

ANALISIS KRITERIA PEMILIHAN SUKSESOR DAN PROSES *MENTORING* PADA PERUSAHAAN JAMU DI JAWA TENGAH

Maya Donanto dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: maya.donanto_11152@yahoo.com ; mustamu@petra.ac.id

Abstrak-Bisnis keluarga merupakan bisnis yang paling dominan dan memberikan kontribusi yang besar bagi perekonomian suatu negara. Isu utama dari sebuah bisnis keluarga adalah *succession planning*. Tidak sedikit perusahaan keluarga yang mengalami kegagalan dalam perencanaan suksesi. Oleh karena itu, penelitian ini memfokuskan pada bagaimana perencanaan suksesi sebuah perusahaan keluarga yang mampu mencapai generasi keempat, dengan melihat pada aspek pemilihan suksesor dan proses *mentoring* yang dilakukan. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Keabsahan data dari penelitian ini diuji menggunakan triangulasi sumber. Berdasarkan pada hasil penelitian, proses pemilihan suksesor telah dilakukan dengan baik dengan berbasis pada aspek kepemimpinan, kemampuan, motivasi, dan kepribadian. Proses *mentoring* yang ditujukan kepada suksesor berupa proses *immersion* keterlibatan langsung dan *coaching* (pendampingan), yang menitikberatkan pada pengembangan sosial-emosional, kognitif, dan identitas. Pada proses *mentoring* itu pula, terjadi hubungan timbal balik yang baik antara suksesor dengan mentor, sehingga proses tersebut dapat berjalan dengan lancar.

Kata Kunci: Perusahaan Keluarga, Kriteria Pemilihan Suksesor, *Mentoring*.

I. PENDAHULUAN

Family business atau bisnis keluarga merupakan bisnis yang sangat mendominasi di era globalisasi. Poza (2010) dan Ramona, Hoy, Potziouris, dan Steier (2008) mengatakan bahwa bisnis keluarga ada di mana-mana dan merupakan aspek bisnis yang paling berkembang dewasa ini. Jumlah perusahaan keluarga adalah sebesar 2/3 dari total perusahaan yang ada di seluruh dunia (Davis, 2012). Antara 50% - 80% pekerjaan yang ada di seluruh dunia diciptakan oleh bisnis keluarga (European Family Businesses, 2012). Sebanyak 65% bisnis keluarga selalu menargetkan pertumbuhan pendapatan yang stabil dalam lima tahun ke depan demi kelangsungan bisnisnya (PricewaterhouseCoo, 2012).

Di Indonesia pun, perusahaan keluarga merupakan bisnis yang sangat dominan. Dari total 195.000 perusahaan yang ada, 95% dikuasai oleh bisnis keluarga (Susanto, 2013). Badan Pusat Statistik (2007) menyatakan bahwa sumbangan yang diberikan perusahaan keluarga terhadap Produk Domestik Bruto mencapai 82,44% pada tahun 2007. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan keluarga berperan penting dalam pertumbuhan ekonomi dan pertumbuhan lapangan kerja di Indonesia.

Fenomena yang seringkali menjadi perhatian adalah perencanaan suksesi dari sebuah perusahaan keluarga. Tidak

sedikit perusahaan keluarga yang mengalami kegagalan dalam perencanaan suksesi. Rivers (2009) melaporkan bahwa kemungkinan kegagalan yang paling tinggi dari bisnis keluarga adalah karena suksesi. Longenecker, Petty, Palich, dan Hoy (2013) mengungkapkan bahwa proses suksesi adalah tahapan yang panjang dan dimulai pada masa kanak-kanak. Suksesi adalah proses multi-tahap dan tidak bisa dilakukan dengan instan (Handler, 1990). Davis (1998) juga mengungkapkan bahwa keterampilan pribadi dan pengembangan organisasi menjadi kunci penting bagi calon suksesor untuk melewati tahapan-tahapan tersebut dalam pengembangan bisnis. Dari banyaknya bisnis keluarga di Indonesia, sebanyak 70% bisnis keluarga mengalami kegagalan pada generasi kedua (Susanto, 2013). Susanto (2013) juga menjelaskan bisnis keluarga di Indonesia yang bisa bertahan sampai generasi ketiga hanya 24% dan yang sampai generasi keempat hanya 6%. Susanto (2013) juga menambahkan bahwa permasalahan utama yang dihadapi bisnis keluarga dalam menjaga kelanggengan usaha adalah konflik antar anggota keluarga, kegagalan suksesi kepemimpinan dan masalah dalam penempatan anggota keluarga dalam bisnis. Terkadang penerus dari senior yang tidak sanggup dan tidak mampu terlalu dipaksakan untuk masuk ke dalam bisnis. Hal ini juga merupakan penghambat berkembangnya bisnis keluarga. Masalah yang ketiga adalah tentang struktur manajemen, pembagian kompensasi, kompetensi, serta ketidakselarasan antara kepentingan keluarga dan bisnis. Oleh karena itu, perusahaan keluarga yang ingin maju dan berkembang harus mampu menjawab permasalahan di atas.

Berkaca dari fenomena di atas, penelitian ini dilakukan kepada perusahaan jamu di Jawa Tengah. Pemilihan subjek penelitian ini dikarenakan, pada saat *demand* masyarakat rendah akan jamu, subjek penelitian justru mampu bertahan bahkan berkembang hingga generasi ketiga. Selain itu, pada umumnya suksesi pada perusahaan keluarga dilakukan dari generasi ke generasi berikutnya, namun berbeda halnya dengan subjek penelitian. Generasi ketiga subjek penelitian justru melakukan suksesi kepada adik bungsunya. Oleh karena itu, peneliti ingin melihat kriteria pemilihan suksesor yang dilakukan oleh subjek penelitian serta proses *mentoring* yang dilakukan terhadap suksesor yang telah ditetapkan tersebut. Kriteria pemilihan suksesor yang pertama adalah kepemimpinan. Menurut Blanchard & Muchnick (2003), kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang agar berusaha rela untuk tujuan kelompok. Artinya seorang pemimpin mampu mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan

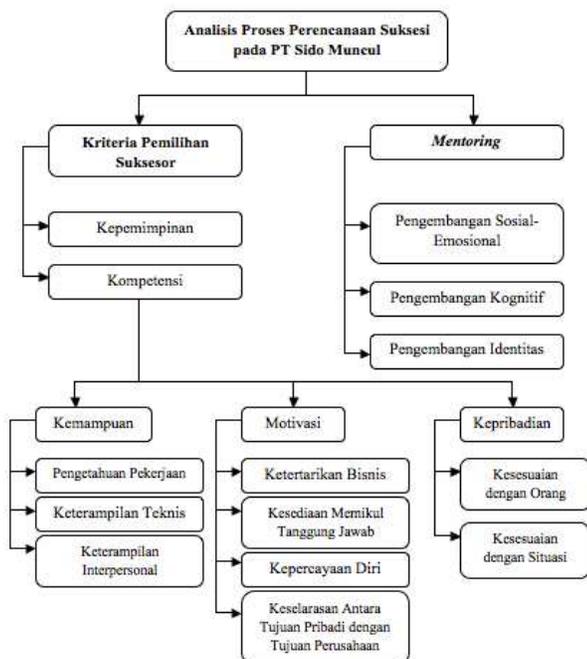
yang diinginkan. Kedua, kriteria suksesor sangat erat kaitannya dengan kompetensi yang dimiliki (Dessler, 2008). Dari segi kompetensi tersebut, Fazzi membagi kompetensi menjadi beberapa aspek penting :

1. Kemampuan, yang meliputi pengetahuan akan pekerjaan, keterampilan teknis, dan keterampilan interpersonal
2. Motivasi, yang meliputi ketertarikan bisnis, kesediaan memikul tanggung jawab, kepercayaan diri, dan keselarasan antara tujuan pribadi dengan tujuan perusahaan
3. Kepribadian, yang meliputi kesesuaian dengan orang dan kesesuaian dengan situasi

Setelah suksesor dinilai mampu memenuhi kriteria sebagai seorang pemimpin, suksesor tersebut akan melalui proses *mentoring*. Menurut Bozeman (2007), *mentoring* adalah proses transfer pengetahuan, modal sosial, dan dukungan psikososial dari orang yang dianggap lebih bijaksana atau lebih pintar kepada orang di bawahnya yang berhubungan dengan karir atau pekerjaan. Rhodes (2000) membagi proses *mentoring* menjadi beberapa aspek :

1. Pengembangan sosial-emosional
2. Pengembangan Kognitif
3. Pengembangan Identitas

Kerangka Berpikir



Gambar 1. Analisis Proses Perencanaan Suksesi

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan adalah kualitatif deskriptif. Pemilihan penelitian kualitatif deskriptif karena ingin mengetahui secara mendalam mengenai proses pemilihan suksesor dan proses *mentoring* pada subjek penelitian. Penelitian ini juga menggunakan teknik pengumpulan data berupa data primer dan sekunder. Data primer yang digunakan terkait penelitian ini adalah hasil wawancara dengan pemilik

sekarang (*senior*), suksesor, dan juga anggota perusahaan yang terlibat dalam proses suksesi, seperti Direktur Pabrik dan *Human Resources and Development Manager* atau Manajer Personalia. Menurut Sekaran (2006), data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber yang sudah ada atau sudah dicatat oleh orang lain. Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Data sekunder yang dipilih untuk penelitian ini berupa laporan-laporan seperti halnya sejarah perusahaan, struktur organisasi, sertifikat seminar, penilaian kerja, *award* yang didapat oleh perusahaan, suasana tempat kerja, dll terkait kriteria pemilihan suksesor dan proses *mentoring* pada subjek penelitian. Metode yang digunakan dalam uji keabsahan data adalah triangulasi sumber. Artinya, membandingkan data dari hasil wawancara dari beberapa narasumber. Pemilihan triangulasi sumber karena ingin melihat satu objek dari berbagai sudut pandang orang. Penentuan sah atau tidak adalah apabila keempat narasumber menyatakan jawaban yang seragam. Hal ini bertujuan untuk menjamin keabsahan data dari penelitian ini.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

**Pemilihan Suksesor:
Kepemimpinan**

Dari segi kepemimpinan yang didukung oleh Maxwell (2003), suksesor mampu menunjukkan performa yang baik dalam pencapaian perusahaan. Data dari keempat narasumber mengatakan bahwa suksesor subjek penelitian memberikan kontribusi yang sangat besar bagi perusahaan, terutama dengan banyaknya *award* yang didapat oleh subjek penelitian, pendirian anak perusahaan yang bahkan menghasilkan profit yang lebih besar daripada jamu. Sesuai dengan teori Blanchard & Muchnick (2003), suksesor subjek penelitian mampu membuktikan bahwa beliau dapat memberikan pengaruh terhadap karyawan di saat bekerja. Berdasarkan data dari narasumber ketiga dan keempat, suksesor mampu memberikan motivasi dan dukungan dalam berbagai bentuk. Motivasi ini dinilai mampu membuat karyawan merasa nyaman dan membuat kondisi kerja menjadi lebih kondusif. Skema berpikir suksesor juga sesuai dengan teori dari McNally, Gerra, dan Bollis (1996), di mana mampu mengidentifikasi masalah apa yang terjadi pada perusahaan, mencari tahu mengapa masalah itu terjadi, mengumpulkan informasi, mencari sebab-akibat yang mungkin terjadi dari masalah itu, menganalisa dan menjelaskan secara detail, memutuskan alternatif solusi yang akan diambil, dan melakukan tindakan berdasarkan alternatif tersebut.

**Kompetensi:
Pengetahuan Pekerjaan**

Berdasarkan teori dari Dalkir (2005) terkait dengan pengetahuan tentang pekerjaan, suksesor dari subjek penelitian sangat memahami apa yang harus dikerjakannya, mengetahui sejarah dan visi misi perusahaan, serta mengetahui *job description* yang ada di setiap bagian dalam perusahaan.

Keterampilan Teknis

Berdasarkan teori dari Dalkir (2005) terkait dengan pengetahuan tentang pekerjaan, suksesor sangat memahami apa yang harus dikerjakannya, mengetahui sejarah dan visi misi perusahaan, serta mengetahui *job description* yang ada di setiap bagian dalam perusahaan.

Keterampilan Interpersonal

Menurut teori Hayes (2002) mengenai keterampilan interpersonal, ketiga narasumber menyatakan bahwa suksesor merupakan orang yang mampu berkomunikasi dan berinteraksi dengan orang lain. Suksesor sendiri menyadari bahwa seorang entrepreneur harus mampu menjalin relasi sebanyak-banyaknya dengan orang lain, sehingga membutuhkan keterampilan interpersonal yang baik.

Ketertarikan Bisnis

Menurut penelitian berdasarkan pada teori dari Noe (2002), Madden, Scholder, dan Ajzen (1992), suksesor memiliki ketertarikan yang cukup tinggi di dalam bisnis, terutama bisnis keluarganya, yang ditunjukkan dengan kehadirannya di dalam rapat keluarga dan menomor satukan perusahaan dibanding kepentingan pribadinya. Keempat narasumber juga menyatakan bahwa suksesor mampu berinvestasi dalam karir, telah memiliki jiwa bisnis dan melakukan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut, yakni kemajuan dan perkembangan perusahaan.

Kesediaan memikul Tanggung Jawab

Mengacu pada teori dari Wart (2005) terkait kesediaan memikul tanggung jawab, suksesor telah bersedia memikul tanggung jawab yang besar saat disertai tugas oleh pemilik dan membuahkan hasil yang baik. Sejak menjabat sebagai Direktur Operasional, suksesor juga menunjukkan mampu bertanggung jawab dan membawa perusahaan ke arah yang lebih baik.

Kepercayaan Diri

Berdasarkan teori Wart (2005) mengenai kepercayaan diri, suksesor memiliki *self-esteem* dan *self-efficacy* yang cukup tinggi. Dalam penelitian ini, suksesor dapat menilai kelebihan dan kekurangan diri, serta mengandalkan karyawan dalam mengambil keputusan. Mengandalkan karyawan dalam pengambilan keputusan tidak berarti bahwa suksesor tidak memiliki kepercayaan diri. Hal ini justru menunjukkan bahwa suksesor memikirkan pihak lain di dalam setiap keputusan yang diambil supaya keputusan tersebut baik tujuannya untuk semua pihak.

Keselarasn Antara Tujuan Pribadi dengan Tujuan Perusahaan

Teori Chrisman, Chua, dan Sharma (1998) selaras dengan apa yang terjadi pada suksesor dari subjek penelitian terkait keselarasn antara tujuan pribadi dengan tujuan perusahaan. Dalam penelitian ini, suksesor menunjukkan bahwa komitmennya jelas untuk kemajuan perusahaan, salah satunya dengan ide CSR (*Corporate Social Responsibility*) yang merupakan perwujudan dari visi perusahaan. Selain itu, pemilik yakin bahwa nilai-nilai yang ditanamkan oleh keluarga dari subjek penelitian sejak dini telah meresap di dalam diri suksesor, sehingga beliau mampu berbuat sesuai dengan nilai tersebut.

Kesesuaian dengan orang juga dimiliki oleh suksesor sesuai dengan teori Biro (2012), di mana mampu menjalin hubungan

yang baik dengan pihak dalam maupun luar perusahaan, seperti *supplier*, *distributor*, *retailer*, investor. Hubungan suksesor dengan karyawan juga sangat baik dan terbuka dengan segala permasalahan yang ada pada perusahaan. Suksesor juga mendapatkan penerimaan dari seluruh anggota keluarga sesuai dengan teori

Kesesuaian dengan Situasi

Berdasarkan penelitian ini, suksesor mampu mencapai *fit with organization* maupun *fit with job*. Suksesor mampu menyesuaikan diri dengan perusahaan dan lingkungan. Selain mampu memenuhi kebutuhan dari karyawan, suksesor juga terlibat aktif di dalam budaya-budaya yang ada di dalam perusahaan, seperti memanggil dengan sebutan Bapak atau Ibu tidak terpaku pada usia, meskipun lebih tua atau lebih muda. *Fit with job* suksesor juga ditunjukkan dengan keterlibatannya di dalam program CSR perusahaan. Suksesor selalu memberikan inovasi pada CSR perusahaan.

Mentoring

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada subjek penelitian, proses *mentoring* yang dilakukan oleh mentor dan suksesor adalah *immersion* (keterlibatan langsung) dan *coaching* (pendampingan). *Immersion* (keterlibatan langsung) perusahaan ditunjukkan dengan mentor mengajak suksesor di dalam segala kegiatan operasional perusahaan. Bahkan, suksesor selalu dilibatkan di dalam pengambilan keputusan perusahaan saat ini. Di dalam proses *immersion*, mentor memberikan kesempatan lebih kepada suksesor untuk bertumbuh. Mentor dengan sengaja memberikan kesempatan kepada suksesor di dalam pengambilan keputusan dengan tujuan suksesor dapat berkembang dan belajar menjadi yang lebih baik. Selain proses *immersion*, terdapat pula proses *coaching* (pendampingan) yang dilakukan sebagai bagian dari *mentoring*.

Pengembangan Sosial-Emosional

Mentor berhasil membantu suksesor untuk lebih mengerti, mengekspresikan diri, dan memberi tahu mana yang baik dan buruk dari perilaku suksesor. Menurut suksesor, mentor adalah panutan yang baik dan merupakan pemimpin yang sesuai dengan yang impian perusahaan. Sejak kecil, mentor telah melibatkan suksesor masuk ke dalam bisnis keluarga dan membuat suksesor merasa memiliki perusahaan tersebut. Mentor juga membantu suksesor dalam pengendalian emosi supaya lebih terkontrol.

Pengembangan Kognitif

Dari aspek pengembangan kognitif, suksesor dan mentor menjalani proses *mentoring* dengan rutin. Mentor dalam pengembangan kognitif suksesor ada empat, yaitu pemilik perusahaan sendiri, Direktur Pabrik, Direktur Marketing, dan Manajer Personalia. Masing-masing memberikan pengetahuan tentang bidangnya masing-masing kepada suksesor dengan tujuan suksesor memahami perusahaan secara lebih mendalam. Pemilik mengajak suksesor untuk ikut rapat di perusahaan, baik komisaris maupun direksi supaya dapat berkembang dari pemikiran orang yang berbeda-beda. Direktur Pabrik juga membagikan ilmu strateginya di dalam menghadapi persoalan terkait dengan pabrik. Manajer Personalia mengajarkan suksesor cara memberdayakan karyawan dan cara membangun komunikasi yang baik dengan

karyawan. Di dalam penelitian ini dijelaskan pula bahwa suksesor tidak menolak ajaran yang diberikan tersebut meskipun beliau memiliki jabatan yang lebih tinggi dari mentor. Menurut data dari ketiga narasumber, suksesor adalah orang yang mau belajar dan terus mengembangkan potensi yang ada pada dirinya.

Pengembangan Identitas

Suksesor telah mengenali kelebihan dan kelemahan yang dimiliki, dan dari kelebihan serta kelemahan tersebut, beliau yakin bahwa dengan kemampuan yang dimiliki, suksesor mampu menjadi pemimpin yang baik seperti yang dicita-citakan oleh perusahaan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan pada teori terkait kriteria pemilihan suksesor dan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kriteria pemilihan suksesor didasarkan pada aspek kepemimpinan, kemampuan, motivasi, dan kepribadian suksesor. Penelitian menemukan bahwa suksesor memenuhi kriteria sebagai suksesor yang baik dan dicita-citakan oleh perusahaan.

Setelah melalui proses pemilihan suksesor, perusahaan melakukan proses *mentoring* terhadap suksesor tersebut. Berdasarkan pada teori terkait proses *mentoring* dan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa proses *mentoring* yang dilakukan dalam bentuk *immersion* (keterlibatan langsung) dan *coaching* (pendampingan). Hal-hal yang menjadi cakupan dalam proses *mentoring* meliputi pengembangan sosial-emosional, pengembangan kognitif, dan pengembangan identitas.

Berdasarkan hasil penelitian, ada hubungan timbal balik yang baik terjadi pada mentor maupun suksesor. Artinya, mentor berhasil memberikan bimbingan kepada suksesor, dan suksesor sendiri dapat menyerap ajaran tersebut serta berusaha untuk mengembangkan diri lebih baik lagi.

Berdasarkan temuan dan analisis, penelitian ini dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut :

- a. Pemimpin yang dipilih dapat menjadi pemimpin yang efektif dalam sebuah perusahaan keluarga.
- b. Suksesor dapat memahami kembali kondisi internal dan eksternal perusahaan.
- c. Mengembangkan potensi dalam diri suksesor dan belajar dari orang yang lebih berpengalaman.
- d. Anggota keluarga turut membantu suksesor dalam proses *mentoring* yang dilakukan.
- f. Perusahaan jamu dapat mengembangkan program-program yang ada untuk membantu masyarakat dan lingkungan.

DAFTAR PUSTAKA

- American Management Service, Inc. (2011). *Accountability in A Family Business*. Retrieved September 1, 2014, from <http://www.amserv.com/index.cfm/page/OBJ-News-Articles/pid/10721.html>.
- Aronoff. (2003). *Business Succession: The Final Test of Greatness*. United States of America: Family Enterprise Publisher.
- Aronoff, Craig, E., & Ward, John L. (2002). *Family Meetings: How to Build a Stronger Family and a Stronger Business*. United States of America: Family Business Consulting Group Publications.
- Arvey, R. D. (1994). *Genetics, Twin, and Organizational Behavior*. Greenwich CT: JAI Press.
- Asosiasi Apoteker Indonesia. (2012). *Asosiasi Apoteker Dukung Sainifikasi Jamu*. Retrieved September 2, 2014, from <http://www.ikatanapotekerindonesia.net/-pharmacy-news/34-pharmacy-news/1937-asosiasi-apoteker-dukung-sainifikasi-jamu.html>.
- Azwar. (2005). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Badan Pusat Statistik. (2007). *Produk Domestik Bruto (PDB) 2007*. Retrieved September 1, 2014, from <http://www.bps.go.id/int/index.php/site/search?-search=pdb+2007>.
- Badan Pusat Statistik. (2014). *Persentase Penduduk yang Mempunyai Keluhan Kesehatan dan Penggunaan Obat menurut Provinsi dan Jenis Kelamin, 2009-2012*. Retrieved September 1, 2014, from http://www.bps.go.id/tab_-sub/view.php?kat=1&tabel=1&daftar=1&id_subyek=40%20¬ab=19.
- Barton, F.C. (August, 1993). Family Business Succession Planning. *Journal of Accountancy*, 176, 49. Retrieved August 3, 2014, from ABI/INFORM Global (Proquest) database.
- Bernard-KPMG. (2014). *Mentoring The Next Generation For The Success of The Business*. Retrieved September 3, 2014, from <http://www.kpmgfamily-business.com/mentoring-next-generation-future-success-business/>.
- Biro, M.M. (2012). *5 Leadership Behaviors Loyal Employees Trust*. Retrieved August 3, 2014, from <http://www.forbes.com/sites/meghanbiro/2012/06/04/5-leadership-behaviors-loyal-employees-trust/>.
- Blanchard, K., Muchnick, M. (2003). *The Leadership Pill: The Missing Ingredient in Motivating People Today*. New York: The Blanchard Family Partnership and People First Group Holdings, LLC.
- Boone, C., Den Hartog, D.N. (June, 2011). Human resource management, person-environment fit, and trust. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 109-121.
- Bozeman, B., Feeney, M.K. (October 2007). Toward a useful theory of mentoring: A conceptual analysis and critique. *Administration & Society*, 39(6): 719-739.
- Business Monitor International. (2014). *Pharmaceutical Business Environment Rating*. Retrieved September 2, 2014, from <http://search.proquest.com/docview/-189808081/55697D3D1E314673PQ/1?accountid=4762>.
- Byham, W.C., Smith, A.B., Paese, M.J. (2002). *Grow Your Own Leaders: How to Identify, Develop, Retain Leadership Talent*. United States of America: Financial Times Prentice Hall.

- Cabrera, S.K. (December, 2001). The Succession Process from A Resource and Knowledge Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46. Retrieved September 3, 2014, from ABI/INFORM Global (Proquest) database.
- Certo, Samuel, & Peter. (1990). *Strategic Management*. New York: Mc.Graw Hill.
- Chitode, J.S. (2010). *Communication Theory*. United States of America: Technical Publications.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). Defining The Family Business by Behaviour.