

ANALISIS PERENCANAAN SUKSESI PADA PT NIRWANA RADIO

Hartono Surya Wijaya

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: tonz_1993@yahoo.com

Abstrak—Suksesi adalah peristiwa yang tidak dapat dihindari dalam sebuah bisnis keluarga. Perusahaan keluarga dituntut untuk bisa mewujudkan keberhasilan suksesi dari generasi awal ke generasi selanjutnya. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan perencanaan suksesi pada PT. Nirwana Radio yang sedang atau dilakukan oleh owner kepada calon suksesornya, dan mengetahui tingkat persiapan suksesor pada PT. Nirwana Radio yang merupakan bentuk perencanaan suksesi untuk kepentingan perusahaan di masa mendatang. Jenis dari penelitian ini adalah penelitian bersifat kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan metode wawancara dan observasi. Setelah mendapatkan data maka akan dilakukan uji keabsahan data dengan metode triangulasi sumber. Data-data yang dikumpulkan dan dianalisis menghasilkan suatu kesimpulan bahwa perencanaan suksesi yang terjadi di PT. Nirwana Radio dari sisi tahapan-tahapan proses suksesi sebagian besar sudah dijalankan, dan untuk tingkat persiapan suksesor seluruhnya sudah dijalankan dengan baik oleh perusahaan.

Kata Kunci—Bisnis Keluarga, Perencanaan Suksesi

I. PENDAHULUAN

Banyak dari bisnis ekonomi di dunia tidak terlepas dengan namanya bisnis keluarga. Berkembangnya bisnis keluarga sebagai model bisnis ekonomi di seluruh dunia ini terjadi karena pengaruhnya yang sangat kuat dalam menggerakkan ekonomi di dunia. Menurut Poza (2010), bisnis keluarga merupakan bisnis yang mendominasi di dunia, dapat dilihat dari 80%-98% dari seluruh bisnis ekonomi di dunia merupakan bisnis yang dimiliki oleh keluarga. Suatu bisnis dapat dikatakan sebagai bisnis keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan (Donnelley, 2002 dalam Susanto, 2007).

Keberlanjutan perusahaan keluarga menjadi sangat penting karena keberadaannya yang mendominasi di dunia (Poza, 2010). Namun ada kalanya bisnis keluarga tidak dapat berjalan dengan mulus, dikarenakan perusahaan tidak mampu beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang terus berubah-ubah. The Jakarta Consulting Group mengemukakan bahwa rata-rata umur perusahaan keluarga hanya bertahan 24 tahun semenjak terjadinya peralihan antar generasi yang berjalan kurang baik. Menurut Lipman (2010), tingkat keberlangsungan hidup untuk sebuah bisnis keluarga kecil bahkan lebih rendah, turun menjadi rata-rata lima sampai sepuluh tahun.

Untuk keberlanjutan perusahaan keluarga, maka perlu adanya generasi-generasi penerus. Generasi-generasi penerus ini yang akan mempertahankan keberlanjutan di dalam perusahaan keluarga yang direalisasikan dengan proses

suksesi. Suksesi adalah proses perpindahan kekuasaan dari generasi awal ke generasi selanjutnya. Di dalam perusahaan keluarga, anggota keluarga sangat mengharapkan bahwa generasi-generasi penerus dapat mewujudkan keberhasilannya. Oleh karena itu, suksesi menjadi sangat penting dalam keberlanjutan perusahaan keluarga.

Kepentingan suksesi itu muncul di dalam perusahaan keluarga, sehingga perlu adanya perencanaan suksesi. Menurut Guinjoan dan Llauro (2000), perencanaan suksesi meningkatkan kemungkinan bertahan hidup bagi bisnis keluarga, karena rencana suksesi adalah latihan mengantisipasi masa depan pribadi, keluarga dan peristiwa yang bertujuan mempengaruhi kejadian-kejadian dan membentuk mereka sesuai dengan kepentingan tertentu. Perencanaan suksesi tersebut dibuat agar generasi-generasi selanjutnya dapat bertahan dalam melanjutkan bisnis keluarga yang dikelola sejak generasi awal. Menurut Lipman (2010), perencanaan suksesi yang sukses membutuhkan pendamping untuk generasi berikutnya.

Di dalam perusahaan keluarga perlu adanya sebuah perencanaan suksesi, dimana perencanaan tersebut dibuat agar perusahaan dapat mengetahui bagaimana sebuah bisnis yang dijalankan dapat berlanjut di masa mendatang. PT. Nirwana Radio adalah perusahaan keluarga yang bergerak dalam bidang jasa penyiaran radio. Dapat dikatakan perusahaan keluarga karena menurut pemilik perusahaan, manajemen perusahaan ini dikelola oleh keluarga sendiri. Pemilik dari PT. Nirwana Radio adalah Indra Hardjadinata yang merupakan pendiri sekaligus owner dari stasiun radio ini dan sudah berdiri sejak tahun 1976. Pada saat ini perusahaan masih dalam pantauan owner yaitu Indra Hardjadinata. Di mana Indra masih belum menyerahkan kepemilikan perusahaannya kepada generasi selanjutnya, tetapi pengelolaan dan pengambilan keputusan sudah dialihkan ke generasi kedua. Pada saat ini pemilik memberikan tanggung jawab untuk mengelola perusahaan kepada suksesor. Dengan adanya pengalaman, komunikasi dan pengarahan tentang keseharian yang jelas tentang perusahaan, diharapkan bisa membantu suksesor dalam mengatasi permasalahan yang ada di dalam perusahaan. Di sini terlihat bahwa suksesor masih dalam pengawasan dan pelatihan dari owner. Dalam penelitian ini pendiri perusahaan juga adalah seorang incumbent yang baru pertama kali mempersiapkan penerusnya, sehingga belum ada pengalaman dari generasi sebelumnya untuk dimintai pendapat dalam mempersiapkan perusahaan di masa mendatang. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana perencanaan suksesi yang terjadi pada PT. Nirwana Radio.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan perencanaan suksesi pada PT. Nirwana Radio yang sedang atau dilakukan oleh owner kepada calon suksesornya, dan untuk mendeskripsikan tingkat persiapan suksesor pada PT. Nirwana Radio yang merupakan bentuk perencanaan suksesi untuk kepentingan perusahaan di masa mendatang.

Perusahaan keluarga adalah suatu bisnis yang diatur dan dikelola dengan maksud untuk membentuk dan mengejar visi dari bisnis yang secara dominan dikendalikan oleh anggota keluarga yang sama atau sejumlah kecil keluarga dengan cara yang berpotensi dapat menjadi keberlanjutan bagi generasi keluarga atau keluarga (Chua, Chrisman, dan Sharma, 1999). Perusahaan keluarga sebagai sebuah badan dimana baik kepemilikan dan pembuatan peraturan didominasi oleh anggota keluarga yang dekat secara emosional (Carsrud, 1994).

Perusahaan keluarga memiliki beberapa keuntungan dibanding perusahaan lainnya (Walsh. G, 2011):

1. Loyalty

Anggota keluarga di dalam sebuah bisnis cenderung mempunyai kesetiaan yang lebih besar antara satu sama lainnya. Dan mereka juga cenderung lebih berkomitmen untuk keberlangsungan perusahaan kedepannya.

2. Legacy

Warisan yang telah diturunkan oleh generasi sebelumnya merupakan suatu motivasi bagi generasi saat ini. Warisan yang ditinggalkan akan menjadi tanggung jawab bagi generasi saat ini untuk membesarkan nama perusahaan. Dengan adanya motivasi yang kuat untuk generasi berikutnya akan membuat perusahaan keluarga semakin besar dan bertahan dalam jangka waktu ke depan.

3. Labour pool

Di dalam perusahaan keluarga ada seorang atau lebih anggota keluarga yang dijadikan sebagai acuan. Biasanya individu yang dijadikan sebagai acuan adalah individu yang cenderung loyal dan mempunyai komitmen.

4. Key employees

Lingkungan perusahaan keluarga yang cenderung kurang formal, dimana para staff non-keluarga merasa nyaman dalam bekerja. Banyak staff yang diperlukan seperti bagian dari keluarga sendiri, sehingga memiliki ikatan yang kuat antara staff dengan perusahaan.

5. Patience

Di dalam bisnis keluarga kesabaran merupakan hal yang penting dilakukan karena perusahaan keluarga lebih cenderung diarahkan pada tujuan jangka panjang. Perusahaan keluarga harus mengorbankan keuntungan jangka pendek untuk pencapaian jangka panjang. Hal ini memungkinkan untuk perusahaan, pendekatan jangka panjang ini sering disebut patience capital.

6. Values

Pemilik bisnis memiliki kesempatan untuk mengajar dan menyampaikan nilai-nilai keluarga yang mereka dapatkan ke generasi berikutnya, budaya kerja sering menjadi reflesi dari nilai-nilai tersebut.

7. Career opportunities

Kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan sudah dipersiapkan oleh generasi sebelumnya untuk menunjang karir generasi berikutnya. Selain itu, perusahaan keluarga menjadi tempat pelatihan bagi anggota keluarga yang bercita-cita untuk mengejar karir bisnisnya, baik di perusahaan sendiri maupun di perusahaan lainnya.

8. Relationship

Kesempatan bekerja dengan anggota keluarga untuk mencapai tujuan bisnis dapat menjadikan sebuah pengalaman yang sangat berharga, dengan ikut berkerja di dalam perusahaan keluarga dapat menjadikan hubungan antarkeluarga semakin dekat.

9. Financial reward

Kesuksesan yang dicapai oleh anggota keluarga dapat memberikan dampak financial yang baik bagi anggota keluarga yang aktif maupun non-aktif. Hal ini dipandang sebagai salah satu hak istimewa menjadi keluarga.

10. Succession

Suksesi dapat memberikan peluang karir bagi anggota-anggotanya. Bisnis keluarga juga mendukung karir generasi berikutnya untuk menjadi pemilik perusahaan. Hal ini juga dapat memotivasi dan bermanfaat untuk perusahaan kedepannya.

Untuk mencapai keseimbangan, bisnis keluarga perlu untuk mengidentifikasi rencana dan kebijakan untuk mengatasi lima variabel penting (Carlock dan Ward, 2001), yaitu:

1. Control: Membangun dengan cara yang adil, bagaimana keluarga akan membahas keputusan-keputusan dalam keluarga dalam pengelolaan dan kepemilikan bisnis.
2. Careers: Memungkinkan untuk berbagai anggota keluarga untuk mengejar karir bermanfaat atau peran lain dalam bisnis dengan kemajuan dan imbalan berdasarkan kinerja.
3. Capital: Menciptakan sistem dan kesepakatan sehingga anggota keluarga dapat menginvestasikan kembali dan jika perlu panen atau menjual investasi mereka tanpa kerusakan kepentingan anggota keluarga lain.
4. Conflict: Mengatasi konflik yang bisnis keluarga hadapi karena perkerjaan mereka dan kehidupan pribadi saling berikatan.
5. Culture: Menggunakan nilai-nilai keluarga dalam mengembangkan rencana dan tindakan. Budaya bisnis keluarga mewakili tentang nilai-nilai keluarga.

Suksesi adalah tindakan, peristiwa dan perkembangan yang mempengaruhi transfer kontrol manajerial dari satu anggota keluarga ke anggota lainnya (Sharma, Chrisman dan Chua, 2001). Sukses sebagai kriteria keberhasilan penting di dalam bisnis keluarga, sebagai mayoritas pemilik bisnis keluarga yang ingin mempertahankan kontrol keluarga atas bisnis tersebut dalam masa jabatannya sendiri (Astrachan, Allen dan Spinelli, 2002).

Suksesi menjadi penting di dalam keberlanjutan perusahaan keluarga. Menurut Martin et al. (2002), perencanaan suksesi didefinisikan sebagai pengalihan bisnis

yang dihasilkan dari pemilik ingin pensiun atau meninggalkan bisnis untuk beberapa alasan lainnya. Perencanaan suksesi dibuat agar efektifitas didalam bisnis keluarga dapat berjalan dengan baik. Menurut Handler (1990), faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas suksesi adalah tingkat pelatihan, tanggung jawab, pengalaman luar organisasi, komunikasi suksesi dan suksesi yang relevan dengan perencanaan. Sedangkan Venter et al. (2005) mengatakan bahwa dua faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan proses suksesi adalah kepuasan penerus dengan pengalaman mereka melalui proses suksesi dan bisnis keluarga.

Suksesi memiliki tahapan-tahapan dalam pelaksanaannya yang berguna untuk mencapai proses suksesi yang sempurna. Susanto et al. (2007) mengungkapkan adanya 7 tahapan yang mendasari proses suksesi, yaitu:

1. Mengevaluasi struktur kepemilikan
2. Mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi
3. Mengevaluasi keinginan keluarga dan contingency plan
4. Mengembangkan proses pemilihan, melatih, dan mentoring penerus masa depan
5. Melakukan aktivitas team building dari keluarga
6. Menciptakan dewan direksi yang selektif
7. Memasukkan penerus pada saat terbaik, yakni ketika pendiri berusia sekitar 50 tahun dan usia penerus di awal 30 tahun

Dalam proses suksesi, perlu adanya persiapan untuk generasi penerus (Poza, 2010), yaitu:

1. Memahami bisnis yang dijalani dengan baik, dan idealnya menyukai bahkan mencintai bisnis tersebut.
2. Menyadari kekuatan dan kelemahan diri sendiri, memiliki pengalaman kerja dan pendidikan yang dibutuhkan.
3. Memiliki keinginan untuk memimpin dan melayani.
4. Dibimbing secara bertanggungjawab oleh generasi sebelumnya, penasihat, dan dewan direksi.
5. Memiliki hubungan yang baik dan kemampuan untuk mengakomodasi orang lain, terutama jika menjadi bagian dari tim suksesor (saudara, ipar, atau sepupu).
6. Dapat mengandalkan manajer non-keluarga yang berkompeten di dalam tim manajemen puncak untuk melengkapai keahlian mereka sendiri.
7. Memiliki kepemilikan yang mengontrol atau dapat memimpin.
8. Telah mendapatkan rasa hormat dari karyawan non-keluarga, pemasok, konsumen, dan anggota keluarga lain.
9. Memiliki kemampuan dan kekuatan yang sesuai dengan kebutuhan strategis dari bisnis yang dijalankan.
10. Menghormati masa lalu dan memfokuskan energi pada masa depan bisnis dan keluarga.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif untuk mendapatkan informasi ataupun data yang terkait mengenai perencanaan suksesi sehingga peneliti dapat menggambarkan secara tepat perencanaan suksesi di PT. Nirwana Radio.

Dalam penelitian ini subjek penelitian adalah PT. Nirwana Radio yang berlokasi di Jalan Kolonel Sugiono No. 72 Banjarmasin, Kalimantan Selatan, Indonesia. Dalam penelitian ini objek penelitian yang ingin diteliti adalah penerapan perencanaan suksesi yang telah atau sedang dilakukan PT. Nirwana Radio.

Dalam menentukan narasumber dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode purposive sampling. Metode purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2013). Narasumber yang dipilih pada penelitian ini adalah Indra Hardjadinata selaku *owner* dari PT. Nirwana Radio, Ivan Hardjadinata selaku suksesor, serta Sukma H. A. selaku manajer marketing. Peneliti memilih narasumber tersebut karena mereka memiliki peranan yang penting di dalam perusahaan.

Teknik penelitian data yang dipakai oleh peneliti adalah dengan wawancara dan observasi. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur dan tidak terstruktur, disertai dengan adanya observasi. Wawancara terstruktur digunakan untuk mendapatkan informasi langsung dari informan sedangkan wawancara tidak terstruktur digunakan untuk memperjelas informasi yang dianggap penting. Sedangkan dari hasil observasi yang didapat nantinya dapat dibandingkan dengan hasil wawancara yang telah diteliti, sehingga dapat mengetahui kenyataan yang sebenarnya di perusahaan.

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 pendiri perusahaan atau *owner* dan calon suksesor. 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. Mengambil seluruh data yang telah disediakan dari berbagai sumber. Pada tahap ini seluruh data yang diperoleh merupakan hasil dari wawancara dan observasi yang dipelajari.
2. Reduksi data
Reduksi data adalah suatu upaya untuk membuat abstraksi. Abstraksi adalah usaha membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian.
3. Kategorisasi
Kategorisasi adalah sebuah penyusunan, dimana kategori disusun atas dasar pemikiran, institusi, pendapat, atau kriteria tertentu.
4. Pemeriksaan keabsahan data
Di dalam suatu penelitian kualitatif, pemeriksaan keabsahan data atau kepercayaan data berguna untuk memastikan bahwa data-data penelitiannya benar-benar alamiah. Dan untuk itu untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan yang disebut triangulasi.

5. Penafsiran data

Penafsiran data berguna untuk menjawab rumusan masalah yang dilakukan dengan deskriptif analitik, yaitu rancangan dikembangkan dari kategori-kategori yang ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau muncul dari data.

Pada penelitian ini penulis menggunakan uji triangulasi sumber. Triangulasi sumber adalah membandingkan atau memeriksa data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber (Sugiyono, 2013).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tahapan-Tahapan Proses Sukses

Berdasarkan hasil wawancara dari ketiga narasumber dapat diambil kesimpulan bahwa tahapan-tahapan dalam proses suksesi yang ada di PT. Nirwana Radio dari sisi mengevaluasi struktur kepemilikan dianggap valid. Hal ini dikarenakan adanya kesamaan jawaban yang diberikan oleh ketiga narasumber, yang mengatakan bahwa tidak adanya masalah dalam struktur kepemilikan keluarga. Selama ini tidak ada masalah di dalam struktur kepemilikan keluarga, karena sudah ada pembagian sahamnya masing-masing dan pengaturan saham yang jelas di atas hukum. Menurut narasumber kedua, karena ini milik keluarga jadi orangtua yang mengatur dan membagi semua penghasilan. Struktur kepemilikan di PT. Nirwana Radio sampai saat ini belum pernah terjadi permasalahan karena sudah jelas pembagian sahamnya masing-masing di dalam perusahaan.

Mengembangkan gambaran struktur dari jawaban ketiga narasumber dianggap valid karena menurut narasumber pertama mengatakan sudah ada pengaturan tanggung jawab serta kewajiban masing-masing untuk penempatan posisi kerja, mengenai struktur yang diharapkan untuk saat ini juga sudah tepat sehingga tidak perlu adanya perubahan. Menurut narasumber ketiga menambahkan bahwa penempatan posisi kerja sudah dilakukan dengan maksimal. Juga karena menurut narasumber kedua, akan ada pengeluaran yang lebih besar daripada pemasukan jika membuat struktur yang baru. Dengan demikian, gambaran struktur yang diharapkan setelah terjadi suksesi di PT. Nirwana Radio tidak mengalami perubahan karena tetap menggunakan struktur yang ada.

Mengevaluasi keinginan keluarga dan contingency plan dari jawaban ketiga narasumber dianggap valid karena menurut narasumber pertama mengatakan adanya keinginan keluarga yang menginginkan perusahaannya agar bisa berkembang dan maju. Menurut narasumber kedua mengatakan yang terpenting adalah perusahaan bisa menghasilkan keuntungan karena untuk sekarang ini perusahaan juga banyak pesaing terutama internet dan TV. Selain itu untuk contingency plan-nya sendiri perusahaan sudah mempersiapkannya yaitu adanya cadangan mesin radio apabila ada yang rusak dan ada teknisi sendiri di dalam perusahaan untuk memperbaiki mesin radio yang rusak. Narasumber ketiga menambahkan untuk masalah mesin radio yang rusak sudah ada teknisi sendiri untuk memperbaikinya. Dalam mengevaluasi keinginan keluarga dan contingency plan, perusahaan menginginkan perusahaannya agar dapat

berkembang dan maju agar lebih bisa menghasilkan keuntungan

Mengembangkan proses pemilihan, melatih dan mentoring dari jawaban ketiga narasumber dianggap valid karena menurut narasumber pertama mengatakan tidak adanya proses pemilihan yang disebabkan tidak adanya calon yang berminat untuk melanjutkan perusahaan, dan ada beberapa pertimbangan dalam menentukan calon suksesor yaitu suksesor harus punya tanggung jawab, disiplin, paham dalam bidang pekerjaannya dan bisa memimpin karyawannya dengan baik. Narasumber kedua mengatakan bahwa sejak dulu suksesor sudah diajak bertemu dengan klien perusahaan bersama pendiri, dan sering melakukan diskusi apabila ada permasalahan yang tidak bisa diselesaikan sendiri. Narasumber ketiga menambahkan, biasanya dulu suksesornya sendiri diajak untuk bertemu dengan klien perusahaan bersama ayahnya dan ikut meeting dengan klien perusahaan. Dalam mengembangkan proses pemilihan, melatih dan mentoring, suksesor telah mendapatkan proses melatih dan mentoring meskipun tidak adanya proses pemilihan karena dari pertama tidak ada calon yang berminat selain suksesor untuk melanjutkan perusahaan.

Melakukan aktivitas team building dari keluarga dari ketiga jawaban narasumber dianggap valid karena adanya kesamaan jawaban yang diberikan oleh ketiga narasumber, yang mengatakan bahwa aktivitas yang dilakukan yaitu adanya acara buka puasa bersama yang diadakan setiap tahunnya dan acara trip tamasya kantor yang dilakukan pada akhir tahun. Aktivitas team building dari keluarga yang dibuat oleh PT. Nirwana Radio sendiri sudah dilaksanakan setiap tahunnya, adanya acara trip tamasya pada akhir tahun yang bertujuan agar karyawan lebih mengenal dan menghargai satu dengan yang lain dimana saat ini sudah tercapai dan ada acara buka puasa bersama untuk sharing bersama.

Menciptakan dewan direksi yang selektif dari ketiga jawaban narasumber dianggap valid karena menurut narasumber pertama, untuk memilih dewan direksi yang selektif perlu adanya kriteria-kriteria terlebih dahulu yaitu harus ada pengalaman kerja dan usia yang matang, jadi bisa berpikir secara dewasa serta dapat diandalkan di dalam perusahaan. Narasumber kedua menambahkan kriteria yang harus dimiliki dewan direksi yaitu harus ada pengalaman kerja minimal 2 tahun, karena apabila hanya bekerja 6 bulan sampai 1 tahun masih dinilai belum mengerti banyak tentang perusahaan. Selanjutnya dengan melihat CV-nya apakah sudah ada pengalaman dengan bidang yang diinginkan oleh perusahaan dan terakhir untuk usianya mencari umur yang 35-40 tahun, karena apabila masih di bawah umur tersebut maka belum cukup banyak pengalaman. Menurut narasumber ketiga, kinerja yang diberikan oleh dewan direksi cukup baik dan selama ini tidak ada permasalahan yang terlalu serius sehingga bisa terselesaikan dengan baik. Dalam menciptakan dewan direksi yang selektif, dewan direksi harus memiliki kriteria-kriteria yang sesuai dengan keinginan perusahaan. Dewan direksi yang ada di PT. Nirwana Radio pada saat ini sudah sesuai dengan kriteria yang perusahaan inginkan.

Memasukan penerus pada saat yang terbaik yaitu pendiri berusia 50 tahun dan suksesor berusia 30 tahun dari ketiga jawaban narasumber dianggap valid karena adanya kesamaan

jawaban yang diberikan masing-masing narasumber yang mengatakan bahwa seharusnya umur suksesor masuk ke dalam perusahaan itu diundur lebih lambat agar pemikirannya lebih dewasa dan stabil. Karena pada saat suksesor masuk ke perusahaan usia suksesor masih berumur 20 tahun, sehingga pemikiran dan emosi juga belum stabil.

Tingkat Persiapan Suksesor

Memahami bisnis yang dijalani dengan baik, dan idealnya menyukai bahkan mencintai bisnis tersebut dari ketiga jawaban narasumber dianggap valid karena menurut narasumber pertama untuk memahami bisnis dengan baik, suksesor harus memiliki komitmen yang tinggi, benar-benar paham tentang perusahaan dan juga bisa menjalin koneksi atau hubungan yang baik dengan klien maupun konsumen. Narasumber kedua juga sependapat bahwa untuk memahami bisnisnya dengan baik, suksesor harus memiliki komitmen, wawasan secara umum, mempunyai jaringan yang dikenal dan modal usaha. Selama ini suksesor tidak meyakini kalau perusahaan akan selalu menghasilkan keuntungan, tetapi dengan melihat peluang pasar dan manajemen di dalam perusahaan sudah baik seharusnya perusahaan bisa mendapatkan keuntungan. Menurut narasumber ketiga, suksesor dapat menjalankan perusahaan dengan baik karena suksesor memiliki pengalaman dengan ikut bekerja dengan pendiri, dihadapkan dengan klien dan membantu menyelesaikan masalah bersama, serta adanya kemauan dan niat yang besar dalam bekerja. Dengan memahami bisnis yang dijalani dengan baik, dan idealnya menyukai bahkan mencintai bisnis tersebut, suksesor pada saat ini dinilai sudah memahami bisnisnya dengan baik karena memiliki pemikiran yang positif untuk dirinya sendiri dalam menjalankan bisnisnya.

Menyadari kekuatan dan kelemahan diri sendiri, memiliki pengalaman kerja dan pendidikan yang dibutuhkan dari jawaban ketiga narasumber dianggap valid karena adanya kesamaan jawaban dari ketiga narasumber yang mengatakan, kelebihan yang dimiliki oleh suksesor dalam memimpin perusahaan yaitu memiliki komitmen, niat dalam bekerja, dan mampu mengambil keputusan dengan baik. Sedangkan untuk kelemahannya sendiri suksesor mengakui dirinya sering meninggalkan pekerjaannya yang menyebabkan suksesor menjadi tidak fokus pada pekerjaan utamanya. Menurut ketiga narasumber mengatakan pengalaman menjadi lebih penting dari pada pendidikan karena pengalaman dihadapkan langsung dengan pekerjaan yang nyata sehingga suksesor lebih percaya diri karena sudah pernah mengalaminya sendiri. Meskipun secara teori pendidikan dan pengalaman sama-sama dibutuhkan, menurut ketiga narasumber pengalaman dinilai lebih penting karena langsung dihadapkan dengan suasana kerja yang nyata. Dengan menyadari kekuatan dan kelemahan diri sendiri, serta memiliki pengalaman kerja dan pendidikan yang dibutuhkan, suksesor dapat dinilai sudah bisa memahami kelebihan dan kelemahan diri sendiri dan suksesor juga pernah memiliki pengalaman kerja yang cukup bersama pendiri selama pendiri menjalankan perusahaan.

Memiliki keinginan untuk memimpin dari ketiga jawaban narasumber dianggap valid karena menurut narasumber kedua mengatakan, visinya yaitu ingin perusahaan menjadi pelayan terdepan dalam hal distribusi dan promosi di Kalimantan

Selatan. Tetapi tentunya harus didukung dengan tim yang mempunyai kemampuan yang profesional serta dari kesejahteraannya juga tercukupi, dan bisa melayani permintaan masyarakat yang dinamis. Dengan misinya yaitu ingin memperkenalkan radio bahwa radio ini bisa bermanfaat, mendidik, menghibur dan juga mempertahankan reputasi perusahaan yang selama ini sudah terbentuk. Visi yang dibuat ini sudah sesuai dengan perusahaan karena radio ini tidak bersifat SARA yaitu suku, agama, dan ras yang menyinggung. Menurut narasumber pertama menambahkan bahwa misi yang dijalankan sudah dalam proses sampai visinya tersebut tercapai. Menurut narasumber ketiga, praktek kerja yang diberikan oleh suksesor sudah baik karena memiliki niat yang tinggi untuk mencapai visinya tersebut. Dalam memiliki keinginan untuk memimpin dan melayani, terlihat bahwa suksesor telah memiliki visi dan misi yang jelas untuk perusahaan kedepannya. Sehingga suksesor dapat dinilai sudah memiliki keinginan untuk memimpin dan melayani didalam perusahaan dengan baik.

Dibimbing secara bertanggungjawab oleh generasi sebelumnya dari jawaban ketiga narasumber dianggap valid karena adanya kesamaan jawaban dari ketiga narasumber yang mengatakan bahwa suksesor dibimbing dengan adanya praktek kerja langsung dalam bekerja, meeting dengan klien, dan sering melakukan diskusi kerja bersama pendiri apabila ada permasalahan yang tidak bisa diselesaikan sendiri. Menurut narasumber kedua menambahkan bahwa diskusi bersama pendiri adalah hal yang paling penting. Dengan dibimbing secara bertanggungjawab oleh generasi sebelumnya, terlihat suksesor telah mendapat bimbingan dari generasi sebelumnya baik dari praktek kerja langsung, meeting dengan klien maupun adanya diskusi kerja bersama pendiri.

Memiliki hubungan yang baik dan kemampuan untuk mengakomodasi orang lain, terutama jika menjadi bagian dari tim suksesor dianggap valid karena adanya kesamaan jawaban yang diberikan oleh ketiga narasumber, yang mengatakan suksesor sudah bisa menjalankan perusahaannya dengan baik dan dimana sepupunya juga ikut berpartisipasi membantu di dalam perusahaan. Narasumber kedua menambahkan yang paling banyak memberikan pengaruh di dalam perusahaan adalah ayahnya. Dalam memiliki hubungan yang baik dan kemampuan untuk mengakomodasi orang lain, terutama jika menjadi bagian dari tim suksesor, terlihat bahwa suksesor sudah memiliki hubungan yang baik dan mampu membangun hubungan dengan orang lain.

Dapat mengandalkan manajer non-keluarga yang berkompeten di dalam tim manajemen puncak untuk melengkapi keahlian mereka sendiri dari ketiga jawaban narasumber dianggap valid karena menurut narasumber pertama mengatakan bahwa manajer non-keluarga ini dipilih karena sudah berteman lama dengan istri pendiri, sudah bekerja lama di dalam perusahaan dan kinerja yang diberikan juga baik. Narasumber kedua menambahkan manajer non-keluarga tersebut terpilih karena sudah bekerja lama di perusahaan dan kinerja yang diberikan juga baik. Menurut narasumber ketiga, tidak ada melihat perbedaan antara manajer non-keluarga dengan manajer keluarga karena kinerja yang diberikan sama-sama baik dan mampu menjalankan tugas

tanggungjawabnya dengan baik. Dalam mengandalkan manajer non-keluarga yang berkompeten di dalam tim manajemen puncak untuk melengkapi keahlian mereka sendiri, terlihat di dalam perusahaan PT. Nirwana Radio dapat mengandalkan dan mempercayai manajer non-keluarga, karena kinerja yang diberikan oleh manajer non-keluarga sejauh ini sudah banyak memberikan kontribusi yang baik kepada perusahaan.

Memiliki kepemilikan yang mengontrol atau dapat memimpin dianggap valid karena adanya kesamaan jawaban dari ketiga narasumber yang mengatakan bahwa biasanya suksesor langsung menegur karyawannya apabila karyawannya membuat kesalahan, dan ikut membantu untuk menyelesaikan permasalahannya apabila karyawan masih belum mengerti tentang kesalahan yang mereka buat. Dalam menghadapi permasalahan dan menjalankan kepemimpinan perlu adanya peningkatan agar suksesor bisa lebih baik dalam menjalankan perusahaannya dan belajar lebih banyak dari pengalaman. Dalam memiliki kepemilikan yang mengontrol atau dapat memimpin, suksesor dinilai mampu memimpin dan mengontrol perusahaannya dengan baik karena suksesor sudah menunjukkan dirinya sebagai pimpinan perusahaan yang memiliki tanggungjawab untuk mengontrol karyawan di dalam perusahaan dalam menyelesaikan masalah dan menjaga kestabilan lingkungan kerja.

Mendapatkan rasa hormat dari karyawan non-keluarga, pemasok dan anggota keluarga lain dari jawaban ketiga narasumber dianggap valid karena menurut narasumber pertama dan kedua mengatakan bahwa karyawan sangat respek dengan suksesor, kinerja yang diberikan baik dan dapat memberikan feedback yang positif. Seluruh keluarga juga mendukung suksesor dalam menjalankan perusahaan. Narasumber ketiga menambahkan, situasi kerja di dalam perusahaan selama ini baik terutama karyawan bisa menerima cara berkomunikasi yang suksesor berikan. Dalam mendapatkan rasa hormat dari karyawan non-keluarga, pemasok dan anggota keluarga lain. Suksesor sudah mendapatkan rasa hormat baik itu dari karyawan, pemasok dan anggota keluarga yang terlihat dari feedback yang diberikan oleh karyawan sendiri dan dukungan yang diberi oleh keluarga kepada suksesor untuk memimpin perusahaan.

Memiliki kemampuan dan kekuatan dari bisnis yang dijalankan dari jawaban ketiga narasumber dianggap valid karena menurut narasumber pertama dan kedua mengatakan bahwa seorang suksesor penting untuk memiliki pengalaman sebagai dasar yang kuat, kemudian bekerja sama dengan tim, rasa saling percaya antara karyawan dengan atasan dan harus punya tanggung jawab. Menurut narasumber ketiga, seorang suksesor harus bisa memimpin perusahaannya, kemudian tidak menyerah serta memiliki visi dan misi yang jelas. Dalam memiliki kemampuan dan kekuatan yang sesuai dengan kebutuhan strategis dari bisnis yang dijalankan, suksesor terlihat sudah memiliki pemahaman yang jelas untuk menjalankan bisnisnya dengan baik sehingga suksesor dapat dinilai memiliki kemampuan dan kekuatan dari bisnis yang dijalankan.

Menghormati masa lalu dan memfokuskan energi pada masa depan bisnis dan keluarga dianggap valid karena adanya kesamaan jawaban dari ketiga narasumber yang mengatakan,

suksesor harus bisa belajar dari pengalaman agar tidak mengulang kesalahan yang pernah dilakukan. Selain itu agar bisa lebih bijak untuk mengambil keputusan di masa yang akan datang. Dalam menghormati masa lalu dan memfokuskan energi pada masa depan bisnis dan keluarga, suksesor sudah banyak belajar dari pengalaman perusahaan dan tidak mengulangi kesalahan yang sama, serta lebih bijak dalam mengambil sebuah keputusan, contohnya keputusan untuk membeli mesin radio cadangan sebagai bentuk langkah cepat untuk menggantikan apabila nantinya ada mesin yang rusak, sehingga perusahaan tidak mengalami kerugian waktu dan biaya.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil setelah penelitian ini adalah:

1. Tahapan-tahapan proses suksesi sebagian besar sudah dijalankan oleh PT. Nirwana radio sesuai dengan 7 tahapan proses suksesi yaitu mengevaluasi struktur kepemilikan, mengevaluasi keinginan keluarga serta contingency plan, mengembangkan proses pemilihan, melatih serta mentoring dimana proses pemilihan tidak dilakukan, melakukan aktivitas team building dari keluarga, menciptakan dewan direksi yang selektif, hanya tidak melakukan pengembangan gambaran struktur perusahaan serta belum memasukan penerus pada saat yang terbaik
2. Persiapan suksesor sudah dijalankan oleh PT. Nirwana Radio sesuai dengan 10 proses suksesi yang harus dipersiapkan oleh generasi penerus yaitu dari tingkat memahami bisnis yang dijalani dengan baik, menyadari kekuatan dan kelemahan diri sendiri, memiliki keinginan untuk memimpin atau melayani, dibimbing secara bertanggungjawab oleh generasi sebelumnya, memiliki hubungan yang baik dan kemampuan untuk mengakomodasi orang lain, dapat mengandalkan manajer non-keluarga, memiliki kepemilikan yang mengontrol atau dapat memimpin, mendapatkan rasa hormat dari karyawan serta anggota keluarga lain, memiliki kemampuan dan kekuatan sesuai dengan kebutuhan strategis dari bisnis yang dijalankan dan menghormati masa lalu serta memfokuskan energi pada masa depan bisnis dan keluarga.

Saran

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

1. Disarankan agar perusahaan dapat mempertimbangkan untuk mengembangkan gambaran struktur setelah terjadinya proses suksesi karena dibutuhkan adanya penyesuaian pada saat pemimpin baru masuk ke dalam perusahaan.
2. Disarankan agar kedepannya apabila ada beberapa calon suksesor sebaiknya melakukan proses pemilihan, agar suksesor yang dipilih benar-benar sesuai dengan harapan perusahaan kedepannya.
3. Disarankan untuk memasukan penerus/suksesor di usia yang terbaik yaitu ketika pendiri berusia sekitar 50

tahun dan usia penerus/suksesor di awal 30 tahun, agar penerus/suksesor lebih siap dan mampu berpikir lebih matang untuk kedepannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Astrachan, J. H., Allen, I. E., & Spinelli, S. (2002). *Mass Mutual/Raymond Institute American Family Business Survey*. Mass Mutual Financial Group, Springfield, Massachusetts.
- Carlock, R. S. & Ward, J. L. (2001). *Strategic Planning For The Family Business*. New York: Palgrave.
- Carsrud, A. L. (1994), Meanderings of a resurrected psychologist, or lessons learned in creating a family business program. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 19, No. 1, Autumn, pp. 39-48
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Guinjoan & Llauro (2000). Trend in Small Family Business Succession Planning in Colombia Research Group: *Family Business*. Retrieved Maret, 15 2015, from <http://search.proquest.com/docview/750432318?accountid=45762>.
- Handler, W. C. (1990). Succession in family firm: a mutual role adjustment between entrepreneur and next generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practices*, 15, 37-51.
- Lipman F., D. (2010). *The Family Business Guide*. New York: Palgrave Macmillan.
- Martin, C., Martin, L., Mabbett, A. (2002), *SME Ownership Succession – Business Support and Policy Implications*, Small Business Service, London.
- Poza, E. J. (2010). *Family Business* (3th ed.). Canada: Macmillan
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-35.
- Susanto, A. B., Susanto, P., Wijanar ko, H., & Mertosono, S. (2007). *The jakarta consulting group on family business*. Jakarta: Jakarta Consulting Group.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian bisnis* (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D). Bandung: CV. Alfabeta.
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 18, 283-303. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00049.x>
- Walsh, G. (2011). *Family Business Succession: Managing the all-important family component*. Retrieved Maret, 13 2015, from http://www.kpmg.com/ca/en/services/kpmg-enterprise/centre-for-familybusiness/documents/3468_s-uccession.pdf