

ANALISIS PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA PT DUTA ADPRO

Vincent Hartanto

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: Vincenththt@yahoo.com

Abstrak— Perencanaan suksesi menjadi salah satu faktor penting agar perusahaan keluarga dapat terus bertumbuh dan berkembang dengan baik. Penelitian ini membahas perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT Duta Adpro yang sedang mempersiapkan calon penerus untuk menjadi penerus pada generasi kedua. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif, dan pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan observasi. Dalam menetapkan narasumber, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*, sedangkan untuk menguji keabsahan data, menggunakan triangulasi sumber. Hasil yang diperoleh dari penelitian perencanaan suksesi di PT Duta Adpro adalah perencanaan suksesi berjalan dengan baik. Meskipun terdapat halangan berupa jarak antara pendiri dan koalisi dominan dengan calon penerusnya, halangan tersebut dapat diatasi dengan baik. Pendiri dan para koalisi dominan berusaha agar perencanaan suksesi ini berjalan dengan baik, begitu pula dengan calon penerus.

Kata Kunci—Perusahaan Keluarga, Perencanaan Suksesi

I. PENDAHULUAN

Perencanaan suksesi merupakan sebuah kunci untuk sukses jangka panjang bagi perusahaan. Sebuah rencana suksesi yang baik akan mampu membantu perusahaan mengembangkan, melatih, dan mempertahankan bakat yang baik (Michalski & Miller, 2000). Selain itu menurut Spafford (2008) rencana suksesi secara pribadi dirancang untuk mencapai tujuan untuk setiap keluarga. Suksesi ini merupakan masalah pribadi yang dirancang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan dari anggota keluarga yang aktif (Spafford, 2008).

Sebuah perencanaan suksesi tentunya mengarah kepada tujuan agar perusahaan mencapai sebuah keberlanjutan dan agar terpenuhinya kebutuhan jangka panjang. George Koziarz (2006) menyatakan bahwa waktu dan strategi adalah kunci agar tetap dapat mentransfer bisnis dengan sukses. Pelatihan dalam pekerjaan menjadi hal yang sangat penting agar suksesi dalam bisnis keluarga berjalan dengan baik. Bahkan Koziarz menekankan bahwa pengalaman dalam semua aspek operasi bisnis keluarga, dari menyapu lantai, mengemudi truk atau menghitung persediaan tetap diperlukan. Hal ini akan membuat calon penerus aktif selama periode waktu dalam bisnis, ia tidak hanya akan menjadi akrab dengan apa yang diperlukan untuk menjalankan perusahaan, tetapi juga akan memiliki kesempatan untuk berinteraksi dengan karyawan, pemasok dan pelanggan dan mendapatkan kepercayaan diri mereka dan rasa hormat.

Transisi atas kontrol dari suatu bisnis keluarga bisa memakan waktu berbulan-bulan atau bahkan bertahun-tahun. Dari proses waktu ke waktu ini akan membantu calon suksesor membangun kepercayaan diri dan kredibilitas dalam menjalankan kegiatan operasional sehari-hari dan berhadapan dengan pihak luar, seiring dengan hal tersebut terjadi, pendiri bisa mundur kedalam peran penasehat.

Perencanaan suksesi jauh lebih mudah diucapkan daripada dilakukan, tidak ada satu ukuran tertentu yang akan cocok dengan semua kondisi. Kita memiliki anak pada tingkat yang berbeda dengan harapan yang berbeda itulah sebabnya diskusi dalam sebuah keluarga menjadi sangat penting. Ada berbagai alasan yang membuat sebagian besar orang tidak melakukan diskusi diantaranya adalah ketidaknyamanan dalam mengungkapkan masalah keuangan, dan sebagainya. Beberapa orang lainnya khawatir mengenai kecerdasan finansial anak-anak mereka sehingga transisi tidak berjalan otomatis dan menjadi rumit (Ken, 2014).

Perusahaan yang diambil sebagai subjek dari penelitian tersebut bergerak di bidang pengiklanan, yaitu PT DutaAdpro. PT DutaAdpro adalah sebuah perusahaan keluarga yang didirikan oleh Willy Suwono dan resmi berdiri pada tanggal 9 September 1991. Perusahaan yang telah berdiri lebih dari 23 tahun ini memiliki kantor pada Jalan Ngagel Jaya Selatan III/7, Surabaya, dan sudah melayani 3 perusahaan asing dan lebih dari 40 perusahaan lainnya di dalam negeri. PT DutaAdpro melayani jasa pengiklanan untuk baik Indoor advertising ataupun Outdoor advertising serta pengurusan perijinan dan pajak di seluruh wilayah Jawa Timur. Willy Suwono memiliki seorang istri bernama Indari Wijaya dan dua orang anak yaitu Grace Suwono dan Billy Suwono. Calon penerus potensial yang akan dipersiapkan oleh Willy Suwono adalah Billy Suwono yang saat ini masih berusia 18 tahun dan sedang berkuliah di Univesity of Queensland, Brisbane, Australia dan mengambil jurusan Information Technology.

Dalam rentang waktu sampai saat ini calon penerus potensial sedang diusahakan oleh keluarganya agar secepat dan sebaik mungkin siap untuk menjalankan perusahaan pada waktu mendatang. Dalam kasus PT DutaAdpro kali ini, Willy Suwono yang telah berusia 59 tahun sedang berusaha untuk dapat mempersiapkan anaknya sedini mungkin mendalami dunia bisnis yang dijalankannya, sedangkan calon penerus potensial, Billy Suwono sedang berada diluar negeri untuk menempuh proses belajar pada dunia perkuliahan. Seperti banyak yang telah dibahas oleh pendapat para ahli

sukseksi akan membutuhkan orang yang tepat dan diwaktu yang tepat (Jarboe, 2009), dibutuhkan pula calon penerus potensial untuk dapat berperan dalam kegiatan operasional sehari-hari agar terbangun kepercayaan diri dan pengalaman pribadi serta rasa hormat dari orang-orang disekitarnya (Koziaz, 2006), dan lain sebagainya. Karena adanya hal-hal yang memungkinkan proses sukseksi tersebut terhambat penulis tertarik untuk menganalisa perencanaan sukseksi yang dilakukan pada perusahaan ini.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi perencanaan sukseksi pada PT Duta Adpro serta untuk mengidentifikasi perencanaan persiapan calon penerus potensial pada PT Duta Adpro.

Handler (1989) menyatakan bahwa sebuah bisnis keluarga di definisikan sebagai sebuah organisasi yang keputusan operasi dan rencana sukseksi kepemimpinan utama dipengaruhi oleh anggota keluarga dalam manajemen atau yang melayani didalamnya. Sedangkan dalam perencanaan sukseksi menurut Barton (1993), sukseksi adalah proses dinamis yang membutuhkan kepemilikan dan manajemen saat ini untuk merencanakan masa depan perusahaan dan kemudian untuk mengimplementasikan rencana yang dibuat. Perencanaan sukseksi biasanya dimulai segera sebelum pensiun pendiri. Namun, pengajaran sejak dini akan lebih baik karena pendiri dapat sakit setiap saat ataupun halangan mendadak yang membuat pendiri tidak dapat melanjutkan bisnis (Barton, 1993).

Beberapa faktor-faktor penghambat perencanaan sukseksi diungkapkan oleh Alfredo De Massis, Jess H. Chua, dan James J. Chrisman melalui sebuah Family Business Review (2008) yang sekiranya dapat menghambat perencanaan sukseksi berjalan dengan baik, faktor-faktor tersebut terbagi menjadi 5 faktor utama, antara lain :

1. Faktor Relasi (*Relation Factors*)

- a. Konflik / persaingan / kompetisi dalam hubungan orangtua – anak.

Kualitas hubungan antara incumbent dan calon sukseksi sangat penting untuk keberhasilan sukseksi. Jika ada konflik, proses sukseksi dapat terancam karena calon sukseksi berpotensi memutuskan untuk meninggalkan bisnis atau incumbent berkemungkinan menutup janji.

- b. Konflik / persaingan / kompetisi diantara anggota keluarga.

Harmonisasi keluarga diasumsikan berguna dalam membantu proses sukseksi. Konflik antara anggota keluarga (misalnya: persaingan bersaudara) dapat mencegah penunjukan sukseksi dan penempatan pada posisi-posisi tertentu.

- c. Bahaya yang berkaitan dengan “kepekaan konsensus” dalam sebuah bisnis keluarga.

Sebuah bisnis keluarga adalah “kepekaan konsensus” ketika ada kebutuhan besar untuk konsensus diantara anggota keluarga secara umum ataupun koalisi dominan. Jika beberapa keputusan penting dapat dibuat tanpa

persetujuan bersama, hal ini dapat meningkatkan kemungkinan koalisi dominan akan menolak calon sukseksi. Consensus sensitivity atau kepekaan konsensus ini juga dapat membuat calon sukseksi menghadapi kesulitan dalam mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnis.

- d. Kurangnya kepercayaan dari anggota keluarga terhadap calon penerus potensial.

Seorang sukseksi harus dipercayai atau dirinya tidak akan dianggap sebagai pemimpin yang sah dan tidak akan dipilih untuk mengelola perusahaan keluarga.

- e. Kurangnya komitmen terhadap penerus potensial oleh anggota keluarga.

Jika anggota keluarga tidak berkomitmen terhadap calon penggantinya, akan memungkinkan bagi calon penerus tidak diberi kesempatan untuk menunjukkan kemampuan manajemen yang diperlukan, serta tidak tumbuhnya kepercayaan dari koalisi dominan.

- f. Konflik antara pendiri atau calon penerus potensial dan anggota diluar keluarga.

Konflik dengan manajer diluar anggota keluarga dapat menjadi penghalang dalam sukseksi. Konflik antara calon penerus dengan manajer diluar anggota keluarga yang memiliki peranan penting dapat menjadi faktor utama sebuah bisnis keluarga tidak dapat bertahan setelah pendiri pensiun. Selain itu akan memungkinkan bagi calon penerus menolak posisinya demi menghindari konflik.

- g. Kurangnya kepercayaan anggota diluar keluarga dalam sebuah bisnis terhadap calon penerus potensial.

- h. Kurangnya komitmen dari anggota diluar keluarga terhadap calon penerus potensial.

Apabila seorang calon penerus tidak mendapat dukungan dari anggota diluar keluarga dalam sebuah perusahaan maka akan sangat memungkinkan calon penerus tidak dipertimbangkan untuk berada pada posisi manajemen puncak, sehingga mencegah sukseksi terjadi. Kurangnya komitmen ini dapat menyebabkan anggota diluar keluarga meninggalkan atau mengancam untuk meninggalkan perusahaan.

2. Faktor Individu (*Individual Factors*)

- a. Rendahnya kemampuan calon penerus.

Apabila seorang calon penerus tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk mengambil alih manajemen dari bisnis, sukseksi tidak akan mungkin terjadi karena hal-hal yang berkaitan dengan ketidaksesuaian dengan kualifikasi akan mengantarkan calon penerus tersebut untuk secara sendirinya menolak posisi atau

- menyebabkan koalisi dominan menolak calon penerus potensial.
- b. Ketidakpuasan atau kurangnya motivasi dari calon penerus potensial.
Keinginan dan komitmen calon penerus adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan suksesi. Ketidakpuasan dan kurangnya motivasi dari penerus dapat mencegah suksesi untuk berjalan dengan baik, karena hal ini dapat menyebabkan calon penerus potensial menolak posisi atau koalisi dominan menolak untuk memilihnya.
 - c. Kerugian tidak terduga yang menimpa calon penerus potensial.
Suksesi akan memungkinkan untuk tidak dapat terwujud apabila calon penerus potensial meninggal atau jatuh sakit. Apabila hal ini terjadi pada perusahaan yang tidak merupakan perusahaan keluarga, seorang manajer akan dapat ditunjuk untuk menggantikan. Namun, apabila hal ini terjadi pada sebuah perusahaan keluarga, dan jika hanya terdapat satu saja calon penerus saja yang ada maka suksesi tidak mungkin terjadi.
 - d. Keterikatan pribadi seorang pendiri terhadap bisnis.
Ketidakmampuan seorang pendiri untuk melepaskan bisnis adalah salah satu penghalang keberhasilan dari suksesi yang paling sering ditemui. Apabila pendiri bisnis terlalu terikat dengan bisnis akan memungkinkan bagi calon penerus potensial tidak memperoleh kesempatan untuk membangun kemampuan dan memperoleh rasa hormat yang dibutuhkan dalam mengelola bisnis. Situasi seperti ini dapat menyebabkan calon penerus potensial memutuskan untuk meninggalkan bisnis demi mencari peluang lain, atau anggota dari koalisi dominan memutuskan bahwa calon penerus tidak cukup kompeten untuk menjalankan bisnis.
 - e. Kerugian tidak terduga yang menimpa pendiri.
Biasanya seorang pendiri memiliki peranan utama dalam keputusan yang berkaitan dengan suksesi. Hilangnya seorang pendiri bisnis dalam proses suksesi karena kematian atau sakit juga dapat menjadi penghalang terjadinya suksesi. Sebagai contoh, hal ini bisa mengubah komposisi koalisi dominan, yang dapat menyebabkan perubahan tujuan, atau niatan suksesi. Selain itu hilangnya pendiri juga dapat saja terjadi pada saat calon penerus masih tidak memiliki kemampuan dan motivasi untuk mengambil alih bisnis.
 - f. Pendiri bercerai, memiliki pernikahan yang baru, atau memiliki anak baru.
Perceraian, pernikahan yang baru serta keberadaan anak yang baru selama proses suksesi sedang berlangsung dapat menjadi penghambat suksesi.
3. Faktor Konteks (*Context Factors*)
 - a. Perubahan performa bisnis.
Perubahan kondisi pasar secara signifikan dapat mengubah penilaian koalisi dominan dari prospek masa depan bisnis keluarga dan mengubah niatnya dalam suksesi.
 - b. Skala usaha menurun.
Ada korelasi positif antara ukuran bisnis dan niat keturunan untuk bergabung dengan perusahaan keluarga. Penurunan ukuran dapat menyebabkan pengganti potensial untuk meninggalkan perusahaan.
 - c. Kehilangan pelanggan atau pemasok utama, atau kerusakan dalam hubungan antara penerus potensial dengan pelanggan atau pemasok.
Pelanggan atau pemasok dari sebuah bisnis keluarga seringkali terbiasa berinteraksi dengan pemilik, atau dengan siapa mereka mengembangkan hubungan bisnis dan kepercayaan dari waktu ke waktu. Penerus potensial mungkin akan mengalami kesulitan dalam membangun hubungan yang sama seperti pendiri, sehingga memungkinkan beberapa pelanggan atau pemasok meminta agar sang pendiri secara pribadi menangani urusan mereka. Hal ini dapat mencegah suksesi untuk dapat berjalan, apabila para pelanggan dan pemasok sangatlah penting bagi kelangsungan hidup perusahaan.
 4. Faktor Finansial (*Financial Factors*)
 - a. Ketidakmampuan untuk menanggung beban pajak yang terkait dengan suksesi.
Suksesi manajemen biasanya diikuti juga dengan suksesi kepemilikan, beban pajak yang terkait dengan transisi, seperti contohnya warisan bisa melebihi sumber daya cair perusahaan. Dana tersebut memang dapat dipinjam, namun koalisi dominan dapat memilih untuk menjual atau melikuidasi aset perusahaan. Tindakan menjual atau melikuidasi perusahaan tersebut tentu saja akan dapat menggagalkan proses suksesi.
 - b. Ketidakmampuan untuk mencari sumber daya keuangan untuk melikuidasi kemungkinan keluarganya pewaris.
Seorang pendiri memungkinkan untuk memiliki banyak pewaris, namun hanya satu atau beberapa yang berminat untuk tetap terlibat dalam perusahaan keluarga, sedangkan pewaris yang lain mungkin mengharapkan untuk menjual saham mereka. Apabila ahli waris yang tersisa tidak mampu membeli, maka saut-sautnya alternatif untuk menjual bisnis secara

langsung adalah dengan mencari pendanaan dari luar. Pada situasi ini, baik potensi hilangnya kontrol atau tidak adanya prospek yang cukup menarik untuk menjamin investasi tambahan bisa menggagalkan suksesi keluarga.

- c. Kurangnya sumber daya keuangan untuk menyewa manajer profesional.

Merekrut manajer profesional yang kompeten ketika mereka dibutuhkan pada saat proses suksesi berlangsung bisa menjadi sangat mahal, terutama apabila calon penerus potensial memiliki kemampuan dibawah kualifikasi. Kurangnya sumber daya finansial yang dibutuhkan untuk usaha sejenis ini dapat mencegah berjalannya suksesi.

5. Faktor Proses (*Process Factors*)

1. Ketidakjelasan dalam penetapan peran pendiri dan calon penerus potensial.

Memiliki peran transisi yang jelas untuk pendiri dan calon penerus potensial adalah sangat penting. Kurangnya kejelasan peran seorang pendiri selama transisi dapat menghambat calon penerus untuk mendapatkan rasa hormat sehingga menyebabkan calon penerus tidak mendapatkan komitmen dari anggota keluarga yang lain dan para manajer. Apabila peran seorang calon penerus potensial tidak jelas maka akan memungkinkan dirinya kehilangan motivasi dan memutuskan untuk tidak menerima posisi.

2. Tidak berkomunikasi dan berbagi keputusan yang berkaitan dengan proses suksesi dengan anggota keluarga dan para pemegang kepentingan lainnya.

Komunikasi ini menjadi penting karena kesalahpahaman dengan baik antara anggota keluarga ataupun anggota diluar keluarga dapat mencegah berjalannya suksesi.

3. Kesalahan evaluasi mengenai kesenjangan antara kebutuhan calon penerus dan kemampuannya.

Evaluasi yang akurat ini diperlukan untuk dapat terbentuknya rencana pengembangan terhadap calon penerus secara tepat. Apabila tidak dievaluasi dengan tepat hal ini juga dapat mengakibatkan pelatihan terhadap calon penerus tidak cocok dan semakin memperlambat pengangkatan pada posisi calon penerus.

4. Kegagalan melatih calon penerus potensial.

Pelatihan pada calon penerus potensial adalah faktor yang sangat penting dalam suksesi. Rencana pelatihan kepemimpinan secara formal baik didalam ataupun diluar keluarga mungkin dibutuhkan. Apabila tidak pelatihan formal tersebut tidak diperhatikan suksesi mungkin tidak akan berjalan, karena calon penerus

potensial tidak akan cukup siap untuk menduduki posisi manajemen puncak.

5. Keterlambatan dalam mengungkap calon penerus potensial bisnis.

Terungkapnya calon penerus potensial sejak dini diperlukan agar calon penerus tersebut dapat segera membangun hubungan dengan pemasok utama, pelanggan, dan pemberi pinjaman, untuk membangun kredibilitas dalam perusahaan. Selain itu agar dapat memahami budaya dan seluk-beluk perusahaan. Apabila penerus potensial terlambat diungkap, aspek-aspek diatas mungkin menjadi kurang, sehingga mencegah suksesi berjalan dengan baik.

6. Tidak memberikan umpan balik yang cukup kepada calon penerus potensial mengenai perkembangan suksesi.

Selama proses suksesi, perubahan harapan, tujuan suksesi, strategi, atau konteks industri dapat mengubah persyaratan dalam sebuah suksesi. Tanpa umpan balik dari waktu ke waktu mengenai hal-hal telah berkembang, penerus potensial dapat menjadi frustrasi dan memutuskan untuk meninggalkan bisnis keluarga.

7. Tidak adanya kriteria rasional dan objektif secara formal untuk seleksi.

Pemilihan dari seorang suksesor harus berdasar kriteria yang rasional dan objektif. Tidak meresmikan kriteria untuk pemilihan calon penerus dapat menyebabkan anggota keluarga lain atau manajer diluar anggota keluarga berasumsi bahwa proses tersebut tidak adil. Hal ini dapat menyebabkan konflik yang pada akhirnya dapat membawa dampak tidak berjalannya suksesi seperti yang banyak dibahas dalam faktor relasi.

8. Tidak adanya komposisi dari tim yang bertanggung jawab atas penilaian calon penerus potensial.

Dalam sebuah bisnis keluarga, komposisi dari tim yang bertanggung jawab atas penilaian calon penerus potensial seringkali tidak terdefinisi dengan jelas. Sebaliknya penilaian sering dibuat oleh kelompok tidak formal anggota keluarga. Situasi seperti ini dapat meningkatkan rasa ketidakadilan mengenai proses suksesi, sehingga dapat menjadi pemicu konflik.

Menurut John Maxwell (2013) kemampuan untuk berhasil dalam masa transisi sebuah organisasi adalah keterampilan yang perlu dipelajari. Secara khusus, John Maxwell berpendapat bahwa ketika transisi terjadi, maka pendiri perlu memberikan ucapan selamat tinggal.

Dalam hal ini ucapan selamat tinggal memberi makna ketika pemimpin mengundurkan diri, meninggalkan

perusahaan biarkan penerus yang ada melakukan pekerjaannya di luar bayangan pemimpin yang lama. Pemimpin lama haruslah tersedia untuk penerus perusahaan, hanya untuk memberi nasihat, tetapi hanya sejauh penerus perusahaan memulai kontak. Bahkan kemudian, pemimpin lama harus menahan diri dari memberikan input yang tidak diinginkan. Juga, ketika pemimpin lama memberikan saran, pemimpin lama tidak boleh memonitor apakah penerus perusahaan mengimplementasikannya. Setelah pemimpin tidak lagi bertanggung jawab, pemimpin perlu untuk melepaskan 100%.

Dalam sebuah keluarga tentu terdapat keberadaan koalisi dominan. Koalisi dominan merupakan sekelompok orang dalam sebuah organisasi berupa sebagian besar tim manajemen eksekutif atau senior yang membuat keputusan penting tentang arah dan fokus perusahaan (Chua, Christman, , & Sharma, 1999).

Menurut Susanto (2007), hal yang sangat penting dalam perencanaan suksesi, yaitu sebelum bergabung dengan perusahaan, pemimpin harus dapat mengidentifikasi motivasi suksesor karena penerus dalam bisnis keluarga memiliki peran yang sulit. Mereka sering tidak bisa memenuhi harapan orang tua mereka karena cara berpikir sudah berbeda dengan orang tua mereka.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif karena peneliti ingin mendeskripsikan secara jelas mengenai fenomena yang terjadi berkaitan dengan perencanaan suksesi pada PT Duta Adpro. Data yang akan dikumpulkan dan dianalisa dalam penelitian berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Data tersebut dapat dikumpulkan dari wawancara, observasi, foto, videotape, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya (Moleong, 2011). Pada penelitian ini, penulis memilih PT DutaAdpro sebagai subjek penelitian karena PT DutaAdpro memiliki sebuah fenomena yang menarik untuk diteliti berupa hal yang memungkinkan proses suksesi dari perusahaan ini dapat terhambat. Objek penelitian dari peneliti adalah perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT DutaAdpro.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik penetapan narasumber *non-probability sampling*. Teknik *non-probability sampling* adalah teknik yang tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel. Teknik *non-probability sampling* yang digunakan adalah jenis *purposive sampling* dimana teknik pengambilan sampel sumber datanya menggunakan pertimbangan tertentu. Metode ini digunakan kerana tidak semua pihak pada PT DutaAdpro mengetahui mengenai hal-hal yang berhubungan dengan perencanaan suksesi pada perusahaan tersebut sehingga tidak semua pihak bisa menjadi narasumber.

Teknik pengumpulan data yang dipakai oleh peneliti adalah dengan wawancara. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*), yang merupakan proses memperoleh

keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara, dimana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan social yang relatif lama. Pada penelitian ini penulis akan melakukan wawancara terhadap orang-orang yang telah ditetapkan sebagai narasumber seperti yang telah ditetapkan pada teknik penetapan narasumber. Penulis akan melakukan wawancara menggunakan teknik wawancara semi terstruktur yang berarti wawancara yang dilakukan melalui pertanyaan yang telah dipersiapkan sesuai dengan paduan wawancara yang sesuai dengan topik, dan wawancara tidak terstruktur yang dimaksudkan apabila ada jawaban diluar pertanyaan-pertanyaan terstruktur namun tidak lepas dari permasalahan penelitian. Selain itu wawancara bisa dilakukan melalui non lisan yaitu melalui telepon jika dirasa diperlukan.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber Data Primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil wawancara dengan para narasumber. Sumber Data Sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah profil perusahaan, hasil observasi dan laporan-laporan yang terkait dengan analisa perencanaan suksesi.

Teknik analisa data yang dipakai:

1. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum hal-hal yang pokok dan memfokuskan pada hal yang penting. Pada penelitian ini penulis akan merangkum hasil wawancara untuk mengambil hal-hal pokok yang penting bagi penelitian.

2. Penyajian Data

Setelah reduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Pada penelitian ini data yang disajikan berupa data kualitatif dengan bentuk teks yang bersifat naratif.

3. *Verification*

Tahap ini adalah tahap penarikan kesimpulan atau verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi, hubungan klausal, atau teori (Sugiyono, 2008). Pada tahap ini penulis akan membuat kesimpulan yang akan dituliskan pada bagian akhir penelitian.

Pada penelitian ini penulis menggunakan uji triangulasi sumber. Triangulasi sumber ini mengarahkan peneliti agar didalam mengumpulkan data, ia berusaha menggunakan berbagai sumber yang ada.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perencanaan Suksesi

Berdasarkan hasil dari wawancara pada berbagai narasumber yang telah ditentukan berkaitan dengan perencanaan suksesi pada PT Duta Adpro, perusahaan ini telah mempersiapkan perencanaan suksesinya sejak pendiri menyadari adanya potensi dari Billy Suwono pada bidang IT dimana *passion* tersebut akan sangat membantu bagi

kemajuan teknologi perusahaan dan membangun efektifitas dan efisiensi. Proses suksesi ini dilaksanakan sejak calon penerus akan menginjak masa perkuliahan yaitu berkisar dua bulan sebelum calon penerus berangkat ke Australia untuk berkuliah. Selanjutnya proses belajar dilanjutkan dengan banyak berkomunikasi dengan frekuensi hampir dua hari satu kali melalui telepon oleh pendiri dan para koalisi dominan pada calon penerus. Dalam percakapan melalui telepon tersebut pendiri dan koalisi dominan memberikan wawasan sebanyak mungkin mengenai hal-hal yang berkaitan dengan perusahaan kepada calon penerus agar terbentuk gambaran yang baik dalam diri calon penerus.

Berkaitan dengan hal-hal yang dibutuhkan calon penerus agar dapat memudahkan dirinya mengembangkan bisnis orangtuanya kedepan, calon penerus menyatakan dirinya sangat beruntung memiliki ketertarikan yang mendalam di bidang yang sesuai dengan profesi yang diharapkan akan ditekuninya kedepan oleh orangtuanya, yaitu bidang IT (*Information Technology*). Namun selain sisi positif dari bidang yang sedang ditekuni saat ini memiliki kesesuaian dengan profesi yang hendak dijalani dimasa mendatang, calon penerus juga harus dapat mengatasi berbagai halangan berkaitan dengan proses suksesi yang berlangsung saat ini. Isu hambatan proses suksesi seperti yang dialami saat ini dinyatakan berusaha dikendalikan dengan menjaga komunikasi yang baik antara calon penerus dan pendiri serta keluarga, terus menayakan perkembangan berkaitan dengan bisnis, dan selalu mencoba belajar ketika sedang berada pada masa liburan dan pulang kembali ke Indonesia dari Australia.

Kerelaan

Di masa mendatang ketika kepemimpinan sudah menjadi alih dari seorang calon penerus, maka akan menjadi sangat penting bagi pemimpin sebelumnya untuk mampu melepas bisnis yang selama ini dipimpinya. Selain itu memiliki peran transisi yang jelas untuk pendiri dan calon penerus potensial adalah sangat penting. Kurangnya kejelasan peran seorang pendiri selama transisi dapat menghambat calon penerus untuk mendapatkan rasa hormat sehingga menyebabkan calon penerus tidak mendapatkan komitmen dari anggota keluarga yang lain dan para manajer.

Hasil wawancara dengan empat orang narasumber dari PT Duta Adpro mengenai indikator kerelaan dari seorang pendiri dalam melepas bisnis dinyatakan valid. Baik pendiri sendiri maupun ketiga orang narasumber lain menyatakan bahwa, pendiri bukanlah seseorang yang sangat terikat dengan bisnis yang dijalankan saat ini dan tidak ingin mencampuri urusan bisnis calon penerusnya apabila calon penerus dirasa telah berkompeten untuk memimpin.

Motivasi

Motivasi dari seorang calon penerus potensial didorong melalui berbagai faktor, ada faktor pribadi yang muncul karena keinginan pribadi dan ada pula dorongan-dorongan yang muncul dari orang-orang disekitar. Faktor-faktor pribadi tersebut bisa muncul dari kemampuan atau kompetensi secara pribadi calon penerus, dimana kemampuan yang baik dalam bidang-bidang berkaitan dengan bisnis dapat membantu

memotivasi dan memberi semangat kerja bagi calon penerus untuk meneruskan bisnis. Sedangkan faktor-faktor yang muncul dari orang-orang disekitar adalah seperti dukungan, kepercayaan, dan relasi seorang calon penerus dengan orang tua atau pendiri, serta anggota keluarga dan koalisi dominan yang terlibat dalam bisnis.

Hasil wawancara dengan empat orang narasumber dari PT Duta Adpro mengenai indikator motivasi calon penerus dinyatakan valid. Keempat narasumber memberikan informasi yang konsisten dan searah dimana calon penerus memiliki motivasi yang didorong oleh *passion* di bidang yang sangat dibutuhkan perusahaan.

Motivasi calon penerus ini juga dinilai dari segi semangat kerja, dimana calon penerus menunjukkan adanya semangat kerja yang positif. Pernyataan tersebut didukung dan diperoleh dari pengakuan pendiri dan para koalisi dominan dimana calon penerus telah mencoba mengaplikasikan beberapa hal-hal yang ia pelajari semasa berkuliah agar dapat membantu perusahaan, hal tersebut menunjukkan adanya semangat kerja yang tinggi dari seorang calon penerus.

Kualifikasi

Apabila seorang calon penerus tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk mengambil alih manajemen dari bisnis, suksesi tidak akan mungkin terjadi karena hal-hal yang berkaitan dengan ketidaksesuaian dengan kualifikasi akan mengantarkan calon penerus tersebut untuk secara sendirinya menolak posisi atau menyebabkan koalisi dominan menolak calon penerus potensial. Selain itu tanpa kualifikasi yang baik seorang calon penerus potensial tidak akan bisa mendapat rasa hormat baik dari karyawan ataupun orang-orang di lingkungan dirinya bekerja dan tentu saja hal tersebut dapat mempengaruhi motivasinya dalam mengambil alih kepemimpinan bisnis.

Kualifikasi seorang calon penerus ini akan dinilai oleh baik pendiri maupun para koalisi dominan. Dalam hal ini calon penerus mulai menunjukkan kemajuan positif dengan berani mengaplikasikan apa yang ia pelajari dalam dunia perkuliahan untuk membantu perusahaan, sehingga hal tersebut memberikan penilaian yang baik atas kualifikasinya dimata pendiri dan para koalisi dominan.

Dukungan

Proses suksesi secara umum membutuhkan adanya kesepakatan antara para pemimpin dan koalisi dominan terhadap calon penerus, kesepakatan tersebut akan mengarahkan pada dukungan terhadap seorang calon penerus untuk suatu saat menjadi pemimpin di perusahaan. Dukungan ini menjadi penting karena akan dapat membangun rasa percaya diri seorang calon penerus dalam menjalani proses suksesi dan memotivasi agar dapat menjadi seorang pemimpin yang baik.

Hasil wawancara dengan empat orang narasumber dari PT Duta Adpro mengenai indikator dukungan dinyatakan valid. Keempat narasumber memberikan informasi yang konsisten dan searah dimana calon penerus merasa mendapat dukungan, selain itu pendiri dan koalisi dominan menyatakan

memberikan dukungan sepenuhnya terhadap calon penerus untuk memimpin perusahaan di masa mendatang.

Kepercayaan terhadap seorang calon penerus dari pendiri, keluarga, ataupun para koalisi dominan merupakan bukti dari dukungan mereka terhadap berjalannya proses suksesi yang ada saat ini. Selain menunjukkan dukungan, hal ini memberikan dampak positif dengan membantu membangun rasa percaya diri seorang calon penerus dan memberikan rasa hormat sebagai seorang calon pemimpin. Dimana tentu saja berbagai hal tersebut akan memotivasi calon penerus untuk menjadi calon pemimpin yang baik dan benar-benar memenuhi kualifikasi. Dalam hal ini para pendiri dan koalisi dominan menyatakan bahwa mereka percaya terhadap calon penerusnya. Calon penerus pada PT Duta Adpro secara pribadi mengungkapkan bahwa dari komunikasi dan interaksi yang terjadi selama ini dirinya merasa mendapatkan kepercayaan dari orang tuanya, dimana hal tersebut sangat penting. Sehingga sebuah proses suksesi yang terhambat oleh jarak ini tidak membuat rasa percaya keluarga terhadap calon penerus hilang dan harapan akan berhasilnya sebuah perencanaan suksesi tidak hilang.

Kelemahan

PT Duta Adpro memiliki seorang calon penerus yang berlatar belakang pada bidang IT dan tidak pada bidang ekonomi ataupun bisnis. Kurangnya penguasaan mengenai hal-hal yang bersifat bisnis ini menurut para narasumber juga akan memberikan hambatan tersendiri pada calon penerus ketika akan memimpin perusahaan di masa mendatang. Hambatan tersebut dapat muncul baik ketika Billy Suwono masih menjalani proses suksesi di perusahaan dan berperan sebagai calon penerus ataupun sudah menjadi pemimpin perusahaan mendatang karena kurangnya pemahaman secara teoritis dan mendalam mengenai bisnis secara umum.

Namun hambatan ini dapat diantisipasi sedini mungkin dengan memperkaya pengetahuan calon penerus mengenai bisnis secara umum. Hal-hal yang terutama dapat banyak diajarkan kepada calon penerus adalah pada bidang keuangan. Hal ini dikarenakan calon penerus memiliki ibu dan kakak selaku koalisi dominan dalam perusahaan yang memiliki pengetahuan dan latar belakang pada bidang keuangan. Selain itu bisnis secara umum akan dapat diajarkan oleh baik pendiri maupun koalisi dominan secara berkala dengan tingkat kesulitan yang semakin tinggi agar semakin meningkatkan kualitas calon penerus dalam memimpin perusahaan di masa mendatang.

Kepemilikan dan Manajemen

Kepemilikan dan Manajemen dalam sebuah perusahaan menjadi sebuah penentu masa depan perusahaan. Hal ini disebabkan karena orang-orang dengan kepemilikan dan pihak manajemen dalam perusahaan menjadi penentu arah dari sebuah perencanaan suksesi di perusahaan tersebut, sama halnya dengan PT Duta Adpro. Perusahaan ini merupakan sebuah *Family Business Enterprise*, yang mengartikan PT Duta Adpro ini dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Segala aktivitas pengelolaan perusahaan dilakukan oleh keluarga. Selain itu posisi-posisi kunci dipegang oleh anggota keluarga. Sehingga proses suksesi

yang berjalan saat ini merupakan arahan-arahan dari pendiri dan koalisi dominan yang merupakan anggota keluarga sekaligus anggota manajemen di perusahaan.

Kepemilikan pada PT Duta Adpro ini terbagi menjadi 50% milik Willy Suwono, 45% milik Indari Wijaya, dan 5% milik Ronny Suwono. Ronny Suwono merupakan adik kandung Willy Suwono dan merupakan pemegang kepemilikan yang tidak aktif dalam kegiatan manajerial dan operasional pada PT Duta Adpro, sehingga perencanaan suksesi yang berjalan tidak mendapat campur tangan dari Ronny Suwono.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil setelah penelitian ini adalah:

1. Menurut hasil analisis pada penulisan penelitian ini, perencanaan suksesi pada PT Duta Adpro telah dijalankan dan dipersiapkan sejak dini dan sudah berjalan sekitar satu tahun yakni sejak ditetapkan sebagai calon penerus. Hal ini dilakukan demi mengantisipasi keterhambatan proses belajar seorang calon penerus mengenai perusahaan, karena calon penerus sedang menempuh jenjang perkuliahan di Australia dimana hal tersebut tidak memungkinkan bagi calon penerus untuk mempelajari kegiatan operasional sehari-hari dengan lokasi perusahaan yang berada di Indonesia.
2. Hasil wawancara pada PT Duta Adpro mengenai indikator-indikator berupa kerelaan, motivasi, kualifikasi, dan dukungan memberikan hasil yang valid, dimana pendiri memiliki kerelaan untuk melepas bisnis ketika calon penerus sudah siap untuk memimpin. Komunikasi antara pendiri serta koalisi dominan dengan calon penerus yang baik, juga membangun motivasi dan memberikan dukungan untuk calon penerus dapat meneruskan bisnis. Kualifikasi calon penerus terus dikembangkan dengan proses belajar secara langsung ketika calon penerus berada di Indonesia dan pemberian wawasan secara lisan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan perusahaan yang dilakukan secara berkala. Dengan hal-hal yang telah disebutkan tersebut maka perencanaan persiapan calon penerus dipercaya telah memadai dan dapat menjadi pemimpin yang memenuhi kualifikasi dan layak untuk memimpin PT Duta Adpro.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka terdapat beberapa hal yang disarankan antara lain sebagai berikut:

1. Disarankan agar para pihak-pihak PT Duta Adpro melakukan penelitian lebih lanjut mengenai kebutuhan-kebutuhan lain yang perlu dipersiapkan bagi calon penerus seperti pengelolaan keuangan dan hal-hal yang bersifat manajerial karena calon penerus berada pada bidang teknologi, dimana hal-hal yang

- bersifat bisnis harus lebih diperkaya agar dapat memimpin perusahaan di masa mendatang.
2. Disarankan agar dalam proses suksesi, calon penerus sudah diperkenalkan dan didekatkan dengan para pelanggan dan pemasok agar tercipta interaksi, kepercayaan serta hubungan baik yang berkelanjutan baik pada masa kepemimpinan seorang pendiri ataupun calon penerus.
 3. Disarankan menambah tingkat kesulitan pembelajaran dalam proses suksesi dari waktu ke waktu. Hal ini akan sangat membantu calon penerus meningkatkan kualifikasi dan membangun rasa percaya diri dalam menghadapi masalah bisnis ketika memimpin perusahaan di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Barton, F.C. (1993). *Family Business Succession Planning*. *Journal of Accountancy*.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). *Defining The Family Business by Behaviour*. Sage Publication.
- De Massis, A., Chua, J.H., Chrisman, J.J. (2008). *Family Business Review: Factors Preventing Intra-Family Succession*. Sage Publications.
- Handler, W.C. (1989). *Methodological Issues And Consideration In Studying Family Business*. *Family Business Review vol II*.
- Jarboe, Amanda. (2009). *Succession planning - Knowing How To Plan For Changes In Your Workforce*. Northbrook: BNP Media.
- Koziarz, George. (2006). *Navigating Succession*. Willoughby: Meister Media Worldwide.
- Maxwell, J.C. (2013). *How Successful People Lead*. Center Street.
- Michalski, Liz and Miller, Jim. (2000). *Succession Plan / Commentary*. Cleveland: Advantstar Communication, Inc.
- Moleong, L.J. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Spafford, Kevin. (2008). *Succession Solutions*. Philadelphia: Farm Journal Media.
- Susanto, A.B. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group
- Wilson, Ken. (2014). *Discussing Succession Should Be Top Plan*. Welshpool, W.A: Fairfax Media Publications Pty Limited.