

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

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). Didalam mengembangkan proses perencanaan suksesi yang efektif menurut Abrahams (2004) ada lima buah langkah penting yang harus diambil, langkah-langkah tersebut antara lain yang pertama adalah dengan membuat profil kepemimpinan, kedua identifikasi calon suksesi, ketiga buat rencana pengembangan kepemimpinan, keempat memberikan umpan balik terhadap calon suksesi, dan yang kelima adalah dengan menjaga relevansi sistem (Abrahams, 2004).

Selain langkah-langkah yang di jelaskan dan dianggap penting oleh Abrahams untuk dijalankan, Michalski & Miller (2000) menambahkan bahwa sangat penting untuk mengembangkan perencanaan suksesi dengan memeriksa budaya perusahaan yang ada. Struktur dari eksekutif harus pula dijabarkan dalam rencana suksesi sehingga mencerminkan nilai-nilai yang penting bagi perusahaan. Menurutnya jika tidak demikian, tujuan inti dan nilai-nilai dapat tersesat selama transisi kepemimpinan. Tidak berhenti disana, Michalski & Miller juga menyarankan untuk melakukan penelitian mengenai tujuan jangka panjang dan nilai-nilai perusahaan dan memutuskan karyawan manakah yang memiliki keterampilan untuk memenuhi tujuan tersebut. Mereka merekomendasikan untuk, membentuk Skill Development Process (Proses Pengembangan Keterampilan) untuk memastikan bahwa orang-orang yang dipilih untuk memimpin akan

memiliki kemampuan yang mereka butuhkan dalam memenuhi kebutuhan jangka panjang (Michalski & Miller, 2000).

Perencanaan suksesi yang baik dan mempertimbangkan berbagai hal diatas akan membantu perusahaan terhindar dari konflik, seperti yang terjadi pada PT Nyonya Meneer. Tidak adanya arahan dari sang pendiri bisnis terhadap siapa calon penerus potensial yang akan memimpin usaha yang didirikannya membuat lima orang cucunya harus terlibat konflik antar keluarga hingga hanya 1 orang saja dari 5 bersaudara tersebut, yang saat ini meneruskan perusahaan keluarga tersebut. Dampak tersebut akan sangat mengganggu baik hubungan antar keluarga sekaligus merugikan karyawan seperti yang terjadi pada PT Nyonya Meneer tersebut.

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.

Untuk mempertajam pendapat dari George Koziarz (2006), Roodney Vandever seorang profesor kepemimpinan dan pengawasan

organisasi dari Purdue University menyatakan bahwa perencanaan suksesi melibatkan kita untuk memastikan bahwa kita mendapatkan orang yang tepat sebagai calon penerus dan di waktu yang tepat pula (Jarboe, 2009). Kurang adanya perencanaan akan dapat membunuh bisnis yang telah ada selama beberapa generasi. Oleh sebab itu adanya perencanaan untuk masa depan bisa menjadi penyelamat bagi ahli waris serta bisnis itu sendiri (Scully, 2000). 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).

Penulis memilih perusahaan keluarga di Indonesia yang sedang melakukan proses suksesi. 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 suksesi 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 (Koziarz, 2006), dan lain sebagainya.

Jarak dan keberadaan antara pendiri dan calon penerus potensial ini tentu menghalang berjalannya proses suksesi pada PT Duta Adpro karena dengan keberadaan calon penerus yang jauh dari perusahaan tidak memungkinkan bagi calon penerus untuk mempelajari kegiatan operasional seperti yang dikatakan oleh George Koziarz (2006). Lokasi yang berbeda antara calon penerus dengan perusahaan dan pendirinya membuat proses belajar dalam perencanaan suksesi yang dipersiapkan baginya hanya bisa terjadi sekali waktu ketika Billy Suwono kembali dalam pergantian semester perkuliahan. Dengan tenggang waktu yang singkat dan berkisar hanya satu hingga dua bulan dalam satu tahun selama berkuliah, Billy Suwono harus dapat menyerap sebanyak mungkin pengalaman dan pengajaran yang diterima dari sang pendiri bisnis, yaitu ayahnya sendiri Willy Suwono. Karena adanya hal-hal yang memungkinkan proses suksesi tersebut terhambat penulis tertarik untuk menganalisa perencanaan suksesi yang dilakukan pada perusahaan ini.

1.2. Rumusan Masalah

Bagaimana pelaksanaan perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT DutaAdpro dengan kondisi dan situasi yang dihadapi pendiri dan calon penerus potensial?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengidentifikasi perencanaan suksesi pada PT DutaAdpro.
2. Untuk mengidentifikasi perencanaan persiapan calon penerus potensial pada PT DutaAdpro.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Penelitian Bagi Penulis

1. Penulis dapat menambah wawasan serta mendalami contoh nyata perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga.
2. Penulis dapat menambah wawasan mengenai efektivitas perencanaan suksesi sesuai contoh nyata.

1.4.2. Manfaat Penelitian Bagi Perusahaan

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk diimplementasikan PT DutaAdpro dalam perencanaan suksesi.
2. PT DutaAdpro dapat semakin dikenal oleh lebih banyak masyarakat Indonesia secara umum karena terpublikasikan oleh penelitian ini.

1.4.3. Manfaat Penelitian Bagi Akademik

1. Sebagai pemenuhan tugas akhir program studi Manajemen Bisnis.
2. Menambah referensi tentang suksesi perusahaan keluarga.

1.5. Batas Penelitian

1. Analisa data hanya dalam ruang lingkup PT DutaAdpro
2. Narasumber hanya pada pengurus aktif PT DutaAdpro