

ANALISIS PROSES SUKSESI PADA PERUSAHAAN PRODUK KECANTIKAN DI SURABAYA

Shinta Rahayu Lumintan dan Ronny H. Mustamu
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: shinta_rl@yahoo.com ; mustamu@petra.ac.id

Abstrak—Proses suksesi dalam suatu perusahaan keluarga memiliki tahap-tahap yang perlu dilakukan baik oleh pendiri maupun calon suksesor guna mencapai keberhasilan suksesi tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tahap-tahap yang perlu dilakukan dalam suatu proses suksesi sehingga calon suksesor dapat dikatakan kompeten sesuai dengan yang diharapkan oleh pendiri. Tahap-tahap tersebut terdiri atas pengembangan calon suksesor, kepemimpinan yang bertanggung jawab dan *mentoring*. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan wawancara. Validasi data menggunakan uji triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan adanya tahap pengembangan calon suksesor berupa pemberian edukasi formal melalui jenjang pendidikan, maupun non-formal melalui arahan-arahan pendiri secara langsung, pemberian tanggung jawab kepada calon suksesor serta proses *mentoring* oleh pendiri kepada calon suksesor melalui transfer pengetahuan yang dapat berpotensi untuk mewujudkan keberhasilan proses suksesi pada perusahaan produk kecantikan di Surabaya.

Kata Kunci—Perusahaan keluarga, Proses suksesi, Mentoring

I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga merupakan salah satu faktor penting yang dapat menunjang perekonomian suatu negara. Banyak perusahaan-perusahaan besar yang pada awal pendiriannya dimiliki atas dasar hubungan kekeluargaan. Berdasarkan hasil riset yang dilakukan oleh *Credit Suisse Emerging Market Research* menyebutkan bahwa bisnis keluarga merupakan sumber penting bagi penciptaan kekayaan pribadi di Asia yang juga menjadi pilar penting bagi perekonomian regional. Selain itu, bisnis keluarga di wilayah Asia juga memberikan total laba kumulatif sebesar 261% dengan tingkat pertumbuhan tahunan gabungan sebesar 13,7% selama periode 2010/2011 (Gero, 2011).

Berdasar data BPS (2007) yang telah menyelenggarakan Survey Ekonomi Nasional (Susenas) di tahun 2006, di Indonesia terdapat 48.929.636 perusahaan. Dari sejumlah itu, sebanyak 90,95% dapat dikategorikan sebagai perusahaan keluarga. Data susenas tersebut juga menyebutkan bahwa perusahaan keluarga menyumbang 53,28% dari *Gross Domestic Product* (GDP) dan menyerap 85.416.493 orang sebagai tenaga kerja atau 96,18% dari seluruh angkatan kerja (dalam Wahjono, 2009). Hal tersebut juga didukung oleh data yang diperoleh dari *Indonesian Institute for Corporate and Directorship* (IICD, 2010), bahwa lebih dari 95% bisnis di Indonesia merupakan perusahaan yang dimiliki maupun dikendalikan oleh keluarga. Hal tersebut menunjukkan bahwa kegiatan bisnis keluarga telah lama memberikan sumbangasih terbesar terhadap pembangunan ekonomi nasional (dalam Simanjuntak, 2010).

Perusahaan keluarga memiliki permasalahan yang khas dibandingkan dengan perusahaan pada umumnya. Isu yang akan dihadapi dalam perusahaan juga cenderung lebih kompleks jika dibandingkan dengan perusahaan non keluarga. Tabel di bawah ini menjelaskan perbandingan beberapa isu yang umum dihadapi dalam organisasi dan dalam perusahaan keluarga.

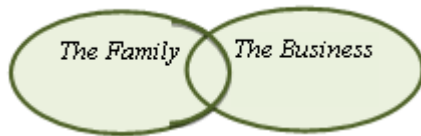
Tabel perbandingan antara tujuh isu utama dalam organisasi dan dalam perusahaan keluarga

Dalam organisasi	Dalam perusahaan keluarga
Kepemimpinan	Konflik nilai
Perencanaan strategi	Suksesi
Fokus pasar dan konsumen	Struktur manajemen
Pengukuran, analisis, dan pengetahuan manajemen	Keselarasn
Fokus sumber daya manusia	Kompensasi
Manajemen proses	Kompetensi
Hasil bisnis	Distribusi pendapatan

Sumber: Susanto (2007)

Hal yang mendasari isu dalam perusahaan keluarga menjadi lebih kompleks daripada organisasi lainnya adalah karena pada perusahaan keluarga ada dua hal yang berbeda namun sama pentingnya bagi kelangsungan perusahaan, yakni kepentingan bisnis dan kepentingan keluarga. Suatu bisnis keluarga menyangkut tentang keselarasan interaksi antara dua hal tersebut sehingga tidak mungkin untuk mengabaikan atau lebih mementingkan salah satunya. Hess (2006) mengungkapkan bahwa isu dalam keluarga akan berdampak dan tumpang tindih dengan bisnis, begitu pula sebaliknya. Gambar 1 menjelaskan tentang tumpang tindih antara kepentingan keluarga dan kepentingan bisnis dan pada gambar 2 menggambarkan tentang dampak dari isu dalam keluarga dan dalam bisnis yang saling mempengaruhi satu sama lain.

Suksesi merupakan tantangan paling sulit dan paling penting dalam bisnis keluarga. Keberhasilan suksesi sangat penting karena menentukan kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Suksesi yang dilakukan dengan baik akan membuat perusahaan mampu bertahan pula. Seperti yang diungkapkan oleh Lipman (2010) bahwa suksesi adalah salah satu keputusan paling sulit yang harus dibuat dalam bisnis keluarga dan juga salah satu keputusan paling penting. Sebuah proses suksesi yang terstruktur dengan baik dapat mempertahankan bisnis untuk generasi mendatang.



Gambar 1 *The Overlap*
Sumber: Hess (2006)



Gambar 2 *The Impact*
Sumber: Hess (2006)

Kegagalan dalam proses suksesi merupakan salah satu fenomena yang seringkali menjadi sorotan. Hal tersebut berdampak pada gagalnya pencapaian kesuksesan di generasi selanjutnya karena proses peralihan antar generasi atau proses suksesi yang tidak berjalan lancar atau tidak sesuai dengan ekspektasi yang diharapkan. Merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh *Family Firm Institute* untuk the *Family Business Review* (Hall, 2008), diketahui bahwa hanya 30% dari keseluruhan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga bisa bertahan pada masa transisi antar generasi pada generasi kedua, sementara itu hanya 12% mampu bertahan pada generasi ketiga dan hanya 3% saja yang mampu berkembang sampai pada generasi keempat dan seterusnya. Hal ini yang membuat bertumbuh suburnya idiom dalam perusahaan keluarga bahwa: “generasi pertama yang mendirikan, generasi kedua yang membangun, dan generasi ketiga yang merusak” (dalam Wahjono, 2009). Selain itu, Lipman (2010) juga mengungkapkan bahwa hanya sekitar 30% dari perusahaan keluarga mampu bertahan hingga generasi kedua, dan hanya 15% yang mampu bertahan hingga ke generasi ketiga.

Richard Kahler, seorang perencana keuangan bersertifikat dan presiden Kahler *Financial Group* mengatakan bahwa seorang pemilik bisnis harus memiliki pertimbangan untuk merencanakan suksesi untuk mendapatkan penghasilan dari investasi dan kelanjutan bisnis yang penting, namun tidak semua pemilik bisnis menganggap bahwa masalah ini penting (Robaton, 2014).

Kelemahan pola pengembangan, pengelolaan, serta persiapan suksesi untuk jangka panjang merupakan salah satu isu yang sering dimiliki, khususnya dalam perusahaan keluarga di Indonesia. Orang Indonesia cenderung tidak memikirkan perencanaan suksesi tersebut. Pernyataan tersebut dipertegas oleh ungkapan pengamat ekonomi Aviliani yang mengatakan bahwa orang Indonesia cenderung meminta anak fokus ke sekolah saja setinggi-tingginya, sementara orangtua menjalani berbisnis. Akibatnya saat tiba waktunya anak harus menggantikan posisi orangtuanya, yang terjadi adalah usaha tidak berhasil karena anak tidak mengerti bagaimana menjalankan bisnis tersebut (Fazriyati, 2011). Hal serupa juga diungkapkan oleh pakar strategi Suwahjuhadi Mertosono yang mengatakan bahwa isu suksesi menjadi hal yang sering kali muncul pada

perusahaan Indonesia dikarenakan tidak adanya perencanaan jangka panjang serta perencanaan karir pada calon suksesor (Suhendra, 2010).

Suksesi yang dipersiapkan dengan baik dan terencana akan menyebabkan proses pengalihan kepemilikan berjalan lancar dan calon suksesor yang dipersiapkan dapat memenuhi kriteria yang diharapkan. Lipman (2010) mengungkapkan bahwa pengalaman anak usia dini dan tanggung jawab yang diberikan oleh orang tua memainkan peran penting. Proses mendidik generasi berikutnya harus dimulai pada anak usia dini, dengan fokus khusus orang tua pada anak-anak mereka dalam memberi tanggung jawab sejak dini.

Suksesi memerlukan proses panjang dalam perencanaan dan persiapannya yang kemudian akan membawa perusahaan dalam pelaksanaan transisi yang mulus. Penting bagi pemilik perusahaan untuk mempersiapkan dan mengembangkan calon suksesor potensial dan memberi kesempatan bagi mereka untuk menunjukkan kemampuan mereka. Fishman (2009) mengatakan seorang calon suksesor perlu dikembangkan dan dipersiapkan untuk menjadi pemimpin bisnis keluarga di masa depan, dimana hal tersebut merupakan pekerjaan kompleks yang berdampak pada kesuksesan bisnis dan hubungan dalam keluarga.

Aronoff, McClure dan Ward (2003) mengatakan bahwa pada umumnya kegiatan dalam persiapan peralihan otoritas dan kontrol dapat ditempuh dalam periode antara lima hingga lima belas tahun. Dalam jangka waktu lima belas tahun tersebut juga memberi kesempatan untuk membuat kegunaan terbaik dalam setiap sumber daya yang tersedia, seperti menggunakan eksekutif non-keluarga yang berkemampuan untuk membimbing calon suksesor yang potensial, membuat daftar yang dapat membantu mengevaluasi kandidat, atau membuat satuan tugas suksesi untuk membantu dalam perencanaan dan pengambilan keputusan.

II. METODE PENELITIAN

a. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif untuk memperoleh informasi serta gambaran secara mendalam tentang proses perencanaan suksesi pada perusahaan produk kecantikan di Surabaya. Data dan informasi penelitian diperoleh melalui proses wawancara dan observasi.

b. Sumber Data

1. Sumber Data Primer

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari hasil wawancara secara langsung dengan narasumber yang terkait dengan proses suksesi pada perusahaan produk kecantikan di Surabaya.

2. Sumber Data Sekunder

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berupa dokumen-dokumen perusahaan, data-data perusahaan, serta observasi yang dilakukan pada perusahaan untuk memperkuat informasi dan data-data yang ada terkait dengan penelitian ini, namun data sekunder tidak untuk ditriangulasi.

c. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik pengumpulan data, yaitu:

1. Wawancara

Penelitian ini menggunakan teknik wawancara semiterstruktur agar dalam proses wawancara dapat ditemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya.

2. Observasi

Penelitian ini menggunakan observasi behavioural dengan harapan dapat mendapatkan data berupa peristiwa maupun tingkah laku sehingga data yang didapat diharapkan terjamin keasliannya sesuai dengan kejadian nyata. Hasil observasi digunakan untuk memperkuat data-data yang ada terkait dengan penelitian, namun data hasil observasi tidak untuk ditriangulasi.

d. Teknik Penetapan Narasumber

Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* sebagai teknik dalam penetapan narasumber. Menurut Calmorin (2007) *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel didasarkan pada memilih individu sebagai sampel sesuai dengan tujuan penelitian. Seorang individu yang dipilih merupakan bagian dari sampel karena yang diyakini dapat mewakili dari total populasi.

e. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan teori menurut Moleong (2007) adalah:

1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber yaitu data hasil wawancara, observasi, serta dokumen-dokumen atau data perusahaan.
2. Reduksi data, membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah melakukan reduksi data, kemudian data-data tersebut disusun dalam satuan-satuan (*unitizing*).
3. Kategorisasi, yaitu sebuah langkah lanjutan dengan memberikan coding pada gejala-gejala atau hasil-hasil dari seluruh proses penelitian.
4. Pemeriksaan keabsahan data. Dalam penelitian kualitatif, pemeriksaan keabsahan data fungsinya untuk memastikan data-data penelitiannya benar-benar alamiah. Keabsahan data ini sama halnya dengan uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan yang disebut dengan triangulasi.
5. Penafsiran data, dilakukan untuk menjawab rumusan masalah dan dilakukan dengan deskripsi analitik, yaitu rancangan yang dikembangkan dari kategori-kategori yang ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data.

f. Uji Keabsahan Data

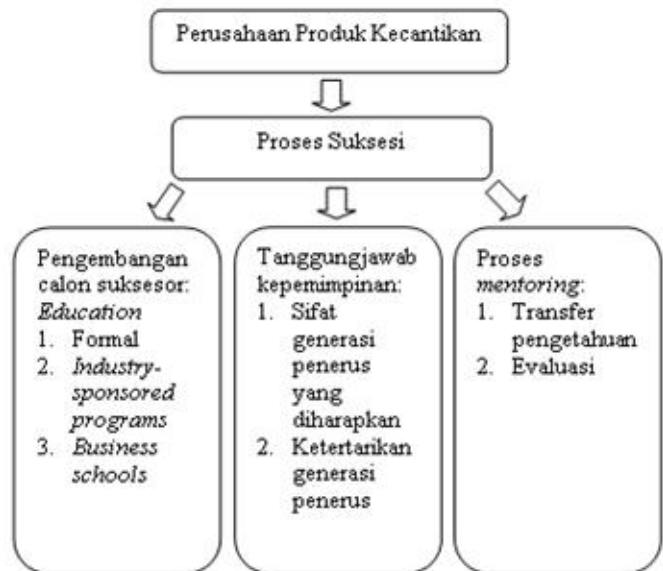
Sugiyono (2012) mengemukakan, triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Triangulasi yang digunakan yaitu triangulasi sumber untuk me-

nguji kredibilitas data dilakukan 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.

Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber yang dilakukan untuk mencari data yang didapat dari sumber yang satu dengan yang lain dengan memeriksa data hasil wawancara agar data yang diperoleh dapat diuji guna memastikan kebenaran sumber data.

g. Kerangka Kerja Penelitian

Tahap-tahap suksesi yang dilakukan yakni melalui pengembangan suksesor, memberikan tanggung jawab kepemimpinan, serta proses *mentoring* yang kemudian akan diimplementasikan di dalam perusahaan. Kerangka kerja penelitian dibuat untuk menjadi acuan dalam penelitian ini guna mencapai tujuan penelitian yang diharapkan.



Gambar 3 Kerangka Kerja Penelitian
Sumber: Aronoff, McClure & Ward (2003), Poza (2007) & Lipman (2010)

A. Pengembangan Suksesor

Dalam penelitian ini terdapat hal-hal yang dilakukan untuk mengembangkan calon suksesor yang efektif yaitu melalui edukasi yang terdiri dari:

1. Pendidikan formal
Adanya pendidikan formal yang diberikan kepada calon suksesor mulai dari SD, SMP, SMA, hingga perguruan tinggi.
2. *Industry-sponsored program*
Adanya kegiatan-kegiatan terkait dengan bisnis yang diberikan kepada calon suksesor seperti seminar bisnis, pelatihan kepemimpinan, dll.
3. *Business school*
Adanya pendidikan mendalam tentang bisnis yang diberikan kepada calon suksesor melalui *business school*.

B. *Responsible Leadership*

Dalam penelitian ini terdapat unsur-unsur kepemimpinan yang bertanggung jawab yang ditinjau dari:

1. Adanya evaluasi sifat calon suksesor yang diharapkan, terdiri dari lima aspek, yaitu:
 - a. Evaluasi integritas atau kejujuran calon suksesor melalui kinerja calon suksesor dalam perusahaan
 - b. Evaluasi komitmen calon suksesor dalam menjalankan tanggung jawab perusahaan melalui jabatan yang diberikan
 - c. Evaluasi cara yang dilakukan calon suksesor untuk memperoleh rasa hormat dari karyawan melalui jumlah karyawan yang tetap loyal terhadap perusahaan
 - d. Evaluasi terhadap cara calon suksesor dalam menjalankan tanggung jawabnya dalam pengambilan keputusan melalui kinerja calon suksesor dan hasil yang dicapai dalam menjalankan divisi yang dipegangnya.
 - e. Evaluasi keterampilan interpersonal yang dimiliki calon suksesor melalui terjaganya hubungan dengan rekan bisnis yang masih menjalin kerjasama dengan perusahaan.
2. Adanya evaluasi ketertarikan calon suksesor terhadap kepemimpinan dalam perusahaan.

C. *Mentoring*

Dalam penelitian ini terdapat proses *mentoring* yang mencakup:

1. Adanya transfer pengetahuan dan modal intelektual kepada calon suksesor yang terdiri dari:
 - a. Kompetensi industri terkait
Transfer pengetahuan kepada calon suksesor mengenai kekuatan dan kelemahan industri yang dijalankan.
 - b. Kompetensi bisnis
Transfer pengetahuan kepada calon suksesor mengenai metode operasi bisnis, produk, pengambilan risiko, serta cara penyelesaian masalah yang ada dalam perusahaan.
 - c. Kompetensi kepemilikan
Transfer pengetahuan kepada calon suksesor dalam menjaga keseimbangan antar pemangku kepentingan dalam perusahaan.
2. Adanya evaluasi terhadap kinerja calon suksesor yang terdiri dari:
 - a. *Performance*
Evaluasi performa calon suksesor.
 - b. *Rewards*
Pemberian *reward* kepada calon suksesor ketika mencapai target yang diharapkan.
 - c. *Challenge*
Evaluasi tantangan yang dihadapi oleh pendiri dan calon suksesor dalam melaksanakan proses suksesi

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Pengembangan Calon Suksesor

Komponen dalam mengembangkan calon suksesor yang efektif menurut Aronoff, McClure & Ward (2003) antara lain melalui program pengembangan kepemimpinan yang lebih formal dan juga melalui pengalaman kerja secara langsung. Da-

lam perusahaan produk kecantikan di Surabaya, pendidikan formal bagi calon suksesor mencakup jenjang sekolah mulai dari SD, SMP, SMA hingga perguruan tinggi. Pendidikan formal berperan penting dalam pengembangan calon suksesor sebagai dasar pengetahuan bagi calon suksesor sebelumnya terjun langsung secara nyata ke dunia kerja. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa para calon suksesor di perusahaan produk kecantikan memperoleh edukasi melalui jenjang pendidikan formal yang difokuskan pada jenjang perguruan tinggi dimana para calon suksesor memilih penjurusan yang berhubungan dengan bisnis guna mengaplikasikan pengetahuan yang mereka peroleh pada perusahaan.

Narasumber 1 dan narasumber 5 menyatakan bahwa para calon suksesor telah mendapatkan pendidikan formal pada jenjang perkuliahan tersebut. Selain itu, ilmu yang mereka peroleh mampu diaplikasikan pada pekerjaan mereka saat ini di perusahaan produk kecantikan di Surabaya. Hal tersebut dibuktikan dengan divisi yang saat ini sudah mereka pegang masing-masing.

Narasumber 2 menyatakan bahwa saat ini ia memegang jabatan *Purchasing Manager*. Ia mengurus hal-hal yang berkaitan dengan pembelian bahan baku dari *supplier* khususnya yang berada di China. Kegiatan tersebut tentunya berkaitan dengan latar belakang pendidikan yang ia tempuh yaitu pada bidang *finance* di salah satu universitas di China. Hal ini memudahkan perusahaan dalam melakukan pembelian bahan baku karena calon suksesor dapat langsung menemui *supplier*.

Hal serupa juga dialami oleh narasumber 3. Narasumber 3 merupakan lulusan salah satu universitas di Surabaya dengan jurusan manajemen bisnis internasional. Saat ini ia menjabat sebagai *General Affair* di perusahaan produk kecantikan di Surabaya dan mengurus bagian personalia. Narasumber 3 menyatakan bahwa keahliannya dalam memimpin divisi tersebut tidak lepas dari pengetahuan yang ia peroleh melalui jurusan yang ia pilih saat menempuh bangku perkuliahan.

Narasumber 4 juga menyatakan hal yang sama. Walaupun narasumber 4 masih menjalani jenjang perkuliahan tersebut, namun dengan memilih salah satu universitas swasta di Surabaya dengan jurusan yang memiliki materi *entrepreneurship* yang mendalam dapat menjadi bekal bagi calon suksesor. Pengetahuan yang diperoleh calon suksesor dapat membantu dalam pekerjaan nyata lapangan di kemudian hari saat calon suksesor telah menyelesaikan pendidikannya.

Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa pemberian edukasi formal yang diterima oleh calon suksesor berdampak bagi pengembangan calon suksesor. Calon suksesor dapat menggunakan pengetahuan yang diperoleh saat menempuh bangku pendidikan ke dalam pekerjaan nyata di lapangan.

Proses pengembangan calon suksesor tidak hanya bisa diperoleh melalui edukasi atau pendidikan secara formal saja, melainkan juga melalui pendidikan secara non-formal. Pendidikan non-formal dapat mencakup berbagai macam hal, salah satunya adalah kegiatan-kegiatan terkait bisnis yang diberikan oleh perusahaan. selain itu pengarahan secara langsung oleh pendiri kepada calon suksesor juga merupakan salah satu bentuk edukasi yang bersifat non-formal. Pendidikan non-formal tersebut dapat membantu calon suksesor dalam mengembang-

kan diri dan pengetahuannya seputar bisnis perusahaan yang mungkin saja tidak diperoleh dalam dunia pendidikan formal.

Kelima Narasumber menyatakan bahwa di perusahaan produk kecantikan terdapat pemberian edukasi non-formal. Dalam pelaksanaannya, pendiri memberi arahan-arahan secara langsung kepada calon suksesor sehingga dapat menjadi masukan kepada calon suksesor untuk mengembangkan diri. Selain itu di perusahaan produk kecantikan di Surabaya ini terdapat pemberian program seminar yang diadakan oleh pemerintah. Seminar tersebut diikuti oleh seluruh anggota-anggota Persatuan Kosmetik Indonesia (Perkosi). Seminar tersebut berisi tentang tata cara meracik kosmetik dan menciptakan produk yang sesuai dengan standar yang berlaku. Seminar ini dapat membantu calon suksesor menambah wawasan khususnya pada industri bidang kosmetik yang dijalankan oleh perusahaan produk kecantikan.

B. *Responsible Leadership*

Menurut Poza (2007), kepemimpinan yang bertanggung jawab membutuhkan keterampilan dan bakat yang akan memungkinkan untuk membangun sebuah perusahaan yang menguntungkan. Dalam kepemimpinan yang bertanggung jawab terdapat unsur-unsur di dalamnya, yaitu sifat generasi penerus yang diharapkan dan ketertarikan generasi penerus.

a. Sifat Generasi Penerus yang Diharapkan

Menurut Poza (2007), di dalam bisnis terdapat lima hal yang dianggap penting oleh generasi senior pemimpin perusahaan keluarga, yakni: integritas, komitmen, kemampuan sebagai generasi junior untuk mengumpulkan rasa hormat dari karyawan, pengambilan keputusan dan keterampilan interpersonal. Narasumber 1 mengatakan bahwa kriteria calon suksesor untuk bisa memimpin perusahaan adalah seseorang yang berjiwa pemimpin, memikirkan masa depan perusahaan serta mampu berkomunikasi dengan baik. Hal serupa juga diungkapkan oleh narasumber 5 yang mengatakan bahwa kriteria yang diharapkan dari seorang calon suksesor untuk bisa meneruskan perusahaan adalah memiliki jiwa kepemimpinan yang baik untuk menjalin komunikasi dengan karyawan. Oleh karena itu, pendiri berusaha mengajarkan pada anak-anaknya selaku calon suksesor tentang bagaimana memenuhi sifat generasi penerus yang diharapkan tersebut yang salah satunya adalah berkomunikasi dengan karyawan untuk memperoleh rasa hormat. Untuk bisa memperoleh rasa hormat dari karyawan bukanlah hal yang mudah. Apalagi sebagai calon suksesor dapat dikatakan bahwa mereka adalah orang baru yang masih tidak mengerti apa-apa dan dianggap lebih junior oleh para karyawan khususnya yang sudah lama bekerja di perusahaan tersebut. Oleh karena itu, para calon suksesor di perusahaan produk kecantikan di Surabaya ini berusaha untuk menjalin relasi yang baik dengan para karyawannya guna memperoleh rasa hormat.

Narasumber 2 menyatakan bahwa cara yang dilakukan untuk menjaga relasi dengan karyawan yakni melalui komunikasi. Narasumber 2 menyatakan bahwa walaupun dirinya saat ini sedang menempuh pendidikan di luar negeri, namun saat kembali ke perusahaan ia selalu berusaha berkomunikasi dengan para karyawan untuk memperoleh rasa hormat.

Narasumber 3 menyatakan bahwa untuk memperoleh rasa hormat dari karyawan, calon suksesor melakukan pendekatan personal kepada karyawan dengan sering mengajak berbicara karyawan. Selain itu, calon suksesor juga berbicara dengan sopan agar para karyawan tetap merasa dihargai. Hal tersebut dibenarkan oleh pernyataan narasumber 5 yang menyatakan bahwa calon suksesor secara nyata sering mengajak berbicara para karyawan di perusahaan untuk menjaga relasi dengan mereka. Pembicaraan tersebut bukan hanya tentang pekerjaan, melainkan juga sekedar berbincang seputar hal di luar pekerjaan. Narasumber 5 menyatakan bahwa calon suksesor 2 merupakan calon suksesor yang paling sering mengajak para karyawan berkomunikasi. Hal tersebut dikarenakan calon suksesor 2 saat ini memang aktif di dalam perusahaan sehingga memiliki lebih banyak kesempatan untuk berkomunikasi dan menjaga relasi dengan para karyawan.

Narasumber 4 menyatakan bahwa untuk menjaga relasi dengan para karyawan dilakukan melalui komunikasi. Selain itu saling menghormati dan menghargai karyawan serta berbicara dengan sopan agar relasi yang terjalin tetap baik.

Melalui penelitian ini dapat diketahui bahwa dengan pengarahan-pengarahan yang diberikan pendiri kepada calon suksesor guna merealisasikan sifat generasi penerus yang diharapkan, calon suksesor dianggap telah memiliki hal tersebut dan telah sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Poza (2007). Apalagi dengan pemberian tanggung jawab dan keterlibatan calon suksesor di dalam perusahaan yang cukup berdampak bagi perusahaan semakin memperkuat pernyataan tersebut.

b. Ketertarikan Generasi Penerus

Menurut Poza (2007), terdapat beberapa jenis komitmen yang memotivasi generasi penerus untuk mengejar karir dalam perusahaan keluarga. Dalam meneruskan bisnis yang telah dibangun oleh orang tua, calon suksesor pasti memiliki alasan tertentu hingga akhirnya memutuskan untuk melanjutkan usaha tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber 2 diketahui bahwa keinginan untuk meneruskan kepemimpinan dalam perusahaan adalah karena ingin meneruskan apa yang telah dibangun oleh orangtuanya. Narasumber 1 juga menyatakan bahwa ia melihat motivasi calon suksesor untuk meneruskan kepemimpinan dalam perusahaan karena adanya rasa tanggung jawab yang dimiliki para calon suksesor sebagai anak laki-laki yang menganut kebudayaan Tionghoa.

Narasumber 3 menyatakan bahwa sebagai pengusaha dengan latar belakang keluarga yang berketurunan Tionghoa mereka memiliki kebudayaan yang dianut yakni dari satu generasi ke generasi berikutnya harus memiliki sesuatu yang bisa dipertahankan. Perlu adanya penerus dari dalam keluarga sendiri untuk menjaga keberlangsungan serta budaya perusahaan tetap terjaga di dalam lingkup keluarga.

Narasumber 4 mengatakan bahwa ia ingin meneruskan kepemimpinan dalam perusahaan karena ingin menjaga keberlangsungan perusahaan dan meneruskan perjuangan yang sudah dibangun oleh pendiri agar tidak sia-sia. Sebagai keluarga dengan latar belakang keturunan Tionghoa, para calon suksesor yang merupakan anak laki-laki memiliki rasa keharusan untuk menjalankan tradisi yang ada dimana anak

laki-laki harus meneruskan usaha yang telah dibangun oleh orangtuanya.

Dalam budaya Tionghoa tersebut, pada umumnya hanya anak laki-laki pertama yang meneruskan usaha yang telah dibangun oleh orangtua. Namun di perusahaan produk kecantikan, pendiri menyiapkan seluruh anak laki-lakinya menjadi calon suksesor dengan pembagian tanggung jawab masing-masing yang diberikan sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki.

C. *Mentoring*

a. *Transferring Knowledge*

Menurut Lipman (2010), perencanaan suksesi yang sukses membutuhkan tahap *mentoring* terhadap generasi berikutnya. Pendiri dari perusahaan produk kecantikan di Surabaya ini melakukan *mentoring* terhadap para calon suksesornya hampir setiap hari. Kelima narasumber mengatakan bahwa pendiri melakukan proses *mentoring* kepada para calon suksesor melalui kegiatan sehari-hari secara langsung di lapangan. melalui percakapan sehari-hari sudah dapat dikatakan proses *mentoring* sebab dalam percakapan tersebut pasti ada hal-hal atau pelajaran-pelajaran yang diberikan.

Lipman (2010) mengatakan dalam bisnis keluarga, untuk bertahan hidup, adalah penting bahwa pendiri terlibat dalam proses mentransfer pengetahuan dan modal intelektual untuk generasi berikutnya. Proses mentransfer pengetahuan di perusahaan produk kecantikan di Surabaya ini dilakukan melalui pengajaran secara langsung sehari-hari yang diberikan pendiri kepada calon suksesor. Pendiri mengatakan mentransfer pengetahuan kepada calon suksesor melalui arahan-arahan dan pekerjaan *real* di lapangan.

Narasumber 2 menyatakan bahwa proses transfer pengetahuan yang dilakukan pendiri kepada calon suksesor dilakukan setiap hari melalui percakapan-percakapan sehari-hari. Selain itu juga melalui kerja lapangan yang diberikan langsung oleh pendiri. Bahkan narasumber 2 menyatakan bahwa melalui mengobrol saja sudah termasuk dalam proses *mentoring* dan ada pengetahuan-pengetahuan yang ditransfer

Narasumber 3 mengatakan bahwa setiap kali pendiri memiliki waktu, beliau pasti akan selalu memberi ilmu kepada calon suksesor. Selain itu pendiri juga melakukannya secara spontan dalam kegiatan sehari-hari, contohnya jika pada waktu tertentu terjadi suatu hal dalam perusahaan maka calon suksesor akan langsung diberi pengajaran. Calon suksesor juga diberi pengetahuan berupa contoh studi kasus, jika terjadi hal seperti yang dicontohkan tersebut maka calon suksesor harus mengambil tindakan apa untuk menyelesaikannya

Narasumber 4 mengatakan proses transfer pengetahuan yang dilakukan terkadang terjadi di luar kesadaran. Baik pendiri maupun calon suksesor terkadang tidak menyadari bahwa dalam suatu kegiatan yang mereka lakukan sehari-hari telah terjadi proses transfer pengetahuan. Hal tersebut terjadi karena kegiatan yang dilakukan dirasa hanya rutinitas sehari-hari, namun sesungguhnya telah terjadi proses transfer pengetahuan dari pendiri kepada calon suksesor.

Lipman (2010) mengatakan bahwa sebuah studi akademis membagi pengetahuan yang ditransfer menjadi tiga kategori, yaitu seputar kompetensi industri terkait, kompetensi

bisnis serta kompetensi kepemilikan. Menurut narasumber 1, pengetahuan-pengetahuan yang ditransfer pendiri kepada calon suksesor di perusahaan produk kecantikan di Surabaya ini berupa pengajaran seputar bagaimana menjalankan perusahaan. Narasumber 3 juga mengatakan hal yang sama dan menambahkan bahwa pengetahuan yang ditransfer juga seputar kebutuhan dalam menjalankan proses produksi di perusahaan. Selain itu, pendiri juga mentransfer pengetahuan tentang mengatur dan memberi arahan kepada karyawan di perusahaan, mengurus perizinan pemerintah, dsb.

Berdasarkan teori transfer pengetahuan yang dikemukakan Lipman (2010) tersebut dapat disimpulkan bahwa calon suksesor telah menerima dan memperoleh pengetahuan-pengetahuan yang telah diberikan oleh pendiri untuk menambah wawasan guna menjadi penerus kepemimpinan di perusahaan produk kecantikan di Surabaya ini.

b. *Evaluasi*

Poza (2007) mengungkapkan tahap evaluasi proses suksesi yang berlangsung di suatu perusahaan keluarga dapat ditinjau dari beberapa hal antara lain performa atau kinerja calon suksesor, ada tidaknya sistem *reward* yang diberlakukan, dan *challenge* atau tantangan yang dihadapi baik oleh pendiri maupun calon suksesor. Kelima narasumber menyatakan bahwa evaluasi yang dilakukan pendiri untuk menilai kinerja calon suksesor dilakukan melalui teguran secara langsung. Evaluasi tersebut dilakukan secara spontanitas saja dan tidak ada bentuk evaluasi yang formal. Pendiri memberi teguran dan kemudian memberi pembenaran secara langsung kepada calon suksesor. Pembenaran tersebut berupa arahan-arahan, nasehat dan solusi guna membantu suksesor menghindari kesalahan yang sama di kemudian hari.

Proses suksesi yang terjadi di perusahaan produk kecantikan di Surabaya ini juga menghadapi beberapa tantangan yang dialami baik oleh pendiri maupun para calon suksesor. Narasumber 1 dan narasumber 5 menyatakan bahwa tantangan yang dihadapinya dalam proses suksesi sejauh ini berupa menemukan kesepakatan pendapa

Narasumber 2 menyatakan bahwa evaluasi yang dilakukan oleh pendiri terhadap kinerja para calon suksesor hanya berupa arahan-arahan secara langsung saja, tidak ada evaluasi yang bersifat formal. Narasumber 2 juga mengatakan bahwa tantangan yang dihadapinya adalah masih banyaknya hal yang perlu dipelajari guna menambah wawasan dan pengetahuan untuk memimpin perusahaan di kemudian hari.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber 3 diketahui bahwa pendiri memberi evaluasi berupa arahan-arahan serta teguran secara langsung. Pendiri juga memberi nasehat serta pembenaran kepada calon suksesor agar kesalahan yang dilakukan tidak terulang lagi. Narasumber 3 juga mengungkapkan tantangan yang dihadapinya dalam proses suksesi ini adalah kesulitan untuk memperoleh rasa hormat dari karyawan. Terkadang karyawan bertindak kurang sopan karena menganggap dirinya lebih senior dan sudah lebih lama bekerja di perusahaan tersebut.

Narasumber 4 mengungkapkan bahwa evaluasi yang diberikan kepada calon suksesor berupa teguran langsung dan arahan-arahan. Tantangan yang dihadapinya dalam proses suksesi yaitu dalam hal meyakinkan pihak-pihak di

perusahaan atas kemampuan yang dimiliki untuk memimpin perusahaan dikemudian hari.

Walaupun tantangan yang dihadapi oleh masing-masing narasumber baik pendiri maupun calon suksesor berbeda-beda, namun dapat diketahui bahwa tantangan tersebut tidak dapat dihindari dalam suatu proses suksesi. Dalam penelitian ini juga diketahui bahwa tidak ada sistem *reward* yang berlaku di perusahaan produk kecantikan di Surabaya ini. Kelima narasumber menyatakan bahwa pendiri tidak memberlakukan sistem *reward* kepada calon suksesor. Calon suksesor dianggap meningkatkan kinerjanya di perusahaan untuk masa depan mereka sendiri. Jika perusahaan produk kecantikan dapat berkembang dengan baik merupakan keuntungan bagi calon suksesor sendiri karena pada akhirnya perusahaan akan diserahkan kepada calon suksesor. Oleh karena itu, tidak ada sistem *reward* yang diberlakukan oleh pendiri kepada para calon suksesor.

Berdasarkan teori Poza (2007) mengenai proses evaluasi, pendiri perusahaan produk kecantikan melihat kinerja para calon suksesor sudah cukup baik, namun para calon suksesor masih harus banyak belajar lagi untuk meningkatkan kinerja mereka. Hal serupa juga dikatakan *General Manager* perusahaan produk kecantikan. Untuk menilai kinerja para calon suksesor sudah cukup baik namun masih perlu lebih lagi menggali kemampuan yang mereka miliki masing-masing.

D. Analisis Proses Suksesi

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada perusahaan produk kecantikan di Surabaya ini menunjukkan faktor-faktor proses suksesi yang meliputi pengembangan suksesor, kepemimpinan yang bertanggung jawab dan proses *mentoring* telah dilakukan. Faktor pengembangan suksesor yang dikemukakan oleh Aronoff, McClure and Ward (2010) yang meliputi edukasi baik formal maupun non-formal telah sesuai dengan hasil wawancara yang diperoleh dari kelima narasumber dimana calon suksesor memperoleh edukasi berupa jenjang perkuliahan dengan jurusan yang berhubungan dengan bisnis perusahaan dan edukasi berupa arahan-arahan secara langsung yang diberikan oleh pendiri kepada calon suksesor. Faktor kedua yaitu kepemimpinan yang bertanggung jawab merupakan teori yang dikemukakan oleh Poza (2007) yang meliputi sifat generasi penerus yang diharapkan dan ketertarikan generasi penerus. Pada faktor ini teori yang digunakan juga sudah sesuai dimana kelima narasumber menyatakan bahwa para calon suksesor telah diberi tanggung jawab pada bidang tertentu dalam perusahaan sesuai dengan kemampuan masing-masing calon suksesor. Selain itu kelima narasumber juga menyatakan bahwa ketertarikan calon suksesor untuk meneruskan kepemimpinan dalam perusahaan didasari oleh rasa tanggung jawab sebagai anak laki-laki untuk meneruskan usaha yang sudah dibangun oleh pendiri. Faktor ketiga yaitu *mentoring* terdiri atas proses transfer pengetahuan dimana teori tersebut dikemukakan oleh Lipman (2010) dan proses evaluasi yang merupakan teori yang dikemukakan oleh Poza (2007). Perusahaan produk kecantikan telah melakukan proses *mentoring* kepada calon suksesor melalui proses transfer pengetahuan yang dilakukan pendiri kepada calon suksesor. Proses transfer pengeta-

huan yang dilakukan pendiri berupa pengajaran-pengajaran sehari-hari dan pemberian arahan-arahan secara langsung kepada calon suksesor. Pengetahuan yang ditransfer seputar menjalankan perusahaan, memimpin perusahaan, menjalankan proses produksi, memberi arahan kepada karyawan dsb. Sedangkan proses evaluasi yang ada pada perusahaan produk kecantikan di Surabaya ini berupa evaluasi secara langsung yang dilakukan pendiri kepada calon suksesor melalui teguran langsung, nasehat dan solusi

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

A. Kesimpulan

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

1. Proses suksesi yang terdapat pada perusahaan produk kecantikan di Surabaya ini berbasis pada tahap pengembangan calon suksesor, *responsible leadership* dan proses *mentoring*.
2. Proses pengembangan calon suksesor oleh pendiri telah dilakukan dengan baik. Para calon suksesor diberikan edukasi formal berupa jenjang pendidikan. Jenjang pendidikan tersebut difokuskan pada bangku perkuliahan dimana para calon suksesor memperoleh pengetahuan yang berhubungan dengan bisnis. Pengetahuan bisnis tersebut diharapkan dapat berguna bagi kinerja calon suksesor dan juga dapat diaplikasikan secara real dalam perusahaan. Para calon suksesor juga diberi pendidikan non-formal berupa arahan oleh pendiri secara langsung.
3. Tahap *responsible leadership* telah dicapai dengan baik oleh calon suksesor melalui pemberian tanggung jawab dalam perusahaan pada suatu bidang tertentu sesuai dengan kemampuan masing-masing calon suksesor. calon suksesor juga telah memiliki kompetensi dalam faktor sifat generasi penerus yang diharapkan dimana calon suksesor berhasil menjaga relasi dengan para karyawan di perusahaan produk kecantikan di Surabaya ini dan juga berhasil menjaga relasi dengan supplier melalui transaksi yang terus berlangsung. Selain itu calon suksesor juga telah memiliki kompetensi dalam faktor ketertarikan generasi penerus dimana calon suksesor berkomitmen untuk meneruskan kepemimpinan dalam perusahaan karena adanya rasa tanggung jawab sebagai anak laki-laki untuk melanjutkan usaha yang telah dibangun oleh orangtua.
4. Kompetensi proses *mentoring* yang dilakukan pendiri kepada calon suksesor. Proses *mentoring* dilakukan melalui tahap transfer pengetahuan dan tahap evaluasi berupa pengajaran dan pembenaran secara langsung oleh pendiri kepada calon suksesor dalam kegiatan sehari-hari.

B. Saran

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

1. Disarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai pemberian edukasi non-formal kepada calon suksesor berupa seminar bisnis atau pelatihan kepemimpinan yang bertujuan untuk pengembangan calon suksesor.
2. Disarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut terhadap proses evaluasi yang diberikan untuk mengukur ki-

nerja calon suksesor. Hal ini dimaksudkan agar proses evaluasi tersebut dapat lebih terarah dan dapat dilakukan dengan lebih sistematis.

DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff, C. E., McClure, S. L., Ward, J. L. (2003). *Family business succession, family business enterprise*.
- Azwar, S. (2005). *Metode penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Calmorin, L. P., Calmorin, Melchor A. (2007). *Research methods and thesis writing*. Manila: Book Store, Inc.
- Fazriyati, W. (2011). Agar bisnis keluarga tetap eksis. *Female kompas*. Retrieved September 6, 2014, from: <http://female.kompas.com/read/2011/01/14/13475865/-Agar.Bisnis.Keluarga.Tetap.Eksis>.
- Fishman, A. E. (2009). *9 elements of family business success: a proven formula for improving leadership & realtionships in family businesses*.
- Gero, P. P. (2011). Bisnis keluarga pilar penting bagi perekonomian Asia. *Kompas*. Retrieved August 29, 2014, from: <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2011/10/31/19102849/Bisnis.Keluarga.Pilar.Penting.bagi..Perekonomian.Asia>
- Getz, D., Carlsen, J., Morrison, A. (2004). *The family business in tourism and hospitality*. United Kingdom: Cromwell Press, Trowbridge.
- Hess, E. D. (2006). *The successful family business: a proactive plan for managing the family and the business*. Westport, Connecticut: London.
- Jogiyanto. (2008). *Metodologi penelitian sistem informasi*. Yogyakarta: CV andi offset.
- Lipman, F. D. (2010). *The family business guide*. United States of America: palgrave macmillan.
- Moleong, L. J. (2007). *Metode penelitian kualitatif rev. ed*. Bandung: PT remaja rosdakarya.
- Poza, E. J. (2007). *Family business, 2nd edition*. United States of America: Thomson South-Western.
- Robaton, A. (2014). Most small-business owners aren't planning ahead. *CNBC*. Retrieved: September 9, 2014, from: <http://www.cnbc.com/id/101769793#>.
- Simanjuntak, A. (2010). Prinsip-prinsip manajemen bisnis keluarga (family business) dikaitkan dengan kedudukan mandiri perseroan terbatas (PT). *Jurnal manajemen dan kewirausahaan, vol. 12, no. 2*.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan r&d*. Bandung: Alfabeta.
- Suhendra. (2010). Kebanyakan pengusaha bingung mewariskan kerajaan bisnisnya. *Detik finance*. Retrieved September 7, 2014, from: <http://finance.detik.com/read/2010/11/11/123256/1492143/4/kebanyakan-pengusaha-bingung-mewariskan-kerajaan-bisnisnya>
- Susanto, A. B., Susanto, P., Wijanarko, H., Mertosono, S. (2007). *The jakarta consulting group on family business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Wahjono, S. I. (2009). Suksesi dalam perusahaan keluarga. *Jurnal balance, vol. 3, no. 1*.