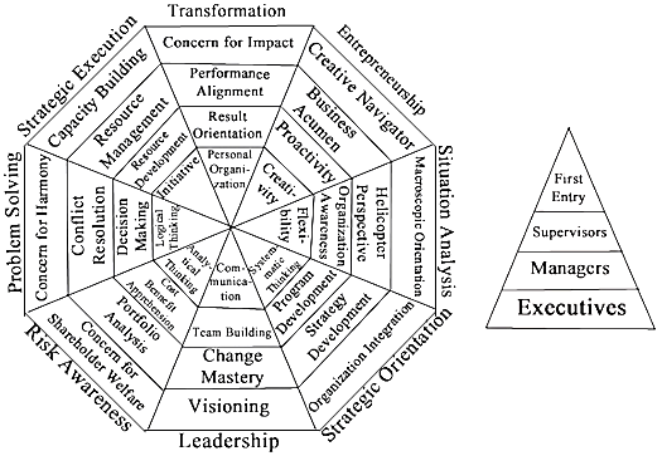
   Peralihan pimpinan puncak kepada penerusnya berdasarkan keputusan pemilik dengan mengutamakan pertimbangan - pertimbangan pribadi.

Salah satu kelemahan yang sering dimiliki oleh perusahaan keluarga di Indonesia adalah kelemahan pola pengembangan, pengelolaan, dan persiapan suksesi untuk jangka panjang (Susanto, 2007). Ada lima langkah dalam perencanaan suksesi (Grassi dan Giarmarco, 2009):

1. Menentukan tujuan jangka panjang dari *owner*
2. Menentukan kebutuhan finansial dari pemilik perusahaan beserta pasangannya untuk kemudian membentuk perencanaan keberlanjutan yang menjamin kemanan finansial mereka.
3. Menentukan siapa yang akan mengelola bisnis dan mengembangkan tim manajemen
4. Menentukan siapa yang akan memiliki bisnis yang memiliki kepentingan yang sama
5. Meminimalisir pajak pengalihan dan merencanakan kepemilikan yang tepat (dalam Bradley dan Burroughs, 2010).

Rencana suksesi yang efektif dalam perusahaan antara lain merencanakannya sedini mungkin dengan melibatkan anggota keluarga. Sebaiknya ada pilihan bagi generasi berikutnya untuk bergabung atau tidak dalam

perusahaan (Susanto et al., 2007). Di samping perencanaan suksesi, tentunya kompetensi suksesor menjadi faktor penentu atas tercapainya kesuksesan perusahaan di generasi selanjutnya. *The Jakarta Consulting Group* mengembangkan sistem pengukuran kompetensi manajerial yang sesuai dengan kondisi perusahaan di Indonesia yaitu dengan menggunakan *JCG Octagon Managerial Competency* (dalam Susanto et al., 2007).



Gambar 1.1 *JCG Octagon Managerial Competency*
Sumber: http://jakartaconsulting.com/s3_1.htm (Susanto et al., 2006)

Profil kompetensi manajerial *JCG Octagon Managerial Competency* terbagi menjadi delapan dimensi/*cluster* yang saling berpasangan di mana masing-masing terdiri dari empat aspek yang menunjukkan hierarki yang dibutuhkan sesuai dengan jenjang manajemen dalam organisasi (Susanto et al, 2007). Pada penelitian ini akan difokuskan pada hierarki *executives* yang meliputi:

1. *Cluster Leadership – Transformation*

Dalam *cluster leadership – transformatio*n kepemimpinan yang baik harus teraktualisasi dalam perubahan. Dalam *cluster leadership* pada hierarki e*xecutives* kompetensi akan di identifikasi dari aspek *visioning*, sedangkan pada *cluster transformation* pada hierarki yang sama kompetensi akan di identifikasi dari aspek *concern for impact.*

a. Visioning

Upaya suksesor untuk membangun dan mensosialisasikan visi.

b. Concern for Impact

Hal atau keadaan apa yang ingin di capai suksesor dengan realisasi visi yang telah dibangun.

2. Cluster Entrepreneurship – Risk Awareness

Dalam cluster *entrepreneurship – risk awareness*, jiwa kewirausahaan harus diimbangi dengan kesadaran atas resiko yang mungkin terjadi. *Dalam cluster entrepreneurship* pada hierarki *executives* kompetensi akan di identifikasi dari aspek *creative navigator*, sedangkan pada *cluster risk awareness* pada hierarki yang sama kompetensi akan di identifikasi dari aspek *concern for shareholder welfare.*

a. Creative Navigator

Upaya suksesor untuk mengarahkan perusahaan menuju visi yang telah dibangun.

b. Concern for Shareholder Welfare

Upaya suksesor untuk menjamin kesejahteraan pemilik perusahaan.

3. Cluster Situation Analysis – Problem Solving

Dalam *cluster situation analysis – problem solving*, kemampuan menganalisa keadaan perusahaan saat ini harus diikuti dengan tindakan yang memberikan solusi. Dalam *cluster situation analysis* pada hierarki *executives* kompetensi akan di identifikasi dari aspek *macroscopic orientation*, sedangkan pada *cluster problem solving* pada hierarki yang sama kompetensi akan di identifikasi dari aspek *concern for harmony.*

a. Macroscopic Orientation

Kompetensi suksesor untuk mampu berorientasi pada hal-hal yang sekiranya berdampak signifikan bagi perusahaan.

b. Concern for Harmony

Upaya suksesor untuk menyeimbangkan antara intensitas pekerjaan yang diberikan dengan kepuasan terhadap pihak-pihak yang terkait.

4. Cluster Strategic Orientation – Strategic Execution

Dalam *cluster strategic orientation – strategic execution*, setiap aksi yang dilakukan suksesor harus berorientasi pada kepentingan jangka panjang dan diikuti dengan eksekusi yang tepat. Dalam *cluster strategic orientation* pada hierarki *executives* kompetensi akan di identifikasi dari aspek *organization integration*, sedangkan pada *cluster strategic execution* pada hierarki yang sama kompetensi akan di identifikasi dari aspek *capacity building*.

a. Organization Integration

Upaya suksesor untuk membawa perusahaan menjadi satu kesatuan.

b. Capacity Building

Upaya yang dilakukan suksesor untuk membangun kapasitas baik secara individu maupun organisasi.

Selepas mengidentifikasi kompetensi suksesor, akan ditinjau pengembangan atas suksesor. Program pengembangan harus selalu terkait dengan tujuan perusahaan dan juga tujuan masing-masing fungsi yang menjadi bagian dari organisasi. Sehingga penerus memiliki yang memiliki *talent* tersebut dapat memberikan nilai tambah melalui pemanfaatan kekuatan utamanya dalam setiap kesempatan. Proses pengembangan ini dapat dilakukan melalui (Susanto et al., 2007):

1. Mentoring

Mentoring dilakukan untuk membantu mentee agar dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif demi kemajuan karirnya. *Mentoring* sendiri dapat dilihat melalui:

a. Dalam pengembangan talentanya, suksesor dapat menerima *mentoring* dalam bentuk natural *mentoring*: *mentoring* secara informal yang dapat terjadi dalam hubungan pertemanan maupun rekan kerja; atau *planned mentoring*: *mentoring* yang

terjadi melalui program yang terstruktur dari pihak yang ditunjuk oleh perusahaan.

b. Dalam proses pengembangan, *mentoring* yang dilakukan diharapkan memberikan dampak positif baik bagi *mentee* sendiri maupun perusahaan, di mana dampak positif bagi perusahaan akan dilihat melalui peningkatan kinerja suksesor selama di dalam perusahaan.

2. Coaching

Proses *coaching* bersifat *forward looking*, berorientasi pada perubahan dan bersifat pengembangan. Di mana *coach* memberikan panduan dan dukungan bagi *coachee* untuk melihat kondisi mereka saat ini, dilanjutkan dengan membantu menentukan tujuan yang revelan dan realistis berdasar kebutuhan dan sifat-sifat yang dimiliki *coachee*. *Coaching* sendiri dapat dilihat melalui:

a. Pemberian *coaching* sebagai proses pengembangan, suksesor dapat menerima *coaching* dalam suatu *task/job* desk tertentu yang diberikan.

b. Sebagai sarana pengembangan suksesor, *coaching* yang diberikan oleh perusahaan diharapkan membuahkan hasil positif yaitu tercapainya target yang ditentukan dalam suatu *task/job desk* tertentu.

Yang menjadi alasan untuk dilakukannya penelitian mengenai identifikasi kriteria kompetensi suksesor yang merupakan bentuk perencanaan suksesi adalah banyaknya perusahaan yang gagal untuk meraih kesuksesan dalam transisi antar generasi. Ketika perencanaan suksesi kepemimpinan dalam perusahaan keluarga dilakukan dengan baik, maka perusahaan akan mampu bertahan, sebagai contoh adalah Nordstrom Inc. Nordstrom Inc. adalah perusahaan yang berlatar belakang sebagai perusahaan keluarga yang berbasis di Seattle, Washington D.C., suksesi dari perusahaan ini bertahan hingga sekarang yaitu generasi keempat. Sampai saat ini kendali atas pengambilan keputusan strategis perusahaan masih dipegang oleh keluarga Nordstrom meskipun sudah menjadi perusahaan berskala internasional dan *go public* (dalam Wahjono, 2009).

Penelitian ini dilakukan pada sebuah perusahaan keluarga yang bergerak sebagai sub-distributor barang kebutuhan farmasi di Surabaya. Perusahaan keluarga ini pada awalnya masih belum berbadan hukum, dirintis oleh pendiri yang bekerja sebagai salesman barang-barang kebutuhan farmasi. Kerja keras dan kegigihan pendiri tidak sia-sia, usaha yang dilakukan pendiri berbuah manis hingga akhirnya pendiri mampu membangun sebuah perseroan. Seiring berjalannya waktu, pendiri yang memiliki seorang anak tunggal ini berkeinginan untuk mengalihkan kesuksesannya pada generasi selanjutnya. Di samping tidak pernah terlintas untuk mengalihkan kekuasaan pada pihak lain selain keturunan tunggalnya, tidak ada proses-proses tertentu dalam pengalihan kekuasaan dari generasi pertama menuju ke generasi kedua.

Dalam penelitian ini diharapkan dapat diketahui bagaimana perencanaan suksesi dalam sebuah perusahaan keluarga secara intrinsik dari generasi pertama menuju generasi kedua. Di samping itu diharapkan untuk diketahui kompetensi yang dimiliki oleh suksesor apakah sesuai dengan kriteria sehingga kemudian akan diberikan masukan sesuai dengan teori dan pemahaman yang ada demi kepentingan perusahaan di masa mendatang.

Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini meliputi :

1. Bagaimana perencanaan suksesi perusahaan saat ini?
2. Bagaimana identifikasi kompetensi suksesor sebagai kriteria atas suksesor perusahaan?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang dapat diangkat dari rumusan masalah diatas meliputi:

1. Mendeskripsikan perencanaan suksesi perusahaan saat ini.
2. Memberikan pertimbangan dan *feedback* pada perusahaan atas identifikasi kompetensi suksesor sebagai kriteria atas suksesor yang merupakan bentuk perencanaan suksesi untuk kepentingan perusahaan dimasa mendatang.

2. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif, yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll; secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata – kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2007).

Metode pengumpulan data menggunakan teknik wawancara dan observasi. Teknik wawancara menggunakan wawancara semi terstruktur agar dalam proses wawancara dapat ditemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya (dalam Sugiyono, 2012). Sedangkan teknik observasi menggunakan obervasi behavioural dengan harapan dapat mendapatkan data berupa peristiwa maupun tingkah laku sehingga data yang didapat diharapkan terjamin keasliannya sesuai dengan kejadian nyata tanpa rekayasa.

Subyek penelitian ini adalah pendiri dari sebuah perusahaan keluarga yang sedang dalam proses peralihan kepemilikan dari generasi pertama menuju generasi kedua. Sedangkan teknik *sampling* yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu sebuah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek/situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2012). Peneliti menggunakan *purposive sampling* karena peneliti telah mengetahui siapa saja subyek yang akan diteliti untuk mendapatkan data yang dibutuhkan.

Sumber data dalam penelitian ini ada dua; yang pertama adalah sumber data primer yang merupakan

hasil wawancara dengan pendiri, suksesor, dan narasumber ketiga. Yang kedua adalah sumber data sekunder berupa dokumen-dokumen yang tersedia di perusahaan. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2012); yaitu:

1. Reduksi Data

   Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting.

2. Penyajian data

   Menyajikan data dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flow chart* dan sejenisnya untuk memudahkan memahami apa yang terjadi.

3. Pengambilan Kesimpulan

   Penarikan kesimpulan yang dilakukan akan kredibel jika didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data.

Untuk menguji keabsahan data, dalam penelitian ini akan digunakan triangulasi sumber yaitu pengujian kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data kemudian dideskripsikan, dikategorisasikan sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan sumber data tersebut (Sugiyono, 2012).

Kerangka Berpikir

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir
Sumber: *The Jakarta Consulting Group* (Susanto et al., 2007); olahan penulis

Peneliti akan meninjau perencanaan suksesi yang dimiliki perusahaan, apakah sudah memiliki kriteria-kriteria yang terdapat dalam *JCG Octagon Managerial Competency*. Setelah diketahui bagaimana kompetensi dari suksesor, akan ditinjau apakah *owner* dari perusahaan sudah memberikan pengembangan terhadap suksesor melalui *mentoring* dan/atau *coaching*. Dari tahapan-tahapan tersebut kemudian akan dapat diketahui bagaimana keadaan dari suksesor dan perencanaan yang dimiliki oleh perusahaan di mana akan dilanjutkan dengan mendeskripsikan keadaan perencanaan suksesi perusahaan dan memberikan *feedback* yang diharapkan dapat membantu perencanaan suksesi perusahaan agar dapat lebih baik.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perencanaan Suksesi

Perencanaan suksesi dalam perusahaan didapati sudah terealisasi, pada saat ini, perusahaan sudah sepenuhnya dialihkan pada generasi kedua; dengan kata lain kepemimpinan dan pengelolaan perusahaan sudah sepenuhnya di tanggung jawabkan pada suksesor. Persiapan suksesi atas suksesor dilakukan melalui pemberian pendidikan yang dirasa cukup pada suksesor, membangun jaringan-jaringan usaha yang kemudian akan diturunkan kepada suksesor untuk dimasuki dan dikembangkan lebih jauh, dan memberi dukungan secara finansial pada suksesor jika dibutuhkan. Setelah menganalisis hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa proses suksesi yang dilakukan sudah sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Aronoff (2003), di mana perusahaan telah mempersiapkan suksesornya dan alih kekuasaan dari generasi pertama menuju generasi kedua sudah dilakukan.

Dalam penelitian ini didapati bahwa pola suksesi yang telah direncanakan oleh perusahaan adalah *unplanned succession*, di mana suksesor yang ditunjuk diperoleh melalui pertimbangan pribadi yaitu suksesor adalah anak tunggal dari pendiri dan juga sudah dapat dipastikan bahwa pendiri berharap agar perusahaan yang dirintis dan dikembangkannya mulai dari nol dipimpin, dikelola, dan dikembangkan oleh suksesor. Di samping itu, pada saat wawancara juga didapati bahwa tidak pernah terlintas dalam pemikiran pendiri untuk mengalihkan kepemilikan dari perusahaan sepenuhnya kepada pihak lain selain suksesor selaku anak tunggal dari pendiri, meskipun dalam perusahaan tergabung anggota-anggota keluarga lain yang turut berpartisipasi dalam perkembangan perusahaan. Pendiri juga mengaku percaya pada suksesor dan yakin bahwa suksesor dapat bertanggung jawab atas kewajiban yang diberikan. Pada prakteknya, proses suksesi berlangsung begitu saja, tidak ada tolak ukur atau proses-proses tertentu sehingga memperkuat indikasi bahwa pola suksesi yang ada adalah *unplanned succession*.

Pernyataan pendiri mengenai tidak adanya pemikiran untuk mengalihkan kepemimpinan pada pihak lain selain suksesor jika dikaitkan dengan model mengelola perusahaan keluarga menurut Susanto et al. (2007) menunjukkan adanya isu mengenai konflik nilai. Sesuai dengan model mengelola perusahaan keluarga menurut Susanto et al. (2007) pada fase pengelolaan, konflik nilai terjadi karena penekanan nilai oleh pendiri yang berdasarkan emosi dan sharing tidak di imbangi dengan nilai-nilai yang menekankan pada prestasi dan kinerja. Memang tidak dapat dipungkiri bahwa subyektifitas dalam perusahaan keluarga seringkali berpengaruh besar dalam pengambilan keputusan.

Bagi penulis sendiri, proses suksesi suatu perusahaan keluarga dalam skala apa pun akan lebih baik jika digunakan pola *planned succession*. Hal tersebut dikarenakan sesuai pendapat Susanto et al., (2007), dalam *planned succession* akan diberikan *Accelerated Development Program* yang akan memberikan pandangan pada suksesor untuk meningkatkan pengalaman dan kebijakan dalam berpikir sehingga dengan pesiapan-persiapan tersebut suksesor diharapkan akan lebih siap dalam mengemban tanggung jawabnya.

Identifikasi Kompetensi Suksesor

Berbasis pada *JCG Octagon Managerial Competency*, kompetensi suksesor dalam hierarki *executives* di identifikasi melalui:

1. *Visioning (Cluster Leadership-Transformation)*

Kompetensi *visioning* atas suksesor akan di identifikasi dengan meninjau dua hal, yaitu bagaimana upaya suksesor membangun visi beserta cara suksesor mengkomunikasikan hal tersebut kepada pihak-pihak yang tergabung dalam perusahaan.

Suksesor memiliki visi mengembangkan perusahaan hingga menguasai pasar kebutuhan farmasi di Surabaya lalu kemudian merambah ke usaha yang awalnya hanya berdagang menjadi sebuah industri yang memproduksi sendiri kebutuhan-kebutuhan farmasi. Visi yang dimiliki oleh suksesor diharapkan menghasilkan dampak yang baik pada perusahaan sendiri beserta pihak yang tergabung dalam perusahaan. Perusahaan berharap dengan memperbersar skala bisnis dan menjamin keberlanjutan perusahaan sendiri, maka kesejahteraan pihak yang tergabung didalamnya juga dapat meningkat. Langkah awal yang dilakukan suksesor untuk merealisasikan visi yang dimilikinya untuk saat ini adalah dengan membuka kantor cabang di Surabaya bagian barat sebagai langkah awal ekspansi perusahaan.

Di sisi lain, upaya yang dilakukan suksesor agar pihak yang tergabung dalam perusahaan memahami visi yang telah dibangun tersebut adalah dengan menginformasikan secara verbal kepada pendiri beserta karyawan-karyawannya. Upaya suksesor untuk mensosialisasikan visi tersebut searah dengan pernyataan oleh O'Connell, Hickerson, dan Pillutla (2011); yaitu seorang pemimpin secara individu membangun visi dan mengkomunikasikannya langsung pada pengikutnya. Dalam hasil wawancara dengan narasumber ketiga juga didapati bahwa narasumber ketiga beserta rekan-rekannya mengetahui dengan jelas atas keinginan suksesor untuk mengembangkan perusahaan dan langkah apa yang akan dilakukan dalam jangka waktu dekat ini, yaitu membuka kantor cabang di daerah Surabaya Barat.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa suksesor telah berhasil membangun dan mensosialisasikan visi yang dimilikinya kepada pihak yang tergabung dalam perusahaan. Bagi penulis sendiri, usaha suksesor untuk membangun visi yang realistis diikuti dengan anggota perusahaan yang paham atas visi yang telah dibangun tersebut sudah baik, namun visi yang ada hendaknya terus dikembangkan mengarah pada hal-hal yang lebih besar seiring dengan perkembangan perusahaan. Hal tersebut diperkuat melalui pernyataan dari Susanto et al. (2007) mengenai pengelolaan perusahaan keluarga, yaitu seiring tumbuh dan berkembangnya perusahaan keluarga, paradigma atau cara berpikir pun harus berubah.

2. *Concern for Impact (Cluster Leadership-Transformation)*

Kompetensi *concern for impact* jika dikaitkan dengan perubahan yang ditimbulkan dengan terealisasinya visi, maka akan dapat dilihat dari hal apa yang mendorong suksesor atau hal apa yang ingin di capai suksesor atas visi tersebut.

Hal yang ingin di capai oleh suksesor dengan terealisasinya visi yang dibangun adalah terjaminnya kesejahteraan atas keluarganya yang juga merupakan pemilik perusahaan, generasi penerusnya dimasa mendatang, dan juga pihak-pihak yang tergabung dalam perusahaan. Dengan menjamin kesejahteraan pihak-pihak yang tergabung dalam perusahaan, terlihat bahwa perusahaan berusaha untuk menunjukkan bahwa visi yang telah dibangun diharapkan untuk membawa pihak-pihak yang ada dalam perusahaan menuju ke suatu kondisi yang lebih baik.

Upaya untuk menjamin kesejahteraan pihak-pihak yang tergabung dalam perusahaan tersebut terlihat dari fakta bahwa banyak anggota yang tergabung dalam perusahaan dibantu secara finansial, sebagai contoh beliau telah menyekolahkan ke luar negeri beberapa anak dari anggota keluarga yang bekerja dalam perusahaan tanpa meminta balasan apa pun. Dengan membantu menanggung biaya pendidikan anak dari anggota keluarga yang bekerja dalam perusahaan, maka tentunya akan meringankan beban finansialnya.

Testa (1999) mengatakan bahwa kepuasan terhadap visi dalam suatu organisasi secara signifikan terkait dengan kepuasan kerja dan upaya pelayanan. Dari pernyataan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa visi yang memberikan *benefit* bagi pihak yang turut serta dalam pencapaian visi akan meningkatkan kepuasan kerja, dengan meningkatnya kepuasan kerja maka kinerja orang tersebut akan lebih efektif. Jika upaya untuk menjamin kesejahteraan tersebut dikaitkan dengan referensi dari Testa (1999) maka upaya tersebut diharapkan menjadi indikasi atas kepuasan pihak-pihak yang tergabung dalam pencapaian visi yang telah dibangun.

Upaya untuk meningkatkan kepuasan terhadap visi yang dibangun perusahaan melalui menjamin kesejahteraan pihak-pihak yang tergabung dalam perusahaan di atas dilakukan pihak pimpinan baik secara subyektif maupun obyektif. Secara subyektif dapat dilihat melalui hasil wawancara di mana pemberian bantuan secara finansial tidak diberikan kepada karyawan secara keseluruhan, pemberian diberikan melalui pertimbangan pribadi. Secara obyektif dapat dilihat dari rencana untuk menjadikan narasumber ketiga pengelola dari kantor cabang di Surabaya bagian barat yang akan di buka, pimpinan menunjuk narasumber ketiga dikarenakan narasumber ketiga dianggap jujur dan ulet dalam bekerja. Sisi negatif dari contoh kasus di atas

adalah tidak dapat dipungkiri bahwa hal-hal seperti pandangan negatif pada pihak pimpinan, kecemburuan sosial dalam lingkungan kantor sangat mungkin terjadi.

Bagi penulis sendiri sebaiknya *benefit* yang diberikan perusahaan seiring dengan berkembangnya perusahaan atas terealisasinya visi tidak hanya sebatas menjamin kesejahteraan dari karyawan, namun juga kepuasan terhadap karir yang dikerjakan karyawan dalam perusahaan. Hal tersebut dapat dimulai dengan pemberian jenjang karir dalam perusahaan yang dapat juga memberikan motivasi tersendiri dan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan dalam perusahaan secara lebih merata

Dari data di atas terlhat bahwa upaya yang dilakukan sudah searah dengan referensi dari Testa (1999), perusahaan juga mampu melihat karyawan bukan sebagai beban namun sebagai modal. *Concern for impact* sebagai identifikasi kompetensi atas suksesor sudah dimiliki, namun sistem yang diterapkan dalam upaya menjamin kesejahteraan pihak yang tergabung dalam perusahaan perlu ditinjau ulang untuk pemerataan penjaminan dan mengantisipasi konflik yang mungkin terjadi.

3. *Creative Navigator (Cluster Entrepreneurship-Risk Awareness)*

Kompetensi suksesor sebagai seorang *creative navigator* akan ditinjau melalui cara suksesor mengarahkan perusahaan menuju tercapainya visi yang telah dibangun.

Upaya suksesor dalam mengendalikan perusahaan agar tetap berada di jalur yang tertuju pada arah pencapaian visi adalah melalui meninjau dan memastikan setiap bagian-bagian yang ada di bawahnya mencapai target yang ditentukan. Sebagai contoh jam kerja *salesman* perusahaan berakhir pada pukul 16:30, ketika salesman tidak mampu mendapatkan target yang ditentukan dalam satu hari, maka *salesman* harus lembur untuk mendapatkan target yang ditentukan, tak jarang *salesman* perusahaan baru bisa pulang kerja pada jam 19:30. Pada kasus tersebut *punishment* digunakan sebagai instrumen untuk mengarahkan karyawan agar mencapai target dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan.

Dari kasus di atas penulis beranggapan bahwa upaya yang dilakukan suksesor dalam mengarahkan perusahaan pada *track* yang benar mengacu pada teori kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional itu sendiri menurut Weber (1947) adalah suatu kepemimpinan di mana pemimpin memotivasi bawahannya menggunakan sistem *reward* dan *punishment.* Upaya yang dilakukan oleh suksesor tersebut memang mampu mendongkrak produktivitas untuk mencapai target, namun hal tersebut memiliki sisi negatif tersendiri di mana pihak-pihak yang sudah mampu mencapai target yang ditentukan akan berada dalam *status quo*. Produktivitas yang *stagnant* tersebut dapat dikarenakan karyawan merasa sudah berada di zona aman, jika hal tersebut terjadi maka tentunya akan menghambat peningkatan produktivitas untuk lebih efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan, ditambah lagi dari hasil wawancara didapati bahwa penetapan sistem tersebut masih berlaku bagi *salesman* saja. Pada bagian penjualan *reward* diberikan melalui komisi pada tiap penjualan, sedangkan pada bagian perusahaan yang lain hal tersebut tidak diberlakukan sehingga dapat dikatakan sistem yang diberlakukan tidak merata, pemberian sistem *reward* dan *punishment* sesuai dengan acuan atas teori kepemimpinan transaksional oleh Weber (1947) juga belum diberlakukan secara maksimal.

Dari hasil analisa di atas, dengan adanya upaya suksesor untuk mengarahkan perusahaan menuju tujuan perusahaan sudah mencerminkan suksesor sebagai seorang *navigator*, namun untuk memenuhi kompetensi sebagai seorang *creative navigator* belum terlihat.

4. *Concern for Shareholder Welfare (Cluster Entrepreneurship-Risk Awareness)*

Kompetensi *concern for shareholder welfare* sebagai identifikasi kompetensi suksesor perusahaan akan ditinjau dari bagaimana upaya suksesor dalam menjamin kesejahteraan pemilik perusahaan dan apakah upaya yang dilakukan suksesor untuk menjamin kesejahteraan pemilik sudah dirasa cukup oleh pihak yang terkait.

Melalui wawancara terhadap narasumber didapati bahwa perusahaan tidak menggunakan sistem pembagian kepemilikan berupa saham, dengan kata lain seluruh kepemilikan perusahaan dimiliki oleh keluarga inti yaitu pendiri, istri dari pendiri, dan suksesor. Dari hasil wawancara mengenai kepedulian suksesor terhadap kesejahteraan para pemilik perusahaan didapati bahwa suksesor dapat dan mampu menjamin kesejahteraan tiap-tiap pemilik perusahaan selepas campur tangan pendiri dari perusahaan. Hal ini dikarenakan sudah ditetapkan sistem perhitungan atas *profit* dari pada aktivitas bisnis perusahaan akan dibagi tiga, *profit* yang didapatkan per-bulan dibagikan pada pendiri, istri narasumber pertana, dan suksesor dengan prosentase pembagian kepemilikan sama rata yaitu sebesar 33,33%.

Dari sistem pembagian keuntungan yang ditetapkan perusahaan, terlihat bahwa dengan pembagian sama rata yang telah ditetapkan maka sangat kecil kemungkinannya untuk terjadi konflik ataupun kecemburuan antara para pemilik perusahaan. Dari hasil wawancara juga didapati bahwa pembagian kepemilikan atas perusahaan tetap dibagi sama rata meskipun istri dari pendiri tidak tergabung dalam aktivitas bisnis perusahaan. Pada umumnya perusahaan dalam membagikan keuntungan di samping berdasarkan prosentase kepemilikan juga berdasarkan kontribusi oleh pihak-pihak yang tergabung. Pada kasus ini pasangan dari pendiri tetap mendapatkan bagian dikarenakan keputusan bersama oleh para pemilik perusahaan yang juga sekaligus keluarga inti.

Di sisi lain pendapat pendiri mengenai kepedulian suksesor dalam menjamin kesejahteraan para pemilik perusahaan di masa pendiri tidak lagi tergabung dalam aktivitas bisnis perusahaan didapati bahwa pendiri merasa sudah cukup puas dengan apa yang dimilikinya pada masa sekarang. Pendiri berpendapat bahwa apa yang dikelola dan didapat oleh suksesor untuk saat ini dan kedepannya adalah milik suksesor sepenuhnya,

pendiri tidak menuntut apa pun mengenai jaminan kesejahteraannya dimasa mendatang.

Dari usaha-usaha yang telah dilakukan suksesor untuk menjamin kesejahteraan pendiri beserta istrinya sudah baik. Usaha yang dilakukan sudah mencerminkan salah satu tahapan perencanaan suksesi perusahaan keluarga mengenai perencanaan kebutuhan finansial pendahulu beserta pasangannya oleh Grassi dan Giamarco (2009). Hal tersebut juga menujukkan bahwa perusahaan dapat mengantisipasi isu yang biasa muncul pada saat mengelola perusahaan, yaitu isu mengenai *revenue distribution* (Susanto et al., 2007) . Bagi penulis, kebijakan mengenai sistem pembagian keuntungan sangat mungkin ditetapkan atas faktor subyektivitas pihak-pihak yang terkait, apa lagi kepemilikan perusahaan seluruhnya dimiliki anggota keluarga inti. Dari data yang didapati dalam penelitian ini, didukung oleh faktor kepuasan atas seluruh pihak yang terkait, secara keseluruhan terlihat bahwa suksesor sudah mampu menjamin kesejahteraan pemilik perusahaan.

5. *Macroscopic Orientation (Cluster Situation Analysis-Problem Solving)*

Kompetensi *macroscopic orientation* akan ditinjau dari mampu tidaknya suksesor menjalankan aktivitas bisnis dengan berorientasi pada hal-hal yang sekiranya berdampak signifikan pada perusahaan.

Dari hasil wawancara dari para narasumber mengenai struktur organisasi perusahaan, penulis menyimpulkan bahwa suksesor belum mampu berorientasi secara *macroscopic*. Kurangnya kompetensi dalam berorientasi secara *macroscopic* terlihat dari masih adanya campur tangan dari suksesor terhadap setiap aktivitas dari divisi-divisi yang tergabung dalam perusahaan. Hal tersebut didukung dengan fakta bahwa suksesor hingga saat ini melakukan kontrol dan evaluasi pada seluruh divisi yang tergabung dalam perusahaan. Kegiatan-kegiatan selain penjualan dan administrasi seperti keuangan, pembukuan, pengambilan keputusan baik mengenai *purchasing* maupun *pricing*, serta kegiatan seputar sumber daya manusia seperti penentuan gaji, dan perekrutan karyawan sampai saat ini juga masih ditangani oleh suksesor.

Kurangnya kompetensi suksesor untuk berorientasi secara *macroscopic* terlihat bukan dari tidak adanya pembagian *job desk* yang jelas, dalam struktur organisasi *job desk* sudah cukup terperinci. Kurangnya kompetensi tersebut menurut penulis terjadi karena kebiasaan di mana pimpinan selalu turun tangan untuk memastikan kinerja para karyawan sesuai dengan ekspektasi. Campur tangan tersebut sesuai dengan karakteristik perusahaan keluarga menurut Susanto et al. (2007) akan menyebabkan kekaburan fungsi, di mana akan menyebabkan kerancuan dan kebingungan pihak karyawan terutama di bidang operasional.

Dalam berorientasi secara *macroscopic*, seharusnya suksesor fokus pada kegiatan seputar aktivitas bisnis perusahaan yang berada pada hierarki eksekutif. Kegiatan seputar aktivitas bisnis perusahaan yang berada di bawah hierarki eksekutif seharusnya dibebankan pada divisi-divisi yang telah terbagi sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing sehingga aktivitas bisnis perusahaan secara keseluruhan akan lebih efisien. Dari kasus tersebut penulis dapat menyimpulkan bahwa kurangnya kompetensi suksesor dalam berorientasi secara *macroscopic* dikarenakan tidak terjadinya delegasi antara pihak pimpinan dan bawahannya dalam perusahaan.

6. Concern *for* Harmony (*Cluster Situation Analysis-Problem Solving)*

Kompetensi concern for harmony akan ditinjau melalui kepedulian suksesor dalam mengakomodasi harmoni yang terjadi dalam perusahaan dan juga bagaimana dan apa saja upaya suksesor dalam memicu terjadinya harmoni tersebut.

Dari hasil wawancara didapati bahwa suksesor peduli dan mengupayakan terjadinya harmoni dalam perusahaan. Disebutkan bahwa hal tersebut dapat dilihat dari perencanaan pemberian liburan bersama pada pihak-pihak yang tergabung dalam perusahaan tanpa terkecuali setahun sekali. Pelaksanaan liburan bersama tersebut biasanya dijadwalkan pada bulan Desember, pada pelaksanaannya, perusahaan menyediakan transportasi berupa bus. Untuk mengetahui respon dari pihak-pihak yang merasakan *benefit* tersebut, penulis melakukan wawancara dengan narasumber ketiga. Dari hasil wawancara didapati bahwa beliau beserta rekan-rekan yang menikmati liburan merasa senang dan puas, disisi lain kegiatan tersebut mampu mengurangi rentang *gap* antara sesama karyawan dan antara atasan dengan bawahan. Selain sebagai *reward*, pendiri beranggapan bahwa jika tidak disediakan kegiatan seperti rekreasi bersama, karyawan dalam perusahaan pasti akan merasa suntuk dan dapat berdampak pada kinerja mereka.

Bagi penulis, pemberian liburan bersama oleh suksesor sebagai upaya untuk menimbulkan harmoni dalam perusahaan sudah baik, namun hal yang perlu diwaspadai adalah karakter dari tiap-tiap orang berbeda. Dalam kasus ini sangat mungkin terjadi perbedaan *interest* antara karyawan yang satu dengan yang lain, ada karyawan yang mungkin senang jika diberikan liburan bersama, ada yang tidak. Meskipun upaya yang dilakukan perusahaan sudah bertujuan dengan baik, jika ada pihak yang merasa tidak puas dalam rangka penyelarasan harmoni tersebut maka upaya perusahaan tadi akan sia-sia.

Sebaiknya upaya pemberian *reward* dalam konteks *work hard - play hard* direncanakan lebih kepada hal yang diminati umum. Hal tersebut dapat dilakukan dengan pemberian *reward* atau bonus pada karyawan secara merata dengan kondisi-kondisi tertentu. Hingga saat ini pemberian *reward* yang terlihat hanya sebatas komisi atas kinerja bagian penjualan pada tiap transaksi penjualan. Mengacu pada pendapat Susanto et al. (2007) mengenai pengelolaan perusahaan keluarga, jika semua anggota diperlakukan dengan adil maka akan menghindari konflik dan memperlancar bisnis. Jika dikaitkan dengan teori kepemimpinan transaksional oleh Weber (1947), pemberian *reward* akan memberikan dampak positif tersendiri melalui timbulnya motivasi tersendiri dalam diri karyawan.

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa suksesor sudah memiliki kompetensi di mana beliau peduli terhadap harmoni yang terjadi dalam perusahaan. Hal itu terlihat dari adanya usaha untuk merealisasikan harmoni tersebut yang relatif efektif. Namun bagi penulis sendiri, upaya yang dilakukan suksesor masih dapat lebih dikembangkan lagi dan sebaiknya dilakukan pemerataan.

7. *Organization Integration (Cluster Strategic Orientation-Strategic Execution)*

Kompetensi *organization integration* akan ditinjau dengan melihat upaya suksesor untuk menyatukan bagian-bagian dari perusahaan kedalam suatu rangkaian aktivitas bisnis.

Upaya yang dilakukan suksesor dalam menjadikan divisi-divisi yang ada dalam perusahaan menjadi satu kesatuan dilakukan dengan membangun suatu rantai aktivitas bisnis di mana divisi yang satu membutuhkan peran divisi yang lain untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Pada saat wawancara narasumber memberikan contoh semisal *salesman* hendak menjual suatu produk dalam jumlah tertentu, maka sebelumnya *salesman* tersebut harus mengecek daftar tingkat diskon yang telah ditentukan dari admin bagian penjualan dan mengecek pada bagian gudang apakah stok barang yang dibutuhkan tersedia.

Dari contoh tersebut terlihat bahwa dengan adanya keterkaitan antara divisi yang ada dalam perusahaan menjadi suatu *supply chain* dengan tujuan yang sama yaitu melakukan penjualan, maka pihak yang tergabung di dalam divisi-divisi tersebut akan merasa saling membutuhkan. Jika divisi-divisi yang ada dalam perusahaan berdiri dan bergerak sendiri-sendiri, maka divisi yang satu akan merasa tidak memiliki tanggung jawab atas ke efektifan kinerja divisi yang lain sehingga aktivitas bisnis perusahaan secara keseluruhan menjadi tidak efisien.

Bagi penulis, upaya mengintegrasikan organisasi melalui sistem *supply* chain sudah baik, namun hal yang perlu diperhatikan oleh suksesor adalah beliau harus dapat memastikan terlebih dahulu bahwa individu-individu yang berada dalam tiap divisi telah di informasikan dengan jelas tanggung jawabnya masing-masing. Karena jika tiap individu dalam suatu divisi mengalami perbedaan satu sama lain, maka integrasi dalam tiap divisi akan sulit tercapai. Jika integrasi dalam organisasi sudah tercapai, maka akan timbul satu manfaat tersendiri. Hal tersebut mengacu pada pernyataan dari Coviello dan McAuley (1999) yang mengatakan bahwa dengan adanya integrasi melalui *supply chain* maka akan memungkinkan organisasi untuk mengatasi keterbatasan sumber melalui peningkatan inovasi, mengurangi biaya, dan ketidakpastian.

Dari data di atas, rangkaian aktivitas bisnis sebagai suatu *supply chain* yang telah dibentuk mengindikasikan bahwa suksesor sudah memiliki kompetensi untuk mengintegrasikan organisasi dengan efektif, ditambah lagi dengan kepedulian suksesor terhadap harmoni yang terjadi dalam perusahaan tentunya membawa dampak positif tersendiri dalam menyatukan dan menumbuhkan rasa memiliki atas perusahaan. Hal tersebut dapat ditunjang melalui pernyataan dari Johnston dan Vitale (1988) di mana penggunaan sistem *supply chain* akan secara signifikan mempengaruhi relasi antara anggota dalam *supply chain* tersebut

8. *Capacity Building (Cluster Strategic Orientation-Strategic Execution)*

Kompetensi *capacity building* akan dititik beratkan pada upaya yang dilakukan suksesor untuk meningkatkan kapasitasnya sebagai seorang pemimpin.

Pada saat wawancara diketahui upaya suksesor dalam mengimplementasikan *capacity building* menurut pendiri dapat dilihat dari ada tidaknya kemauan suksesor untuk mendalami tanggung jawab yang diberikan. Bagi pendiri upaya untuk terus belajar, memperbaiki dan menerima kesalahan sebagai usaha pencapaian target perusahaan sudah cukup mengindikasikan upaya suksesor untuk membangun kapasitasnya sebagai seorang pemimpin. Pendiri juga mengemukakan bahwa pengalaman yang dimiliki beliau selama kurang lebih empat puluh tahun di bidang yang sekarang ditekuni tidak bisa dibandingkan dengan pengalaman suksesor dalam bidang yang sama selama dalam kurun waktu kurang lebih enam tahun. Disisi lain, pendiri juga beranggapan bahwa mungkin saja beberapa pengalaman yang dimilikinya sudah kurang tepat untuk diterapkan di masa sekarang, karena zaman telah berubah dan teknologi sudah sangat maju dibandingkan masa beliau merintis bisnis, maka metode-metode yang diterapkan dalam keseluruhan aktivitas bisnis juga harus ikut beradaptasi.

Pada saat wawancara mengenai konteks pembelajaran sebagai upaya mengingkatkan kapasitas, pendiri memberikan contoh pada masa kepemimpinannya, setelah melakukan pembelian barang disimpan selama tiga minggu sampai satu bulan, menunggu peningkatan harga terlihat secara signifikan. Untuk masa sekarang narasumber berpendapat hal tersebut kurang tepat untuk diterapkan, dikarenakan perputaran uang di masa sekarang lebih cepat sehingga beliau beranggapan keputusan suksesor untuk menjual barang ketika ada peningkatan harga meskipun tidak signifikan lebih tepat.

Setelah melakukan analisa dengan dasar keterangan dari para narasumber, penulis beranggapan bahwa secara keseluruhan suksesor masih menekuni dan belajar memaksimalkan sistem kepemimpinan yang dipersiapkan oleh pendiri, belum terlihat adanya upaya peningkatan kapasitas baik pribadi maupun organisasi secara signifikan. Menurut penulis pembangunan kapasitas sebagai seorang pemimpin hendaknya dilakukan bersamaan dengan pembelajaran atas tanggung jawab yang diberikan. Membangun kapasitas sebagai seorang pemimpin dapat dilakukan dengan mengikuti program-program seperti *executive coaching* yang dapat bermanfaat dalam membangun nalar seorang pemimpin. Di samping itu, jika suksesor memiliki kemauan yang besar untuk mempelajari hal-hal baru akan meningkatkan kredibilitasnya. Seseorang yang memiliki kredibilitas tinggi akan lebih dihargai oleh anggotanya/pihak yang lain (Susanto et al., 2007).

Pengembangan

Upaya pengembangan sebagai talent management menurut *The Jakarta Consulting Group* dapat dilakukan melalui:

1. Mentoring

Mentoring sebagai sarana pengembangan kompetensi suksesor akan ditinjau dari ada tidaknya *mentoring* yang diberikan kepada suksesor oleh perusahaan dan manfaat atas *mentoring* yang telah dilakukan.

Mentoring sebagai sarana pengembangan kompetensi diawali dengan *mentor* memetakan potensi yang dimiliki *mentee* terlebih dahulu agar *mentor* dapat mengambil langkah yang tepat sehubungan dengan perkembangan karir *mentee*. Dalam proses pengembangan kompetensi suksesor perusahaan, dari hasil wawancara didapati bahwa *mentoring* terjadi secara informal antara pendiri dan kedua. *Mentoring* yang dilakukan tidak memiliki agenda atau jadwal khusus, biasanya terjadi begitu saja atau pada saat suksesor mengkonsultasikan masalah sehari-hari seputar aktivitas bisnis dalam perusahaan yang terjadi dan pemberian nasehat dari pendiri dalam kehidupan sehari-hari sebagai bahan pertimbangan bagi narasumber ketdua untuk mengambil keputusan.

Pada saat wawancara, pendiri memberikan contoh kasus di mana ada pembayaran yang *pending* dari pihak *buyer*, disini pendiri selaku *mentor* memberikan nasehat dan masukan mengenai bagaimana cara menangani pembayaran yang macet untuk selanjutnya ditangani oleh suksesor sendiri. Untuk kedepannya beliau memberikan saran kepada suksesor agar dalam berbisnis langkah awal yang harus dilakukan sebelum mengejar omset adalah mengenal karakteristik setiap *buyer* dengan baik, dikarenakan cara penanganan tiap-tiap *buyer* berbeda karena mereka memiliki kepribadian yang berbeda-beda terutama *buyer* dengan daya beli besar karena beresiko lebih tinggi.

Dari contoh kasus di atas terlihat telah terjadi lingkungan pembelajaran yang saling berbagi sesuai dengan karakteristik perusahaan keluarga menurut Susanto et al. (2007). Melalui hal tersebut tentunya suksesor lebih memahami cara kerja dalam kasus pembayaran yang *pending* dan diharapkan jika mengalami permasalahan serupa suksesor mampu menyesaikannya sendiri. Dari data di atas *mentoring* yang dilakukan sudah mengacu kepada referensi dari Megginson dan Clutterbuck (1995), didapati pula bahwa *mentoring* sudah dilakukan oleh pendiri kepada suksesor dan menambah pemahaman suksesor atas cara kerja perusahaan. Bagi penulis sendiri *mentoring* yang dilakukan secara informal sudah tepat, di mana penulis beranggapan bahwa dengan melakukan *mentoring* secara informal, pengetahuan dan arahan yang diberikan akan lebih luas, lebih tercipta suasana nyaman dan kondusif antara *mentor* dan *mentee*; terutama dalam perusahaan keluarga.

2. Coaching

Coaching sebagai sarana pengembangan kompetensi suksesor akan ditinjau dari ada tidaknya *coaching* yang diberikan kepada suksesor dan juga apakah *coaching* yang diberikan bermanfaat sebagai sarana untuk menyelesaikan tugas tertentu yang diberikan.

Coaching sebagai upaya perusahaan untuk membekali karyawan ataupun pencapaian suatu *goal* yang spesifik belum terlihat baik dari hasil wawancara maupun pengamatan. Pada saat wawancara pendiri mengemukakan bahwa *coaching* belum pernah dan belum perlu diberikan dalam perusahaan dikarenakan belum adanya suatu tugas tertentu yang membutuhkan sarana tersebut.

Sangat disayangkan bahwa *coaching* belum pernah diberikan dalam perusahaan, di mana sebenarnya *coaching* dapat diberikan kepada bagian-bagian perusahaan yang sudah ada dengan tujuan meningkatkan efektifitas kinerja atas tanggung jawab yang diberikan. Dikaitkan dengan pernyataan dari Susanto et al. (2007) jika *coaching* diberikan, maka akan terlihat kondisi suksesor saat ini, yang kemudian dapat dilanjutkan dengan membantu menentukan tujuan yang relevan dan realistis sesuai dengan kebutuhan. Dengan memberikan *coaching* sebagai pelatihan awal juga akan mendorong terealisasinya suatu perencanaan suksesi yang efektif (Susanto et al., 2007)

Temuan

Sehubungan dengan hasil penelitian dan analisa yang telah dilakukan penulis terhadap perusahaan dalam lingkup perencanaan suksesi perusahaan, maka didapati temuan-temuan sebagai berikut:

1. Dalam kepemimpinannya, perusahaan telah terjadi alih kekuasaan dari generasi pertama menuju ke generasi kedua. Hal tersebut mengindikasikan terjadinya delegasi antara pendiri dan suksesor.
2. Proses suksesi yang terjadi, berlangsung begitu saja dari generasi pertama menuju ke generasi kedua, tidak nampak adanya tolak ukur maupun proses-proses pelatihan tertentu.
3. Meskipun telah terjadi delegasi antara generasi pertama dan generasi kedua, delegasi tidak terjadi antara pimpinan dan karyawan. Divisi-divisi yang tertera dalam struktur organisasi belum berjalan dengan semestinya, direktur masih mengontrol dan meninjau tiap-tiap divisi yang terbagi dalam perusahaan.
4. Upaya untuk meningkatkan kapasitas baik secara individu maupun organisasi belum nampak dalam perusahaan. Dengan meningkatkan kapasitas akan memungkinkan terjadinya delegasi antara atasan dan bawahan di mana tiap bagian dalam perusahaan akan dapat lebih fokus terhadap *job desk* –nya masing-masing sehingga rangkaian kegiatan perusahaan dapat berjalan lebih efisien .

Triangulasi

Tabel 3.1 Triangulasi

Variabel	Indikator	Hasil Wawancara			Keterangan
		Pendiri	Suksesor	Narasumber Ketiga	
JCG Octagon Managerial Competency	*Visioning*	Suksesor memiliki visi bagi perusahaan	Sudah membangun visi dan sudah dikomunikasikan	Semua karyawan mengetahui mengenai visi yang dibangun suksesor	Valid
	Concern for Impact	Suksesor mampu mengakomo-dasi perubahan bagi pihak-pihak yang tergabung dalam perusahaan	Menjamin dan memajukan kesejahteraan orang-orang yang berada dalam perusahaan	Banyak karyawan yang terbantu dari sisi finansialnya	Valid
	Creative Navigator	Suksesor mampu membawa perusahaan ke arah tertujunya visi yang dibangun	Mengarahkan perusahaan untuk lebih berkembang melalui ekspansi	Suksesor mengarahkan dan mengontrol karyawan dalam perusahaan agar tetap berada di jalur yang benar	Valid
	Concern for Share-holder Welfare	*Owner* sudah merasa puas dengan apa yang didapatkan dari suksesor	Pembagian keuntungan dibagikan secara merata kepada pemilik perusahaan	Pihak yang berada dalam perusahaan mengetahui pembagian keuntungan dibagikan pada tiap-tiap pemilik	Valid
	Macro-scopic Orien-tation	Direktur memegang kendali atas pengambilan keputusan dalam tiap bagian perusahaan	Kegiatan selain administrasi dan penjualan ditangani direktur	Direktur meninjau dan mengontrol tiap-tiap bagian yang ada dalam perusahaan	Valid
	Concern for Harmony	Karyawan diberikan liburan bersama setahun sekali	Liburan bersama diadakan untuk semua orang kantor sebagai *reward* atas kerja keras karyawan	Karyawan senang dengan diberikannya liburan bersama satu tahun sekali	Valid
	Organi-zation Integration	Suatu bagian dalam perusahaan harus bekerja sama dengan bagian lain dalam proses bisnis secara keseluruhan	Aktivitas bisnis perusahaan berhubungan satu sama lain	Tiap divisi dalam perusahaan harus berkoor-dinasi dengan divisi satu sama lain dalam menjual barang	Valid
	Capacity Building	Suksesor masih mendalami tanggung jawab yang diberikan	Masih dalam tahap pembelajaran untuk memaksimalkan atas bidang yang dipercayakan	Direktur masih melakukan pendalaman atas posisi yang didapatkan dari pemilik sebelumnya	Valid
Pengembangan	*Mentoring*	Memberikan nasehat pada suksesor dalam kehidupan sehari-hari	Mendapatkan masukan dari pemilik ketika menghadapi masalah seputar aktivitas bisnis perusahaan	Pemilik sebelumnya membimbing suksesor dalam menjalankan perusahaan	Valid
	Coaching	Tidak ada hal-hal seperti *coaching*, perusahaan masih bisa mengatasi rangkaian aktivitas bisnis secara keseluruhan	Tidak pernah diadakan *coaching*, karena masih belum perlu	Belum pernah diberikan *coaching* dalam perusahaan	Valid

Sumber: Olahan penulis

4. KESIMPULAN

Kesimpulan

Dari uraian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Perencanaan suksesi perusahaan saat ini telah terealisasi, telah terjadi alih kekuasaan dari generasi pertama menuju ke generasi kedua. Sebelum suksesor masuk ke dalam perusahaan, pendiri telah merencanakan suksesinya atas suksesor melalui pemberian jenjang pendidikan yang dirasa cukup, membangun jaringan usaha yang kemudian akan diturunkan pada suksesor untuk dimasuki dan dikembangkan lebih jauh, dan memberikan dukungan secara finansial jika dibutuhkan. Proses pengalihan kekuasaan dari generasi pertama menuju ke generasi kedua berlangsung begitu saja, tidak ada pelatihan ataupun proses-proses tertentu yang ditujukan sebagai suatu tolak ukur.
2. Berbasis *JCG Octagon Managerial Competency* pada hierarki eksekutif, identifikasi kompetensi suksesor sebagai kriteria atas suksesor dapat disimpulkan sebagai berikut:

a. Suksesor memiliki kompetensi sebagai seorang pemimpin yang *visioning*. Hal tersebut di indikasikan melalui keberberhasilan suksesor dalam membangun dan mensosialiasikan visi pada pihak-pihak yang tergabung dalam perusahaan.
b. Kompetensi *concern for impact* yang dimiliki oleh suksesor terwujud melalui penjaminan kesejahteraan pihak-pihak yang tergabung dalam perusahaan baik anggota keluarga maupun non-anggota keluarga.
c. Suksesor memiliki kompetensi sebagai seorang *navigator* namun untuk memenuhi kompetensi sebagai seorang creative navigator belum terlihat.
d. Suksesor mampu menjamin kesejahteraan tiap-tiap pemilik perusahaan. Penjaminan kesejahteraan dilakukan melalui pembagian keuntungan per bulan dengan proporsi sama rata.
e. Suksesor belum memiliki kompetensi untuk berorientasi secara *macroscopic*. Hal tersebut dikarenakan tidak terjadinya delegasi antara pihak pimpinan dan bawahan.
f. Kompetensi *concern for harmony* sudah dimiliki suksesor, hal tersebut direalisasikan melalui pemberian liburan bersama satu tahun sekali.
g. Suksesor telah mampu mengintegrasikan organisasi. Hal tersebut terlihat melalui *supply chain* perusahaan.
h. Suksesor belum melakukan pembangunan kapasitas secara signifikan. Suksesor masih menekuni dan memaksimalkan sitem yang telah dipersiapkan oleh pendiri.
i. *Mentoring* telah diberikan pada suksesor. *Mentoring* tersebut diberikan secara informal antara pendiri dan suksesor.
j. *Coaching* belum pernah diberikan dalam perusahaan. Perusahaan merasa bahwa *coaching* belum perlu diberikan karena belum ada tugas tertentu yang membutuhkan sarana tersebut.

Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang telah diambil, dapat diberikan saran sebagai berikut:

1. Selepas terealisasinya visi, akan sangat baik jika visi terus dikembangkan seiring dengan berkembangnya perusahaan.
2. Pemerataan dan pemahaman perencanaan sistem *reward* dan *punishment* bagi seluruh staff perusahaan akan sangat tepat untuk dilakukan.
3. Pemberian jenjang karir dapat dijadikan pertimbangan bagi perusahaan sebagai suatu

instrumen yang ditujukan untuk memberikan motivasi tersendiri pada staff-staff perusahaan.

4. Menumbuhkan rasa saling percaya dalam perusahaan akan sangat bermanfaat bagi tiap bagian perusahaan agar dapat fokus pada tanggung jawabnya masing-masing sehingga kinerja dalam tiap-tiap divisi akan lebih efektif dan efisien.
5. Untuk kedepannya dapat dilakukan penelitian mengenai bagaimana upaya untuk menjamin keberlanjutan model *mentoring* di masa pendiri sudah tidak lagi optimal.

DAFTAR PUSTAKA

Antonakis, J., & Hooijberg, R. (2007). *Cascading vision for real commitment*. In R. Hooijberg, J. G. Hunt, J. Antonakis, K. B. Boal, & N. Lane (Eds.), *Being There Even When You Are Not: Leading Through Strategy, Structures, and Systems*. Monographs in Management, Vol. 4.

Aronoff. (2003). *Business Succession: The Final Test of Greatness*. Family Enterprise Publisher.

Bradley, D., Burroughs, S. (Winter, 2010). *A Strategy for Family Business Succession Planning*. Small Business Institute, Vol. 34, No. 1.

Coviello, N., McAuley, A. (1999*). Internationalisation And the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research.* Management International Review, Vol. 39, No. 3.

Johnston, H.R. dan Vitale, M.R. (1988). *Creating Competitive Advantage With Inter-Organizational Information Systems*. MIS Quarterly, Vol. 12 No. 2.

Megginson D. and Clutterbuck, D. (1995) *Mentoring in Action: A Practical Guide for Managers.*

Moleong, Lexy. J. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif Rev. ed.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

O'Connell, D., Hickerson, K., Pillutla, A. (2011). *Organizational Visioning: An Integrative Review*. Group & Organization Management, Vol. 36, No. 1.

Sugiyono (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Susanto. A.B. (2006). *The Jakarta Consulting Group on Family Business.* Retrieved March 25, 2013, from http://jakartaconsulting.com/art-05-07.htm

Susanto, A.B., Susanto, P., Wijanarko, H., & Mertosono, S. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business.* Jakarta: The Jakarta Consulting Group.

Testa, M. (1999). *Satisfaction With Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: An Empirical Investigation.* Leadership and Organization Development Journal, Vol. 20.

Wahjono, S.I. (2009). *Suksesi Dalam Perusahaan Keluarga.* Jurnal, Vol 3, No. 1.

Weber, M. (1947). In Parsons, T. (1924), *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press.