

## 4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Profil Perusahaan

PT Duta Adpro adalah sebuah perusahaan keluarga milik swasta yang bergerak pada bidang jasa periklanan. Perusahaan ini resmi berdiri pada 9 September 1991 dan didirikan oleh Willy Suwono dengan kantor yang bertempat di Ngagel Jaya Selatan III no.7. Kegiatan usaha perusahaan ini adalah memberikan pelayanan baik *Outdoor Advertising* maupun *Indoor Advertising* beserta pengurusan ijin dan perpajakan di seluruh wilayah Jawa Timur. Perusahaan keluarga ini menganut nilai-nilai yang searah dengan nilai yang dipegang oleh keluarga Suwono, Willy Suwono menegaskan bahwa prinsip yang dipegang adalah pekerjaan memang adalah untuk mendapat profit namun tidak dengan cara-cara yang tidak baik, sehingga ketulusan, kecepatan, ketepatan, dan sepenuh hati dalam bekerja merupakan nilai yang harus dipegang oleh setiap orang dalam PT Duta Adpro. Perusahaan ini menggunakan teknologi modern dan selalu mengikuti perkembangan teknologi yang ada dalam berbagai hal yang mampu mempengaruhi atau berkaitan dengan bisnis periklanan yang dijalankan.

Diluar hal-hal internal PT Duta Adpro merupakan perusahaan yang terpercaya di mata publik bahkan manca negara. PT Duta Adpro memiliki 3 perusahaan penerima jasa yang mempercayakan komunikasi perusahaannya pada PT Duta Adpro, diantaranya adalah 1 perusahaan dari Australia dan 2 perusahaan dari Singapura. Di dalam negeri dan secara spesifiknya pada lingkup Jawa Timur, perusahaan ini memiliki reputasi yang sangat baik dengan telah bekerja sama dengan berbagai institusi, organisasi atau perusahaan-perusahaan besar di Indonesia seperti contohnya sebagian besar perusahaan yang dimiliki oleh Ciputra, Coca Cola Indonesia, Gudang Garam, dan Kapal Api yang mempercayakan periklanan perusahaan pada PT Duta Adpro ini.

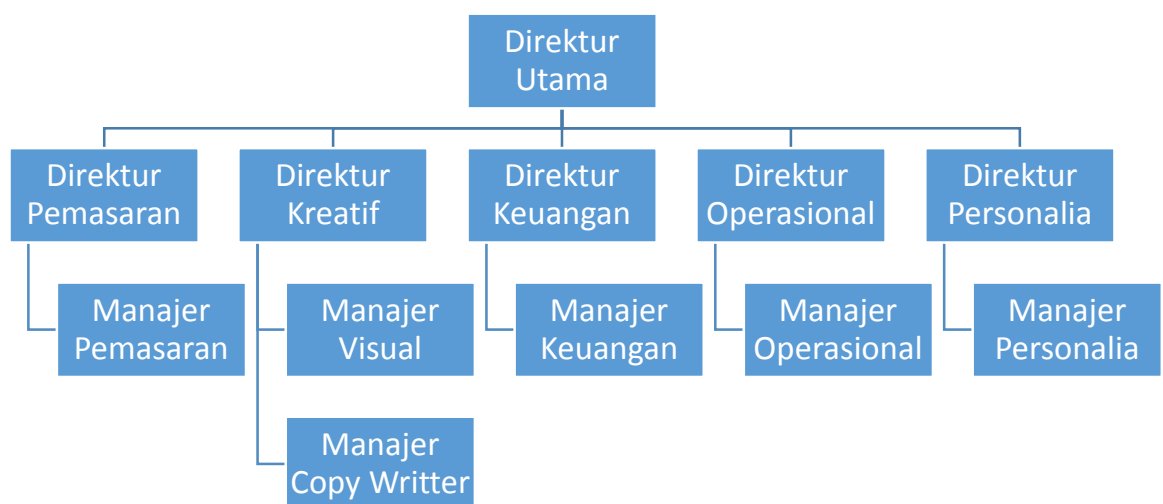
#### 4.1.1. Visi dan Misi Perusahaan

Visi PT Duta Adpro ini adalah menjadi perusahaan periklanan yang terkemuka serta memberi manfaat bagi masyarakat luas. PT Duta Adpro

menginginkan bahwa perusahaan periklanan ini akan semakin terus berkembang seiring berjalannya waktu dan dengan perkembangan teknologi, selain itu PT Duta Adpro juga ingin jasa periklanan yang diberikan dapat memberi informasi sebaik dan semenarik mungkin pada baik pembaca atau masyarakat luas serta memuaskan pelanggan-pelanggannya.

Misi PT Duta Adpro adalah memberikan pelayanan yang prima pada setiap pelanggan PT Duta Adpro dan menjadi tempat mencari uang secara bersama dengan cara yang baik. Sebagai perusahaan keluarga misi dari perusahaan ini memiliki keterkaitan dengan nilai-nilai yang dipegang oleh keluarga. PT Duta Adpro ingin bahwa perusahaan ini berjalan dengan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya terhadap setiap pelanggan dan tentu saja sebuah perusahaan berdiri untuk mencari keuntungan, namun sesuai dengan yang sangat ditegaskan oleh Willy Suwono dalam wawancara dengan penulis, ia menyatakan bahwa setiap orang memang akan mencari keuntungan dalam berbisnis namun bukan berarti menghalalkan segala cara, seperti merugikan orang lain untuk mendapat keuntungan pribadi. Nilai yang sangat baik ini ditanamkan pada setiap individu karyawan dalam perusahaan ini serta diturunkan kepada calon penerus PT Duta Adpro.

#### 4.1.2. Struktur Organisasi



Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT Duta Adpro

Sumber : PT Duta Adpro, Surabaya

### 4.1.3. Job Description

1. Direktur Utama

Direktur mempunyai kewajiban untuk menetapkan seluruh tugas dan kewajiban baik untuk direktur bagian, manajer maupun karyawan, menentukan pengambilan keputusan penting di perusahaan, mengelola serta mengawasi jalannya proses bisnis agar sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

2. Direktur Pemasaran

Mempunyai kewajiban untuk menetapkan seluruh tugas dan kewajiban baik untuk manajer maupun karyawan pada bagian pemasaran. Menentukan harga jual, target pasar dan sistem promosi untuk memastikan tercapainya target penjualan.

3. Direktur Kreatif

Mempunyai kewajiban untuk menetapkan seluruh tugas dan kewajiban baik untuk manajer maupun karyawan pada bagian kreatif. Mengarahkan pengerjaan produk sesuai dengan desain yang diinginkan pelanggan dengan ditambahkan dengan kreatifitas dan kemampuan pemaduan warna (bagian Visual), serta mengawasi hasil pencetakan produk yang dibuat (bagian Copy Writer).

4. Direktur Keuangan

Mempunyai kewajiban untuk menetapkan seluruh tugas dan kewajiban baik untuk manajer maupun karyawan pada bagian keuangan. Menetapkan struktur keuangan perusahaan dalam menentukan kebutuhan dana untuk bisnis perusahaan dan menentukan sumber dana untuk menutup seluruh kebutuhan secara sehat.

5. Direktur Operasional

Mempunyai kewajiban untuk menetapkan seluruh tugas dan kewajiban baik untuk manajer maupun karyawan pada bagian operasional. Bertugas untuk memonitor rencana produksi agar dapat tercapai hasil produksi yang sesuai jadwal, dan mutu terbaik. Menjaga dan mengawasi kedisiplinan kerja bawahannya. Melakukan inovasi untuk menekan biaya kerja dan metode kerja yang lebih baik.

#### 6. Direktur Personalia

Memiliki kewajiban untuk menetapkan seluruh tugas dan kewajiban baik untuk manajer maupun karyawan pada bagian personalia. Bertugas pada pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia. Memonitor dan mengawasi permasalahan yang terjadi pada sumber daya manusia di perusahaan.

### 4.2. Deskripsi Narasumber

Pada penelitian ini penulis menentukan untuk mengambil 4 orang narasumber yang terbagi menjadi 3 bagian. Teknik dalam menentukan narasumber menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan jenis *purposive sampling*. Teknik *non-probability sampling* ini mengartikan bahwa tidak semua unsur atau anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sample, selain itu jenis *purposive sampling* menunjukkan bahwa teknik pengambilan sample sumber datanya menggunakan pertimbangan tertentu, dalam hal ini penulis mempertimbangkan mengenai manakah narasumber yang memiliki keterkaitan dengan data-data atau informasi yang diinginkan dan sekiranya dapat menyediakan data-data yang tersebut sehingga akan memperlancar jalannya penelitian. Narasumber yang telah ditentukan setelah mengambil pertimbangan tersebut antara lain :

#### 1. Pendiri PT Duta Adpro : Willy Suwono (narasumber 1)

Willy Suwono ditentukan sebagai salah satu narasumber dalam penulisan penelitian ini dikarenakan Willy Suwono memiliki peran yang penting dalam proses suksesi yang sedang berjalan pada PT Duta Adpro sehubungan dengan perannya sebagai seorang direktur utama, pendiri dan seorang ayah. Dengan peran yang dijalani saat ini Willy Suwono tentu saja akan sangat mementingkan keberlanjutan perusahaan dan kesuksesan anaknya, serta narasumber ini akan sangat menentukan pula dalam keberhasilan proses suksesi karena kerelaannya dalam melepaskan bisnis ketika calon penerus siap untuk menjalankan bisnis sangatlah penting.

#### 2. Calon penerus potensial : Billy Suwono (narasumber 2)

Billy Suwono ditentukan sebagai salah satu narasumber dalam penulisan penelitian ini dikarenakan Billy Suwono memiliki peran yang penting dalam proses suksesi yang sedang berjalan pada PT Duta Adpro sehubungan dengan perannya sebagai seorang calon penerus potensial, dan seorang anak dari pendiri. Dengan peran yang dijalani saat ini Billy Suwono memiliki tanggung jawab moral untuk meneruskan keinginan orang tuanya, serta narasumber ini akan sangat menentukan keberhasilan dari sebuah proses suksesi karena motivasi dan kualifikasi yang dimilikinya akan menentukan apakah dirinya akan melanjutkan sebagai pemimpin PT Duta Adpro kedepan.

3. Koalisi dominan : Indari Wijaya dan Grace Suwono (narasumber 3 dan narasumber 4)

Indari Wijaya ditentukan sebagai salah satu narasumber dalam penulisan penelitian ini dikarenakan Indari Wijaya memiliki peran yang penting dalam proses suksesi yang sedang berjalan pada PT Duta Adpro sehubungan dengan perannya sebagai seorang ibu dan direktur keuangan. Dengan peran yang dijalani saat ini Indari Wijaya memiliki keinginan yang sama seperti Willy Suwono untuk menjaga keberlanjutan perusahaan dan kesuksesan anaknya. Peran Indari Wijaya dengan dukungan dan kepercayaan atas calon penerus akan sangat membantu berjalannya proses suksesi dan akan sangat menentukan masa depan PT Duta Adpro kedepan.

Grace Suwono ditentukan sebagai salah satu narasumber dalam penulisan penelitian ini dengan alasan yang hampir sama dengan Indari Wijaya sebagai koalisi dominan dalam perusahaan. Grace Suwono memiliki peran yang penting dalam proses suksesi yang sedang berjalan pada PT Duta Adpro sehubungan dengan perannya sebagai seorang kakak dan manajer keuangan. Dengan adanya dukungan dan kepercayaan dari sesama anggota keluarga sekaligus anggota dalam perusahaan maka akan sangat membantu berjalannya proses suksesi yang ada pada PT Duta Adpro

### **4.3. Triangulasi Narasumber**

Dari hasil triangulasi yang terdapat pada Tabel Triangulasi Narasumber, keempat narasumber memberikan informasi yang konsisten yang sama dan data yang diberikan valid. Oleh karena itu data dapat dipakai untuk melakukan analisa.

### **4.4. 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. Narasumber ketiga dan keempat juga turut membenarkan pernyataan bahwa proses suksesi ini mulai dipikirkan oleh pihak keluarga yang juga selaku anggota perusahaan ketika usia calon penerus mulai beranjak cukup dewasa yaitu ketika calon penerus akan memulai masa perkuliahan. Calon penerus potensial yang dipilih untuk meneruskan perusahaan ini merupakan hasil keputusan dan persetujuan seluruh anggota keluarga inti yang juga memiliki peran dan keterlibatan dalam perusahaan. Ketiga narasumber selain calon penerus menyatakan bahwa mereka memang memilih Billy Suwono selaku calon penerus dikarenakan ia memiliki kemampuan yang diperkirakan baik dalam menjadi penerus pemimpin perusahaan dan merupakan satu-satunya anak laki-laki dalam keluarga, sehingga perusahaan ini akan terus berjalan turun-temurun dengan pimpinan dan arahan dari keluarga Suwono. Calon penerus juga menyatakan bahwa dirinya merasa dipilih karena merupakan anak

laki-laki satu-satunya didalam keluarga, sehingga ia yang disarankan orangtuanya untuk segera mempersiapkan diri sedini mungkin menjadi calon penerus yang baik. Calon penerus menyatakan ia akan membutuhkan banyak pengetahuan mengenai bidang periklanan terutama pada perkembangan penggunaan teknologi-teknologi baru dalam operasional sehingga terdapat efektifitas dan efisiensi dalam hasil produk perusahaan.

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.

#### **4.4.1. Pendiri**

##### **4.4.1.1. Kerelaan**

Ketidakmampuan atau ketidakrelaan seorang pendiri untuk melepaskan bisnis adalah salah satu penghalang keberhasilan dari suksesi yang paling sering ditemui (Sharma et al., 2000). 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 mengelolah bisnis. Situasi demikian dapat menyebabkan calon penerus potensial memutuskan untuk meninggalkan bisnis demi mencari peluang lain. Hasil wawancara pada empat orang narasumber pada PT Duta Adpro memberikan informasi yang positif mengenai kerelaan pendiri dalam melepas bisnis di kemudian hari. Narasumber pertama atau pendiri sendiri menyatakan bahwa dirinya

bukanlah seseorang yang sangat terikat dengan pekerjaan atau mengurus perusahaan dan tidak ingin menjadi seorang ayah yang terus menerus menarik “punggung” anaknya dari belakang dan ia mendukung penuh serta percaya anaknya akan mampu membawa perusahaan menuju kemajuan yang pesat. Kalimat tersebut menyatakan bahwa dirinya memberikan keleluasaan dan kebebasan bagi calon penerus untuk dapat mengambil alih dan memimpin ketika sudah benar-benar memiliki kualifikasi yang cukup untuk memimpin. Ketiga narasumber lain juga menyatakan kesetujuan mengenai ketidakterikatan narasumber pertama terhadap pekerjaan atau bisnis yang dipimpinnya sekarang, serta narasumber pertama dinilai sangat memegang teguh prinsip serta kata-kata yang telah diucapkan.

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 dipimpinnya. 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 (Lansberg, 1988).

#### **4.4.2. Calon Penerus Potensial**

##### **4.4.2.1. 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. Pada PT Duta Adpro, narasumber kedua atau calon penerus menyatakan bahwa dirinya terdorong oleh karena memiliki ketertarikan di bidang

yang memiliki kecocokan dengan bisnis yang dijalankan orangtuanya selain itu seluruh anggota keluarga yang terlibat di dalam bisnis mendukung secara penuh agar dirinya meneruskan bisnis di masa mendatang. Selain pernyataan dari calon penerus, narasumber pertama menyatakan dirinya mendukung dan mempercayai kemampuan dan kemauan calon penerus untuk meneruskan bisnis di masa mendatang karena memiliki ketertarikan pada bidang yang sangat dibutuhkan dalam bidang advertising dimasa mendatang. Narasumber ketiga menyatakan bahwa bidang yang ditekuni oleh calon penerus sangat memiliki keterkaitan dengan bisnis sehingga calon penerus mau dan termotivasi untuk meneruskan bisnis. Dukungan-dukungan tersebut diperkuat dengan pernyataan dari narasumber keempat yang mengatakan bahwa sebenarnya pendiri dan istrinya sangat mengharapkan calon penerus untuk mau melanjutkan usaha orang tuanya setelah menyelesaikan masa studi di Australia, namun mereka tidak mau terus menerus mengatakan agar tidak terkesan memaksa, sehingga mereka membiarkan calon penerus untuk dapat perlahan-lahan menemukan jalan menuju keinginan dan motivasi pribadi untuk menjadi seorang suksesor PT Duta Adpro. Selain itu narasumber keempat juga turut memperkuat pernyataan yang telah muncul dari ketiga narasumber lain yaitu bidang yang ditekuni oleh calon penerus sangat memiliki keterkaitan dengan bisnis sehingga calon penerus menjadi termotivasi untuk meneruskan bisnis.

#### **4.4.2.1.1. Semangat Kerja**

Pada sebuah proses suksesi, motivasi atau dorongan-dorongan baik yang muncul dari diri sendiri ataupun dari orang lain akan mengarahkan pada semangat kerja yang tinggi dari seorang calon penerus potensial. Situasi yang sama dialami pada proses suksesi PT Duta Adpro, akibat dari dorongan dan motivasi positif dari anggota keluarga, maka timbul semangat kerja pada diri calon penerus agar semakin berbenah diri menjadi seorang calon pemimpin yang layak. Narasumber pertama menyatakan bahwa dirinya menilai semangat dari calon penerus dari ketertarikannya untuk terus menanyakan perkembangan bisnis meskipun di sedang diluar negeri untuk berkuliah, selain itu calon penerus dikatakan 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. Pernyataan tersebut dikuatkan oleh narasumber kedua yang menyatakan bahwa setidaknya calon penerus sering memberikan gagasan-gagasan atau pendapat yang sekiranya dapat membantu, meskipun tidak semua pendapat benar-benar direalisasikan namun hal tersebut menunjukkan adanya semangat kerja calon penerus dalam menjalankan bisnis. Narasumber keempat menyatakan bahwa dirinya tidak banyak membicarakan mengenai perusahaan ketika sedang berkomunikasi dengan calon penerus, namun ia menyatakan dapat merasakan semangat kerja calon penerus dari antusiasme ketika membicarakan mengenai masalah perusahaan hal tersebut secara tidak langsung mengarahkan pada ketertarikan yang tinggi seorang calon penerus terhadap bisnis yang sekiranya dapat menentukan semangat kerjanya.

#### **4.4.2.2. 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..

##### **4.4.2.2.1. Penilaian dari Pendiri dan Koalisi Dominan**

Penilaian atas kualifikasi dari seorang calon penerus merupakan tanggung jawab dari pendiri dan koalisi dominan karena akan menentukan masa depan perusahaan atau bisnis kedepan. Pada PT Duta Adpro, pendiri serta koalisi dominan memiliki penilaian tersendiri dari waktu ke waktu terhadap calon penerus. Narasumber pertama menyatakan bahwa Calon penerus memiliki kualifikasi yang baik karena menekuni dan sudah mencoba mengaplikasikan kemahiran teknologinya pada perusahaan. 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

terhadap kualifikasi calon penerus. Narasumber ketiga juga menyatakan hal yang serupa, bahwa keberaniannya untuk berinovasi dengan mengaplikasikan yang ia pelajari akan membantu perusahaan terus maju sehingga penilaian terhadap kualifikasi seorang calon penerus dimata koalisi dominan menjadi baik. Narasumber keempat menyatakan dengan singkat namun serupa bahwa dirinya merasa calon penerus memiliki kualifikasi yang baik, karena sudah terbukti dapat membantu perusahaan bahkan sebelum calon penerus lulus dari perkuliahan.

### **4.4.3. Koalisi Dominan**

#### **4.4.3.1. 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. Pada PT Duta Adpro dukungan dari berbagai pihak seperti keluarga, dan berbagai kalangan yang terlibat dalam lingkup kepemimpinan perusahaan terhadap calon penerus sangatlah penting. 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 narasumber pertama menyatakan bahwa dirinya memberikan kebebasan calon penerus untuk menentukan pilihannya sendiri mengenai ingin terlibat tidaknya dirinya dalam perusahaan di masa mendatang, namun narasumber pertama menegaskan sebenarnya dirinya mendukung dan berharap calon penerus akan meneruskan bisnis yang dikelolanya saat ini. Narasumber ketiga menyatakan dukungan serupa namun dengan naluri keibuannya ia menyatakan bahwa dirinya mendukung karena ingin masa depan anaknya terjamin. Namun tetap akan memberikan kebebasan calon penerus untuk menentukan. Narasumber keempat menyatakan pula bahwa dirinya mendukung karena ingin masa depan adiknya terjamin dan bila Billy Suwono memutuskan untuk menjadi calon penerus PT Duta Adpro, maka hal tersebut akan memuaskan orang tuanya sehingga kedua orang tuanya dapat beristirahat atau pensiun dengan tenang ketika waktu pensiunnya tiba. Dari hasil wawancara terhadap ketiga narasumber selain calon penerus dapat diambil

kesimpulan bahwa ketiganya memberikan dukungan sepenuhnya terhadap calon penerus. Pernyataan ketiga narasumber tersebut semakin diperkuat dengan pernyataan pribadi narasumber kedua atau calon penerus yang menyatakan bahwa dirinya merasa mendapat dukungan dan motivasi dari keluarga, serta berharap bisa mengelola bisnis dengan memuaskan di masa mendatang. Dengan ini dapat dilihat bahwa proses suksesi pada PT Duta Adpro ini berjalan searah dan mendukung calon penerus untuk menjadi pemimpin di generasi berikutnya.

#### **4.4.3.1.1. Kepercayaan**

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. 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 menghilang dan harapan akan berhasilnya sebuah perencanaan suksesi tidak hilang.

#### **4.5. 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.

#### **4.6. 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.

#### **4.7. Implikasi Manajerial**

Setelah melakukan analisis mengenai perencanaan suksesi pada PT Duta Adpro, maka terdapat beberapa implikasi manajerial dapat ditemukan. Barton

(1993) menyatakan bahwa suksesi adalah proses dinamis yang membutuhkan kepemilikan dan manajemen saat ini untuk merencanakan masa depan perusahaan dan kemudian untuk mengimplementasikan rencana yang dibuat. Perencanaan suksesi tersebut dilakukan sesegera mungkin sebelum pensiun pendiri dan sebaiknya dilakukan pengajaran sejak dini demi mengantisipasi pendiri yang sakit atau adanya halangan mendadak yang membuat pendiri tidak dapat melanjutkan bisnis.

Perencanaan suksesi PT Duta Adpro diperlukan dan dibutuhkan adanya perencanaan sedini mungkin karena perlu mengantisipasi kondisi pendiri dan calon penerus yang tidak berada pada satu lokasi yang sama, sehingga memperlambat proses pengajaran yang bisa seharusnya dilakukan apabila mereka berada pada lokasi yang sama. Selain itu George Koziarz (2006) 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. Hal-hal yang ditekankan oleh Geogre Koziarz ini mendukung kepentingan adanya perencanaan suksesi sedini mungkin berkaitan dengan kondisi calon penerus yang tidak berada pada jangkauan untuk mempelajari kegiatan operasional secara langsung.

Kerelaan seorang pendiri dalam melepas bisnis juga telah mencapai titik terang dimana baik pernyataan pribadi maupun para narasumber lain telah menyatakan bahwa pendiri merupakan orang yang memegang kata-katanya dengan teguh dan tidak ingin menjadi beban bagi calon penerus dimasa mendatang. Selain itu motivasi calon penerus telah terbentuk baik secara pribadi maupun berupa dukungan dari orang-orang yang berperan sebagai pendiri serta koalisi dominan dari PT Duta Adpro.

Kualifikasi seorang calon penerus telah terus dikembangkan sesuai dengan perencanaan suksesi. Selain dari kualifikasi pribadi yang dinilai baik oleh pendiri

dan koalisi dominan, calon penerus mendapatkan pengajaran terus menerus berupa analisa pribadi mengenai perkembangan dan fenomena yang terjadi pada perusahaan. Wawasan-wawasan tersebut terus diberikan dan dikembangkan agar calon penerus semakin mengenal perusahaan serta semakin siap ketika menjalani perannya masuk kedalam perusahaan sebagai anggota maupun calon pemimpin dari PT Duta Adpro. Berbagai implikasi manajerial yang telah ditemukan ini diharapkan dapat membantu dapat terhambatnya proses suksesi pada PT Duta Adpro.