

PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA BIDANG DISTRIBUSI MAKANAN

Ribka Budiman O.S. dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: ribka31410044@yahoo.co.id; mustamu@petra.ac.id

Abstrak— Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga bidang distribusi makanan di Surabaya. Bisnis keluarga sangat erat kaitannya dengan perencanaan suksesi. Perencanaan suksesi diperlukan untuk dapat mempertahankan perusahaan dalam jangka panjang. Suksesor harus dipersiapkan dan diberikan pelatihan dengan sebaik mungkin untuk dapat meneruskan bisnis keluarga. Suksesor yang dipilih harus memiliki kriteria sesuai kebutuhan perusahaan. Faktor-faktor dalam penentuan suksesor berperan penting dalam suksesi dan proses *mentoring*. Penulis menggunakan metode kualitatif untuk mendeskripsikan perencanaan suksesi yang terjadi dalam perusahaan keluarga serta proses pelatihan dan bimbingan terhadap calon suksesor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan mempersiapkan perencanaan suksesi tanpa memperhatikan kriteria-kriteria yang harus dipenuhi suksesor dan proses *mentoring* yang informal serta tidak terstruktur.

Kata Kunci— Perencanaan Suksesi, Suksesor, dan *Mentoring*

I. PENDAHULUAN

Melihat dan memperhatikan bisnis dimanapun sudah merupakan hal yang biasa. Akan tetapi, Bisnis keluarga saat ini menjadi hal yang menarik untuk diperhatikan. Bisnis keluarga adalah bisnis yang unik karena memiliki kebebasan dan berkesinambungan antara aturan bisnis dan keluarga (Carlock & Ward, 2001).

Berdasarkan suvey dari Vallejo (2008), Bisnis keluarga memiliki perbedaan dengan bisnis lainnya. Perbedaan ini dapat dilihat dari nilai-nilai dalam perusahaan, proses kerja, kesetiaan, kepemimpinan, budaya, dan suasana dalam perusahaan. Suatu budaya dalam bisnis keluarga terasa sangat kuat dibandingkan perusahaan bukan milik keluarga. Nilai-nilai dan budaya bisnis dalam keluarga berbeda satu dengan yang lainnya. Menurut Neubauer dan Lank (1998), budaya dari keluarga menjadi warisan sebagai dasar dari nilai-nilai dalam bisnis (dalam Erdem & Baser, 2010).

Menurut Ward (1987) sebagian besar dari perusahaan di seluruh dunia merupakan perusahaan milik keluarga. Salah satunya, sebanyak 80-95 persen dari perusahaan di Amerika adalah perusahaan milik keluarga (dalam Alderson, 2009).

Mayoritas pengusaha di Indonesia sebanyak 90 persen menjalankan bisnis milik keluarga. Perusahaan-perusahaan besar seperti Nyonya Meneer yang didirikan tahun 1919, Bakrie & Brothers tahun 1942, perusahaan rokok Sampoerna 1913, Bank NISP 1941, PT Bentoel 1930, Toko Gunung Agung 1953, Pabrik Ban Gajah Tunggal 1951, juga Hariian Kedaulatan Rakyat 1945 merupakan bisnis keluarga. Perusahaan-perusahaan ini berasal dari perusahaan kecil yang

kemudian menjadi besar dan turun temurun dari generasi ke generasi (“90 Persen Pengusaha Jalankan Bisnis Keluarga”, 2002, July).

Menurut Widioatmojo (2005) perusahaan-perusahaan di Indonesia hanya bertahan dalam kurun waktu tertentu misalnya tahun 1960-an, tahun 1970-an, tahun 1980-an, tahun 1990-an dan hanya sedikit perusahaan keluarga yang berhasil memasuki abad ke-21. Perusahaan-perusahaan yang hilang ditelan zaman disebabkan oleh dua faktor, yaitu ketidakmampuan generasi penerus untuk meneruskan atau mengembangkan pengelolaan perusahaan dan kelemahan generasi penerus untuk membaca situasi atau keadaan zaman. Banyak perusahaan keluarga yang memiliki kecenderungan tidak melakukan prediksi bisnis karena merasa bisnis yang sedang dioperasikan selalu mencapai *profitability* dan *sustainability* setiap tahun.

Menurut Widioatmojo (2005) perusahaan-perusahaan di Indonesia hanya bertahan dalam kurun waktu tertentu misalnya tahun 1960-an, tahun 1970-an, tahun 1980-an, tahun 1990-an dan hanya sedikit perusahaan keluarga yang berhasil memasuki abad ke-21. Perusahaan-perusahaan yang hilang ditelan zaman disebabkan oleh dua faktor, yaitu ketidakmampuan generasi penerus untuk meneruskan atau mengembangkan pengelolaan perusahaan dan kelemahan generasi penerus untuk membaca situasi atau keadaan zaman. Banyak perusahaan keluarga yang memiliki kecenderungan tidak melakukan prediksi bisnis karena merasa bisnis yang sedang dioperasikan selalu mencapai *profitability* dan *sustainability* setiap tahun.

Semua bisnis keluarga merasa sulit untuk bertahan dalam waktu jangka panjang. Menurut *fortune 500*, sejak tahun 1955, hanya tujuh puluh tujuh perusahaan keluarga yang masih berdiri. Lebih dari 80 persen perusahaan keluarga yang berdiri telah dijual atau diakuisisi secara signifikan selama empat puluh lima tahun terakhir. Ada banyak tantangan untuk mempertahankan kepemilikan keluarga. Banyak pelaku bisnis keluarga menolak perencanaan bisnis keluarga dan bahkan gagal untuk mengembangkan kerangka kerja yang sistematis untuk berpikir tentang masa depan strategi keluarga dan bisnis mereka. Sebagai contoh, penelitian baru-baru ini menunjukkan bahwa lebih dari dua pertiga (69,4 persen) responden terhadap Survei Bisnis Keluarga Amerika dilaporkan tidak memiliki rencana strategis. Survei juga mengatakan bahwa 40 persen perusahaan keluarga tidak memiliki perjanjian jual-beli dan hampir dua pertiga dari CEO berusia 56-60 tahun yang berencana untuk pensiun dalam 6-10 tahun berikutnya belum menemukan penerusnya (Carlock & Ward, 2001).

Menurut Shepherd & Zacharakis (2000); Ward (1987) salah satu alasan utama gagalnya suksesi adalah

pengambilan keputusan yang kurang efektif. Menurut Poza (2007); Ward (1987) hal ini disebabkan oleh kurangnya perencanaan. Jika anggota keluarga memiliki kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memahami hambatan yang akan mereka hadapi dalam pengambilan keputusan, maka ada potensi untuk perbaikan pengambilan keputusan yang efektif (dalam Alderson, 2009).

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, 2010).

Perusahaan keluarga harus memiliki perencanaan suksesi dan tahu kapan harus direncanakan serta dilaksanakan. Penerus harus dilatih dan dipastikan memiliki keterampilan yang tepat sebelum meneruskan perusahaan untuk dapat menjamin kelangsungan bisnis. Perlu ada komunikasi yang baik agar ada hubungan atau koneksi antara penerus dengan perusahaan. Hal ini diperlukan untuk menghindari adanya konflik antara keluarga dengan bisnis (Mutunga & Gachunga, 2013).

Kunci suksesi adalah suksesor harus memiliki keinginan yang kuat untuk membuat pendiri mempercayakan perusahaan kepada suksesor. Suksesor harus bisa memenuhi komitmen dalam menjalankan perusahaan, bukan semata-mata karena menginginkan kekuasaan. Perencanaan suksesi dilakukan dengan memilih calon suksesor yang memiliki komitmen untuk meneruskan bisnis (Karima M.M. & Habib Affes, 2012).

Faktor penentu transisi suksesi kepada penerus adalah tingkat kesiapan suksesor, perencanaan dan pengendalian aktivitas, dan hubungan antara keluarga dengan anggota bisnis. Hal ini dilihat dari adanya kepercayaan, komitmen, loyalitas, konflik, dan nilai-nilai serta tradisi keluarga (Sikomwe, Mhonde, Mbetu, Mavhiki, & Mapetere, 2012)

Perusahaan bidang distribusi makanan adalah perusahaan yang bergerak dibidang distributor bahan-bahan makanan dan bahan pakan ternak yang disebut *supplier food and feed products*. *Food products* atau bahan-bahan makanan yang dimaksud disini adalah bahan makanan untuk manusia, seperti bahan kue, bahan masakan, dan penyedap rasa. *Feed products* merupakan bahan-bahan yang terkandung dalam makanan ternak. Bahan-bahan baku makanan ternak tersebut ada yang diimpor dari luar Indonesia, kemudian didistribusikan ke perusahaan-perusahaan di Indonesia

Perusahaan bidang distribusi makanan adalah sebuah perusahaan keluarga yang didirikan pada tahun 1993 di Surabaya. Visi dari perusahaan bidang distribusi makanan adalah menjadi perusahaan distributor dengan banyak cabang perdagangan di seluruh Indonesia dalam bidang food and veterinary products, dan consumer goods melalui sumber daya perusahaan untuk kepuasan pelanggan. Untuk dapat mencapai visi tersebut dijalankan misi dan dianamkan nilai-nilai dalam perusahaan

Penulis tertarik untuk membahas penerapan perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga bidang distribusi makanan. Penulis memilih Perusahaan bidang distribusi makanan untuk diteliti karena perusahaan tersebut sedang melakukan perencanaan suksesi dan sedang

menjalankan *mentoring* terhadap suksesor. Proses mentoring yang sedang berjalan dalam Perusahaan bidang distribusi makanan menjadi menarik untuk dibahas oleh penulis. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan perencanaan suksesi pada Perusahaan bidang distribusi makanan dan untuk mendeskripsikan proses mentoring yang dijalankan calon suksesor pada perusahaan.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Menurut Pawito (2007) penelitian kualitatif adalah suatu bentuk mengemukakan gambaran atau pemahaman mengenai bagaimana dan mengapa suatu gejala atau realitas komunikasi terjadi. sebuah metode penelitian dalam hal mengumpulkan persepsi dari orang-orang yang ikut ambil bagian dalam penelitian, komentar, narasi, dan menafsirkan bagaimana mereka membangun realita dan objektivitas dalam jangkauan analisa peneliti. Metode kualitatif digunakan untuk mengidentifikasi dan menggali isu-isu, masalah, dan keprihatinan, serta mengembangkan ilmu pengetahuan.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif merupakan teknik pengumpulan data dan menentukan sumber data yang digunakan, kemudian mendeskripsikan data yang terkumpul. Penelitian ini tidak menggunakan variabel, populasi, maupun sampel (Wibowo, 2011). Penelitian kualitatif dapat menggali lebih dalam permasalahan yang telah dirumuskan dan mengembangkannya. Metode ini digunakan karena penulis ingin mengumpulkan data dari narasumber, bukan melalui sampel. Dengan demikian, penulis dapat menggali informasi dan gambaran yang komprehensif dan mendalam, mendeskripsikan dan mengembangkan perencanaan suksesi yang sedang terjadi pada perusahaan keluarga bidang distribusi makanan.

Subjek penelitian adalah perusahaan keluarga bidang distribusi makanan yaitu perusahaan yang bergerak dibidang distributor produk pangan dan pakan. Penulis memilih Perusahaan ini sebagai subjek penelitian karena perusahaan sedang melakukan perencanaan suksesi dan *mentoring*.

Menurut Arikunto (1989) memberi batasan subjek penelitian sebagai benda, hal atau orang tempat data untuk variabel penelitian melekat, dan yang dipermasalahkan. Menurut Sugiyono (2010) objek Penelitian merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variabel tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan.

Pada penelitian ini, objek penelitian dari penulis adalah perencanaan suksesi yang didalamnya terdapat proses *mentoring* pada perusahaan bidang distribusi makanan.

Teknik penentuan narasumber yang digunakan untuk penelitian adalah teknik *non-probability sampling*. Menurut Babbie (2001) teknik *non-probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel dimana sampel dikumpulkan dalam suatu proses yang tidak memberikan kesempatan yang sama pada semua individu dalam populasi untuk terpilih. Teknik *non-probability sampling* yang digunakan adalah jenis *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah pengambilan sampel

yang berdasarkan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu tersebut yaitu pemilihan narasumber yang memiliki pengetahuan sesuai dengan tujuan penelitian dari penulis. Penulis memilih teknik *non-probability sampling* jenis *purposive sampling* karena teknik ini sesuai dengan tujuan penelitian.

Penelitian menggunakan dua sumber data untuk menunjang proses penelitian kualitatif. Data pertama adalah data primer yaitu data yang dikumpulkan dan diolah oleh peneliti. Data-data tersebut berhubungan langsung dengan objek penelitian. Data yang digunakan penulis adalah hasil observasi dan wawancara dari narasumber Perusahaan bidang distribusi makanan. Data kedua adalah data sekunder yaitu Data yang tidak berhubungan langsung dengan objek penelitian, tetapi menunjang data-data primer, tidak perlu diolah lagi, dan memiliki relevansi. Data yang digunakan oleh penulis berupa sumber-sumber dokumentasi tertulis yang mempunyai korelasi data dengan tema penelitian.

Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah dengan wawancara dan observasi. Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan tanya jawab sesuai dengan keperluan tertentu. Langkah-langkah dalam melakukan Wawancara adalah memilih target wawancara, mendesain pertanyaan-pertanyaan untuk wawancara, persiapan wawancara, melakukan wawancara, dan menindak lanjuti wawancara (Fatta, 2007).

Dalam penelitian ini, wawancara akan dilakukan dengan panduan wawancara yang telah disiapkan sebelumnya. Proses wawancara yang dilakukan tidak hanya berdasarkan panduan saja, tetapi juga dikembangkan untuk menggali data lebih dalam sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Observasi adalah cara menghimpun bahan-bahan keterangan yang dilakukan dengan mengadakan pengamatan dan pencatatan secara otomatis terhadap fenomena-fenomena yang dijadikan objek pengamatan. Observasi digunakan sebagai alat evaluasi untuk menilai tingkah laku individu atau proses terjadinya suatu kegiatan yang dapat diamati (Djaali & Murjono, 2007). Dalam penelitian ini observasi akan dilakukan dengan mendatangi perusahaan dan mengamati langsung perencanaan suksesi dan *mentoring* dalam perusahaan.

Menurut Moleong (2009) teknik analisis data terdiri dari lima tahap. Tahap-tahap ini digunakan dalam penelitian, yaitu:

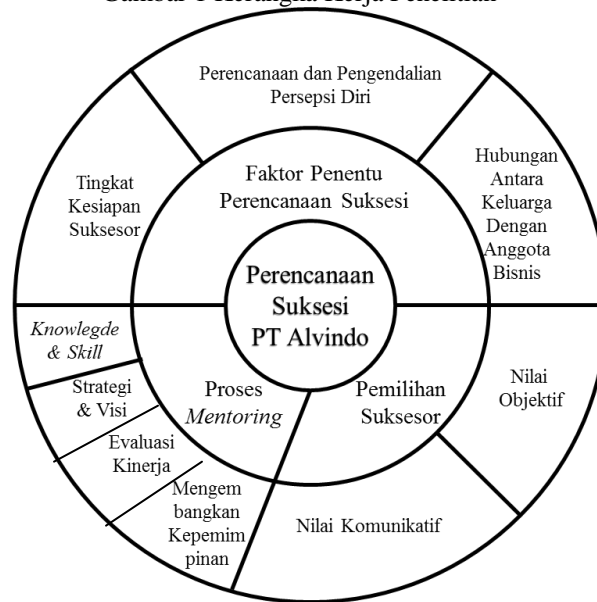
1. Mendeskripsikan seluruh data dari berbagai sumber.
2. Reduksi data
3. Kategorisasi
4. Pemeriksaan keabsahan data
5. Penafsiran data

Peneliti melakukan uji keabsahan data dengan menggunakan metode triangulasi sumber. Untuk menguji keabsahan data dilakukan dengan cara memeriksa data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data kemudian dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana yang spesifik. Data yang telah dianalisis oleh peneliti menghasilkan suatu kesimpulan yang selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan sumber data tersebut. Dari ketiga triangulasi di atas, penulis memilih teknik triangulasi sumber untuk menguji keabsahan data. Teknik ini digunakan penulis untuk memastikan

kebenaran sumber data dari berbagai sumber yang dipakai dalam penelitian. Penulis menggunakan teknik ini dengan membandingkan hasil wawancara beberapa narasumber.

Kerangka Kerja Penelitian

Gambar 1 Kerangka Kerja Penelitian



Penulis menganalisa perencanaan suksesi dan proses mentoring berdasarkan tiga hal, yaitu: pertama faktor penentu perencanaan suksesi yang berisi tentang tingkat kesiapan suksesor, perencanaan dan pengendalian persepsi diri, dan hubungan antara keluarga dengan anggota bisnis. Kedua pemilihan suksesor yang terdiri dari nilai komunikatif dan nilai objektif. Ketiga proses *mentoring* yang merupakan poses pelatihan dan pengembangan *knowledge* dan *skill*, strategi dan visi, kepemimpinan, dan evaluasi kinerja.

III. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Faktor Penentu Perencanaan suksesi

Pada tahap ini penulis menggunakan tiga variabel yaitu :

- a. Tingkat Kesiapan suksesor
Narasumber-2 belum memiliki kesiapan untuk menjadi suksesor bagi perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan tidak adanya pengalaman kerja dan bisnis sebelumnya yang membuat narasumber-2 menjadi tidak siap ketika harus masuk ke dunia kerja. Narasumber-2 masuk ke perusahaan karena keinginan dari narasumber-1. Narasumber-1 sendiri mengatakan bahwa dirinya memang menginginkan narasumber-2 untuk langsung membantu dalam perusahaan dan tidak perlu memiliki pengalaman kerja dulu. Narasumber-1 ingin agar narasumber-2 langsung mempelajari cara bekerja dan membuka wawasan mengenai bisnis dengan masuk ke perusahaan.
- b. Perencanaan dan pengendalian persepsi diri
Perencanaan suksesi pada Perusahaan bidang distribusi makanan tidak menggunakan anggota dewan di luar perusahaan, konsultan di luar

perusahaan, ataupun dewan keluarga. Perencanaan suksesi beserta proses mentoringnya dilakukan oleh narasumber-1 dan narasumber-3 sebagai anggota dalam perusahaan bidang distribusi makanan.

c. Hubungan antar keluarga dengan anggota bisnis

Perusahaan bidang distribusi makanan memiliki nilai-nilai dalam perusahaan. Nilai-nilai tersebut merupakan nilai-nilai keluarga yang kemudian ditanamkan dan disesuaikan dengan visi misi perusahaan. Nilai-nilai tersebut adalah kejujuran, kedisiplinan, tanggung jawab, kekeluargaan, dan ringan tangan. Nilai-nilai tersebut diajarkan kepada narasumber-2 sejak masih kecil oleh narasumber-1 dan istrinya. Dari kelima nilai tersebut, narasumber-2 memiliki tiga nilai yang diterapkan ketika bekerja dalam perusahaan, yaitu kejujuran, kekeluargaan, dan ringan tangan. Narasumber-2 juga tidak sulit beradaptasi dengan budaya perusahaan.

Pemilihan Suksesor

1. Nilai komunikatif :

• Alasan suksesi

Dari hasil wawancara penulis, Narasumber-1 menyampaikan suksesi secara lisan kepada anak-anaknya. Karena usia narasumber-1 yang sudah diatas 55 tahun, maka narasumber perlu untuk memulai perencanaan suksesi. Narasumber-1 ingin agar ketika dirinya pensiun pada usia 65 tahun, anak-anaknya sudah siap untuk meneruskan usahanya. Beliau menyampaikan suksesi ini kepada anak-anaknya di kediamannya secara informal. Narasumber-1 ingin anak-anaknya ikut ambil bagian dalam perusahaan. Apalagi melihat usia narasumber-2 sebagai anak pertama yang sudah dewasa dan sudah waktunya untuk membantu perusahaan.

• Alasan Penunjukan Suksesor

Narasumber-1 memilih narasumber-2 sebagai suksesor yang akan menggantikan posisinya memimpin perusahaan. Narasumber-2 dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa narasumber-2 telah menyelesaikan pendidikannya dan memiliki gelar sarjana. Anak keduanya masih bersekolah dan terlalu lama waktu yang diperlukan untuk melihat kemampuan anak kedua. Akan butuh waktu lama untuk membandingkan kemampuan kedua anaknya. narasumber-1 memilih narasumber-1 karena anak pertama harus yang menggantikan ayahnya dalam memimpin perusahaan. Anak pertama sudah lebih dewasa dan memiliki pengetahuan yang cukup untuk dapat berkomunikasi dan mempelajari seluk beluk perusahaan dengan cepat.

• Jangka waktu suksesi

Dari hasil wawancara penulis kepada narasumber-1 , tidak disebutkan jangka waktu perencanaan suksesi. Hal ini dikarenakan narasumber-2 merupakan generasi pertama dan masih dalam tahap sedang menjalankan suksesi. Narasumber-1 belum menyebutkan sampai kapan narasumber-2 menjabat sebagai supervisor karena masih dalam tahap

mentoring. Narasumber-1 berharap narasumber-2 bisa memimpin perusahaan lebih baik lagi dari sebelumnya. Saat ini usia narasumber-1 adalah 58 tahun. Narasumber-1 ingin pensiun pada usia 65 tahun. Namun, narasumber-1 belum membuat langkah-langkah dan proses apa saja yang harus ditempuh narasumber-2 untuk bisa menjadi pemimpin.

• Aturan suksesi

Dalam hasil wawancara kepada narasumber-2, anggota keluarga mengetahui bahwa perusahaan sedang mempersiapkan calon pemimpin masa depan. Terpilihnya narasumber-2 sebagai calon suksesor Perusahaan bidang distribusi makanan diterima dan dimengerti oleh semua anggota keluarga. Anak kedua dari narasumber-1 juga bisa menerima keputusan narasumber-1. Narasumber-2 tidak menolak keputusan dari narasumber-1. Dengan adanya dukungan dari keluarga maka tidak akan terjadi konflik di dalam perusahaan maupun keluarga.

2. Nilai Objektif

• *Passion*

Dari hasil wawancara, narasumber-1 mengatakan bahwa narasumber-2 belum memiliki motivasi yang kuat dan komitmen dalam menjalankan perusahaan. Terbukti bahwa narasumber-2 hanya menuruti keputusan dari narasumber-1 saja untuk masuk dan mengikuti pelatihan dalam perusahaan. Narasumber-1 tidak berinisiatif dalam bekerja, hanya menunggu perintah dari narasumber-1 dan narasumber-3. Narasumber-2 sendiri mengatakan bahwanya dirinya memang masih belum memiliki motivasi yang kuat untuk meneruskan perusahaan, sehingga masih tidak bisa serius bekerja.

• *Competency*

Kompetensi yang diperlukan suksesor adalah pengetahuan, keterampilan, dan kepribadian. Pengetahuan telah dipenuhi narasumber melalui gelar sarjana S1. Keterampilan belum dipenuhi narasumber-2 karena belum memiliki pengalaman kerja dan keterampilan bisnis. Kepribadian belum dipenuhi narasumber-2 karena belum memiliki kedisiplinan dan tanggung jawab yang diperlukan sebagai pemimpin.

• *Aptitude*

Sebagai pemimpin suatu perusahaan keluarga, suksesor perlu memiliki *aptitude* atau potensi atau bakat yang merupakan kemampuan untuk menyerap hal baru dan mampu memberikan solusi pada peristiwa yang tidak pernah ia alami sebelumnya. Narasumber-1 mengatakan bahwa *aptitude* ini sangat diperlukan untuk menjadi pemimpin. Namun, narasumber-2 masih belum memiliki *aptitude* sebagai syarat untuk menjadi suksesor. Narasumber-2 belum bisa berpikir cepat dalam melakukan pekerjaan, masih harus dibimbing oleh narasumber-1 dan narasumber-3. Narasumber-2 belum bisa mandiri karena belum bisa dilepas untuk mengerjakan tugasnya sendiri. Narasumber-2 masih banyak

ketidaktahuan dalam bekerja sehingga masih meminta bantuan narasumber-3. Narasumber-2 belum bisa menyelesaikan masalah perusahaan karena masih belum tahu banyak tentang perusahaan dan belum ada kemauan untuk mempelajari perusahaan.

- *Vision*

Narasumber-2 melihat bahwa visi dan misi dalam perusahaan saat ini sudah tepat sehingga tidak perlu lagi untuk dirubah atau diperbarui. Narasumber-2 tinggal menjalankan saja visi dari ayahnya. Narasumber-2 sendiri belum memiliki visi tersendiri untuk merubah bisnis yang sudah ada.

- *Empathy*

Dalam hal empati, narasumber-2 memiliki kriteria ini karena memang sudah diajarkan dalam keluarga sejak kecil dan sudah dibuktikan dengan sikap narasumber-2 yang memperhatikan karyawan lain dan mau mendengarkan keluh kesah karyawan lain, kemudian menyampaikan kepada narasumber-1.

- *Personality*

Narasumber-1 mengatakan bahwa seorang pemimpin harus bisa memperhatikan bawahannya dan memberikan contoh yang baik sehingga perusahaan dapat terus maju dan tumbuh bersama. Narasumber-3 menambahkan, selama narasumber-2 bekerja dalam perusahaan, narasumber-2 selalu memperhatikan orang lain tanpa memandang status bahwa dirinya adalah anak pemilik perusahaan. Narasumber-2 mampu berinteraksi dengan semua karyawan dan menganggap karyawan lain seperti keluarga.

Proses *Mentoring*

a) Mengembangkan knowledge and skill yang akan dibutuhkan untuk memimpin perusahaan

Knowledge dan *skill* sangat dibutuhkan untuk memimpin perusahaan. Oleh karena itu, narasumber-1 menyekolahkan narasumber-2 ke Melbourne, Australia dan mengambil jurusan marketing agar setelah lulus, narasumber-2 sudah memiliki *knowledge* yang memenuhi standar perusahaan. Narasumber-1 berharap pendidikan yang ditempuh narasumber-2 bisa digunakan untuk membantu mengembangkan dan memperbaiki perusahaan. *Skill* yang dibutuhkan untuk menjadi pemimpin dalam perusahaan Perusahaan bidang distribusi makanan adalah kemampuan untuk menjalankan bisnis, kemampuan untuk membaca situasi dan menyelesaikan permasalahan, dan membawa perubahan positif ke dalam perusahaan. Untuk dapat mengasah skill tersebut, diadakan proses *mentoring*. Disini penulis melihat bahwa proses *mentoring* terjadi secara alami, tidak ada program terstruktur. Dalam melatih *skill* narasumber-2, tidak dibuat program-program yang mengarah kepada *skill* yang dibutuhkan pemimpin Perusahaan bidang distribusi makanan.

b) Suksesor mengembangkan kepemimpinan sesuai dengan gaya dan tanggung jawab

Dalam hal ini, narasumber-1 belum mengizinkan dan memberi kepercayaan kepada narasumber-2 untuk memimpin perusahaan. Narasumber-1 belum bisa memberikan kepercayaannya karena narasumber-2 memang masih belum memiliki kemampuan sama sekali untuk memimpin. Narasumber-2 juga baru satu tahun bekerja dalam perusahaan sehingga masih banyak ketidaktahuan tentang seluk beluk perusahaan. Sedangkan untuk memimpin, narasumber-2 harus mengetahui seluk beluk perusahaan.

c) Mengembangkan strategi dan visi perusahaan daripada mengikuti pandangan masa lalu

Narasumber-1 ingin agar pendidikan yang dipunyai narasumber-2 dapat membantu dalam mengembangkan strategi dan visi perusahaan. Tentunya pemikiran dari narasumber-2 seharusnya lebih maju dan modern, serta bisa melihat peluang dan persaingan yang semakin ketat. Akan tetapi, narasumber-2 belum bisa memanfaatkan pengetahuan yang didapatkannya untuk melihat permasalahan dikantor seperti penurunan kinerja, strategi yang sudah tidak efektif, atau bahkan visi yang mungkin sudah harus diperbarui seiring berubahnya jaman. Padahal hal-hal ini sangat perlu diperhatikan untuk keberlangsungan perusahaan. Dari hasil observasi dan wawancara, tidak ditemukan adanya pengembangan strategi dan visi yang dilakukan dalam proses *mentoring*.

d) Evaluasi kinerja

Karena narasumber-2 belum bisa memikirkan dan mengembangkan perusahaan, tentu saja tidak ada proses pengevaluasian kerja yang dilakukan narasumber-2, maupun hasil yang ditunjukkan oleh narasumber-2. Narasumber-1 mengatakan bahwa selama ini narasumber-2 belum menunjukkan perubahan, seperti misalnya memiliki target dalam menaikkan profit. Dalam proses *mentoring*, narasumber-2 belum bisa dievaluasi karena proses *mentoring* baru berjalan satu tahun dan narasumber-2 belum sampai pada tahap dipercayakan untuk memimpin suatu divisi dan mengembangkan kepemimpinan, serta mengembangkan strategi dan visi perusahaan. Narasumber-2 belum menunjukkan adanya perubahan selama masuk dalam perusahaan.

Implikasi manajerial

- Perusahaan bidang distribusi makanan memulai perencanaan suksesi pada saat usia pemimpin sebelumnya sudah tua, sehingga pemimpin hanya memiliki waktu tujuh tahun untuk mempersiapkan suksesor.
- Penunjukan suksesor masih menggunakan cara tradisional, yaitu anak pertama atau tertua yang harus menjadi suksesor. Seharusnya pemilihan suksesor didasarkan pada kriteria yang harus dipenuhi untuk menjadi pemimpin. Pemimpin harus memiliki kriteria yang benar dalam memilih suksesor.
- Bila dicocokkan dengan teori yang digunakan, maka dalam merencanakan suksesi perusahaan tidak

memperhatikan faktor-faktor yang diperlukan dalam menentukan perencanaan suksesi. Qurashi, Hussain, Mushtaq, & Assad-Ullah (2013) mengatakan bahwa untuk dapat memastikan bagaimana kesiapan suksesor dapat dilihat dari pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja diluar perusahaan, jabatan yang diterima ketika memasuki perusahaan, lamanya bekerja di perusahaan, dan motivasi untuk bergabung dengan perusahaan. Untuk dapat memastikan bagaimana kesiapan suksesor, narasumber-1 seharusnya memiliki informasi yang cukup tentang kesiapan dari narasumber-2 dan memberikan kesempatan pada narasumber-2 untuk menyampaikan pendapatnya sendiri. Sehingga, narasumber-1 dan narasumber-2 bisa mengambil keputusan yang terbaik bagi mereka.

- Narasumber-2 diharuskan memiliki pengalaman kerja dulu, kemudian baru bisa masuk ke perusahaan. Narasumber-1 juga seharusnya menyampaikan keinginannya untuk merencanakan suksesi kepada seluruh karyawannya, sehingga karyawan bisa mempersiapkan diri dengan adanya pemimpin yang baru beserta perubahan yang baru kelak dalam perusahaan. Dengan demikian, perencanaan suksesi masih bisa direncanakan dengan lebih baik dan memberikan dampak positif bagi perusahaan.
- Hubungan antara anggota keluarga dengan bisnis berjalan baik. Terbukti dengan nilai-nilai keluarga yang bisa terealisasikan dalam perusahaan dengan baik. Suksesor juga menerapkan beberapa nilai-nilai tersebut. Namun suksesor harus menerapkan semua nilai-nilai yang ada untuk bisa menjadi pemimpin. Nilai-nilai tersebut merupakan salah satu kriteria yang harus dipenuhi seorang pemimpin.
- Proses pemilihan suksesor memperhatikan nilai komunikatif dalam memilih suksesor, namun pemimpin tidak memperhitungkan waktu suksesi yang harus ditempuh oleh suksesor.
- Dalam mempersiapkan suksesi, narasumber-1 seharusnya memperhitungkan jangka waktu suksesi agar dapat mempersiapkan suksesor dengan sebaik mungkin. Selama jangka waktu suksesi yang ditentukan, narasumber-1 seharusnya mempersiapkan program dan langkah-langkah apa saja yang harus dilakukan oleh narasumber-2 sehingga dapat mempersiapkan suksesor dengan sebaik mungkin. Sehingga ketika waktunya menggantikan narasumber-1, narasumber-2 dapat meneruskan visi perusahaan dan memperbaiki perusahaan dengan lebih baik lagi.
- Proses mentoring berjalan kurang baik karena tidak adanya program-program terstruktur yang seharusnya dibuat oleh pemimpin. Program-program yang terstruktur dapat membuat proses pelatihan dan bimbingan lebih terfokus dan diperhitungkan sesuai waktu yang tersisa sebelum pemimpin pensiun. Pemimpin seharusnya melakukan mentoring dengan memasukkan nilai-nilai perusahaan kedalamnya, tidak membedakan perlakuan antara suksesor dengan karyawan lainnya. Pemimpin dan mentor harus lebih

tegas dan disiplin dalam melatih dan membimbing suksesor. Sehingga, proses mentoring berjalan dengan lebih disiplin dan suksesor lebih bertanggung jawab.

IV. KESIMPULAN/SARAN

Perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga bidang distribusi makanan belum berjalan dengan baik karena suksesor tidak memenuhi kriteria sebagai pemimpin dan proses *mentoring* yang informal. Perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga bidang distribusi makanan dilakukan tanpa adanya persiapan yang matang terlihat dari tidak adanya kesiapan suksesor dan proses *mentoring* yang terfokus dan terstruktur. Perencanaan suksesi dilakukan tanpa melihat adanya kesiapan, motivasi, dan kompetensi sebagai syarat penentuan suksesor. Penentuan suksesor tidak didasarkan pada nilai komunikatif dan nilai objektif yang seharusnya dimiliki oleh calon suksesor. Proses mentoring dilakukan tanpa adanya program terstruktur. Baik pemimpin maupun pembimbing tidak membuat peraturan dan tidak ada kedisiplinan dalam mengembangkan *knowledge* dan *skill* suksesor. Nilai-nilai yang ditanamkan dalam keluarga dan perusahaan, tidak diterapkan dalam proses *mentoring* kepada suksesor.

Perusahaan bidang distribusi makanan perlu mempertimbangkan untuk melakukan perencanaan suksesi dengan melihat keinginan dan kemauan suksesor. Sebelum suksesor masuk ke perusahaan seharusnya suksesor memiliki pengalaman sehingga memenuhi kriteria calon pemimpin Perusahaan bidang distribusi makanan masih memiliki waktu 7 tahun sebelum pergantian pemimpin, sehingga Perusahaan bidang distribusi makanan bisa mempersiapkan betul-betul proses suksesi. Proses *mentoring* sebaiknya dipersiapkan dahulu dengan membuat program-program terstruktur dan proses-proses yang harus dilewati suksesor sebelum menjadi pemimpin. Dengan adanya program akan membuat proses suksesi ini menjadi lebih terfokus. Sehingga, ketika waktunya pergantian pemimpin, suksesor sudah siap memimpin perusahaan Perusahaan bidang distribusi makanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alderson, K. J. (2009). *Exploring the complexities of family business decision making: How the second generation makes decisions*. (Order No. 3380450, Capella University). *ProQuest Dissertations and Theses*, , 165-n/a. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/305164903?accountid=45762>. (305164903).
- Arikunto, S. (1989). *Prosedur penelitian: suatu pendekatan praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Atkinson, A., Delamont, S., & Coffey, A. (2003). *Key themes in qualitative research: continuities and changes*. United States of America.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business. Parallel planning to unify the family and the business*. Houndsmill
- Djaali, H., Muljono, P. (2007). *Pengukuran dalam bidang pendidikan*. Jakarta
- Erdem, F., & Baser, G. (2010). Family and business values of regional family firms: A qualitative research.

International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, 3(1), 47-64. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/1753839101103386>

- Fatta, H.A. (2007). Analisis dan perancangan sistem informasi untuk keunggulan bersaing perusahaan dan organisasi modern. Yogyakarta
- Karima, M. M., & Affes, H. (2012). Determinants of intention and succession planning in tunisian family business. *International Journal of Business and Social Science*, 3(12), March 21, 2014 Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1022645806?accountid=45762>
- Kompas (2002, July 11). 90 Persen Pengusaha Jalankan Bisnis Keluarga. Kompas Cyber Media. Retrieved Marh 21, 2014, from <http://jasaonline.com/index.php/Newsflashes/Newsflash/90-Persen-Pengusaha-Jalankan-Bisnis-Keluarga.htm>
- Moleong, L.J. (2009). Metodologi penelitian kualitatif. Bandung
- Mutunga, F., & Gachunga, H. (2013). Factors affecting succession planning in small and medium enterprises in kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(8), 285-300. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1448253610?accountid=45762>
- Pawito. (2007). Penelitian komunikasi kualitatif. Yogyakarta
- Rothwell, W.J. (2010). *Effective succession planning. Ensuring leadership continuity and building talent from within*. United States of America
- Shingirai Sikomwe et. al(2012). *Critical perspectives on succession planning in the commuter transport sector in*. March 21, 2014. Retrieved from http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=21&ved=0CCUQFjAAOBQ&url=http%3A%2F%2Fijbssnet.com%2Fjournals%2FVol_3_No_5_March_2012%2F26.pdf&ei=nX4uU6asIoixrgfSuYG4CA&usg=AFQjCNEN1ziKqGoL8pzcWUPB0VuIVZPBSQ&sig2=Nbb09RQ6RQsb0Wz2NTJ1SQ&cad=rja
- Sugiyono. (2010). Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung
- Wibowo, W. (2011). Cara cerdas menulis artikel ilmiah. Bogor