

LAMPIRAN 1. PANDUAN WAWANCARA

Perencanaan Suksesi PT DutaAdpro

Pertanyaan bagi Willy Suwono (Pendiri) :

1. Menurut anda kapan seharusnya calon penerus mulai masuk kedalam bisnis?
2. Siapakah yang memilih calon penerus?
3. Apakah menurut anda calon penerus tersebut memiliki kualifikasi yang baik?
4. Pada usia berapakah kira-kira anda akan mencoba melepas bisnis agar sepenuhnya dijalankan oleh penerus?
5. Hal-hal apa saja yang akan anda ajarkan kepada calon penerus selama proses suksesi berjalan nanti?
6. Menurut anda apa kekurangan dan kelebihan dari calon penerus yang anda pilih?
7. Menurut anda apa yang memotivasi calon penerus untuk meneruskan bisnis?

Pertanyaan bagi Billy Suwono (Calon Penerus) :

1. Menurut anda kapan seharusnya anda mulai masuk kedalam bisnis?
2. Hal-hal apa saja yang menurut anda perlu anda kuasai agar ketika masuk kedalam bisnis dapat bekerja dengan baik?
3. Menurut anda apa alasan anda dipilih sebagai calon penerus?
4. Menurut anda apa yang paling memotivasi anda untuk meneruskan bisnis orang tua anda?
5. Apakah menurut anda pendiri dapat melepas bisnis ketika anda sudah mulai menjalankan perusahaan?
6. Apakah yang menurut anda dapat menjadi halangan selama proses suksesi berlangsung?
7. Apakah yang sudah sejauh ini pernah anda lakukan berkaitan dengan bisnis dan apakah anda sudah merasa memiliki kualifikasi untuk memimpin perusahaan orang tua anda?

8. Apakah anda merasa mendapat dukungan baik dari pendiri ataupun koalisi dominan?

Pertanyaan bagi Indari Wijaya dan Grace Suwono (Koalisi Dominan) :

1. Menurut anda kapan seharusnya calon penerus masuk kedalam bisnis?
2. Siapakah yang memilih calon penerus?
3. Apakah menurut anda calon penerus memiliki kualifikasi yang baik?
4. Apakah menurut anda pendiri dapat melepas bisnis ketika calon penerus sudah mulai menjalankan perusahaan?
5. Hal-hal apa sajakah yang akan anda ajarkan kepada calon penerus selama proses suksesi berjalan nanti?
6. Menurut anda apa kekurangan dan kelebihan dari calon penerus yang anda pilih?
7. Apakah anda sependapat untuk mendukung calon penerus?
8. Menurut anda apa yang memotivasi calon penerus untuk meneruskan bisnis?

LAMPIRAN 2. TRANSKRIP WAWANCARA DENGAN PENDIRI PT DUTA ADPRO

Willy Suwono

A: Sebagai Vincent Hartanto

B: Sebagai Willy Suwono

A: Selamat pagi pak Willy, bisa saya minta waktunya untuk melakukan wawancara mengenai perencanaan suksesi pada PT Duta Adpro?

B: Selamat pagi, silahkan Vincent. Mau tanya apa?

A: Jadi saya mulai dari dasar saja pak, sebenarnya apakah bapak paham mengenai maksud dari suksesi itu apa?

B: Tidak tahu saya.

A: Jadi perencanaan suksesi ini lebih mudah dipahaminya adalah bagaimana bapak mempersiapkan calon penerus setelah bapak sendiri untuk kedepan memimpin PT Duta Adpro ini.

B: Oke saya memahami.

A: Kalau begitu saya mulai masuk ke topik ya pak. Kalau menurut bapak kapan seorang calon penerus ini mulai masuk kedalam bisnis?

B: Kalau menurut saya sesegera mungkin ketika orangnya beranjak dewasa, sehingga lebih banyak persiapannya dan ketika masuk perusahaan tidak bingung.

A: Kalau mengenai calon penerus sendiri siapa yang menentukan pak?

B: Kalau pada kami calon penerus ditentukan setelah dirundingkan bersama antara saya istri dan kakak perempuan Billy.

A: Apa yang membuat anda memilih Billy sebagai calon penerus pak? Apakah dia memiliki kualifikasi yang baik?

B: Kalau kami memilih karena memang dia anak laki-laki satu-satunya dalam keluarga, selain itu, kalau kualifikasi dia baik karena menekuni bidangnya dan sudah mencoba mengaplikasikan kemahiran teknologinya pada perusahaan.

A: Oh begitu. Nah sekarang mengenai bapak pribadi. Kira-kira pada usia berapa atau kapan waktunya bapak akan meninggalkan perusahaan untuk dijalankan oleh Billy?

B: Menurut saya pribadi saya akan melepas tidak terpatok pada usia, tapi pada saat Billy sendiri sudah siap secara kualifikasi sehingga mampu dilepas untuk memimpin secara pribadi. Lagipula saya juga tidak mau terus-terusan menarik “punggung” anak saya dari belakang sampai tua, biarkan dia menjalankan sendiri ketika waktunya tiba.

A: Ok pak. Lalu hal-hal apa saja yang anda ajarkan pada Billy selama proses suksesi berjalan?

B: Untuk pengajaran ketika dia sedang liburan dan berada di Indonesia jelas saya ajak ke perusahaan membantu, jadi sedikit banyak dia tau dan kenal lingkungan kantor dan perusahaan dengan baik. Tapi kalau dia waktu kuliah disana kita cuma sering kontak lewat telepon saja. Dan waktu lewat telepon saya bisa sedikit banyak membantu menceritakan kondisi perusahaan dan bisnis saat ini jadi dia bisa memiliki wawasan tentang kondisi perusahaan.

A: Kalau begitu dengan Billy secara pribadi bapak merasa apa kekurangan dan kelebihan pak?

B: Kalau kekurangannya si untuk saat ini karena memang usianya belum dewasa. Tapi positifnya dia memiliki keberanian untuk mencoba mengaplikasikan apa yang dipelajari bahkan sudah mencoba memberitahukan pada kita untuk menggunakan beberapa teknologi dan hasilnya memang membantu.

A: Jadi sepertinya Billy secara pribadi memang memiliki ketertarikan untuk masuk perusahaan menjadi seorang calon penerus ya pak?

B: Sepertinya begitu, saya memang berharap dia mau meneruskan bisnis tapi tetap saya memberi dia kebebasan, biarkan dia menentukan sendiri.

A: Lalu apa yang kira-kira memotivasi Billy secara pribadi untuk meneruskan bisnis menurut bapak?

B: Kalau menurut saya simple saja, motivasi utamanya adalah karena calon penerus memiliki *passion* di bidang IT dimana bidang itu sangat berguna pada dunia advertising. Karena kecocokan itu maka dia bisa menjadi semakin tertarik meneruskan bisnis.

LAMPIRAN 3. TRANSKRIP WAWANCARA DENGAN CALON PENERUS PT DUTA ADPRO

Billy Suwono

A: Sebagai Vincent Hartanto

B: Sebagai Billy Suwono

A: Selamat malam Billy.

B: Selamat malam ko.

A: Aku minta waktu sebentar buat wawancara tentang proses suksesi di perusahaan orang tua mu ya?

B: Ok ko silahkan. Mau tanya apa?

A: Pertama-tama Bill, kalo menurut kamu pribadi kapan seharusnya kamu mulai masuk kedalam bisnis?

B: Kalau menurutku pribadi secepatnya saja, asal ada waktu juga sebenarnya dari lama sudah mau ikut terlibat dalam kerjaan orang tua, tapi kalau sekarang baru bisa banyak terlibat kalau lagi pulang.

A: Lalu hal-hal apa saja yang menurut kamu perlu dikuasai agar ketika masuk kedalam bisnis dapat bekerja dengan baik?

B: Kalau untuk yang saya pelajari saat ini mengenai IT sangat cocok juga dengan bidang *advertising* jadi aku sangat bersyukur disana, tapi juga harus banyak belajar dari orang tua mengenai hal-hal yang bersifat manajemen.

A: Baik. Menurut kamu kenapa kamu dipilih sebagai calon penerus?

B: Kalau menurutku alasannya bisa beragam, mungkin karena merasa cocok dengan bidang yang kupelajari sekarang, bisa juga karena saya juga memang anak laki-laki satu-satunya.

A: Kalau begitu kamu sebenarnya mau masuk kedalam perusahaan nantinya? Kalau iya apa yang memotivasi kamu supaya jadi calon penerus?

B: Iya sebenarnya mau karena menyadari saya punya hobby yang sangat berkaitan dengan perusahaan jadi saya juga jadi tertarik untuk meneruskan, selain itu juga merasa ada tanggung jawab moral untuk meneruskan perusahaan karena orang tua sepertinya juga ingin demikian.

A: Lalu kalau mengenai Pak Willy nih, menurut kamu apakah bisa melepas bisnis ketika kamu sudah mulai memimpin perusahaan?

B: Menurutku bisa karena papa bukan orang yang sangat terikat dengan pekerjaan, selain itu dia sangat mempercayai kemampuan anggota keluarganya, dan orang yang sangat memegang kata-kata kalau sudah dikatakan.

A: Jadi sepertinya bisa melepas bisnis ketika waktunya kamu memimpin ya seharusnya.

B: Iya seharusnya demikian apabila dilihat dari karakter orangnya.

A: Menurut mu apakah ada hambatan yang mungkin muncul ketika proses suksesinya berlangsung?

B: Kalau itu masih tidak tau ya, tergantung pada situasi nantinya, namun kalau hanya persaan saja sepertinya tidak ada masalah besar hanya masalah-masalah kecil saja yang bisa diatasi.

A: Lalu Apa yang sudah sejauh ini pernah kamu lakukan berkaitan dengan bisnis dan apakah kamu merasa cukup memiliki kualifikasi untuk memimpin perusahaan orang tua Bil?

B: Secara kualifikasi belum berani bilang cukup sih, karena masih baru-baru saja belajar, tapi untuk kedepan memang ada keyakinan dan merasa mampu. Kalau hal yang sudah pernah dilakukan untuk perusahaan sih cukup melegakan. Karena sudah pernah mencoba membantu mengaplikasikan yang kupelajari dan untungnya dapat membantu perusahaan.

A: Terakhir nih Bil, menurut kamu apakah kamu sudah mendapat dukungan dari keluarga baik papa, mama, ataupun cece?

B: Secara pribadi iya memang merasa mendapat dukungan dan motivasi dari keluarga. Yah semoga bisa mengelola bisnis dengan memuaskan di masa mendatang seperti yang diharapkan mereka.

A: Ok terima kasih Billy, sukses selalu ya.

B: Ok ko sama-sama, sukses juga selalu.

LAMPIRAN 3. TRANSKRIP WAWANCARA DENGAN KOALISI DOMINAN PT DUTA ADPRO

Indari Wijaya

A: Sebagai Vincent Hartanto

B: Sebagai Indari Wijaya

A: Selamat pagi bu.

B: Selamat pagi Vincent. ada yang bisa di bantu?

A: Iya bu boleh saya minta waktu sebentar untuk wawancara mengenai perencanaan suksesi?

B: Silahkan.

A: Jadi menurut ibu kapan si waktu yang paling tepat bagi Billy sebagai calon penerus untuk masuk perusahaan?

B: Menurut saya secepatnya sejak dia mulai dewasa seperti kuliah saat ini, untuk saat ini sudah mulai banyak diperkenalkan sama pekerjaan kita di perusahaan juga kok.

A: Calon penerus ini ditentukan oleh siapa bu bisa akhirnya terpilih Billy sebagai calon penerus?

B: Kalau siapa yang memilih sih ini kesepakatan bersama sekeluarga tidak ada pemilih tunggal juga disini.

A: Ok. Kalau dengan kualifikasi Billy sebagai penerus bagaimana menurut ibu?

B: Menurut saya baik ya kalau secara kualifikasi karena kepandaian yang dimiliki berani direalisasikan sehingga apa yang dipelajari itu tidak hanya menjadi sekedar teori.

A: Kalau begitu sekarang mengenai Pak Willy nih bu, menurut ibu apakah Pak Willy ini akan mampu melepas bisnis ketika calon penerusnya sudah bisa menjalankan perusahaan?

B: Saya pribadi percaya dia akan bisa melepas bisnis ketika penerus sudah memiliki kemampuan untuk menjalankan usaha, selain itu Pak Willy ini juga merupakan orang yang tidak sangat terikat dengan pekerjaan sehingga saya percaya dia akan mampu merelakan agar regenerasi kepemimpinan terjadi.

A: Kalau begitu untuk meningkatkan kualifikasi apa saja yang diajarkan bu pada Billy selama proses suksesi ini berlangsung?

B: Banyak, terutama berfokus pada pembiasaan dirinya pada dunia kerja dulu karena dia juga masi baru saja mulai beranjak dewasa.

A: Lalu menurut anda secara pribadi apa saja kelebihan sama kekurangan Billy bu?

B: Kalau kelebihan nya dia memiliki semangat kerja yang tinggi dan dia memang benar-benar punya niat kalau dalam mengerjakan sesuatu, tapi kekurangan nya dia juga masi pada usia muda sehingga jelas masih ada sifat ingin bersenang-senangnya.

A: Oke kalau begitu bu. Berarti ibu juga mendukung Billy sebagai calon penerus ya bu?

B: Jelas saya mendukung.

A: Kalau boleh tau apa alasan ibu mendukung?

B: Secara pribadi saya mendukung karena ingin masa depan anaknya terjamin. Namun tetap akan memberikan kebebasan Billy untuk menentukan. Kita sekeluarga tidak ingin dia menjadi robot untuk digerakkan, jadi biarkan dia memilih apabila suka dengan pekerjaan orang tuanya dia tentu bisa meneruskan kalau tidak maka saya berikan dia kebebasan asal pekerjaannya baik.

A: Terakhir nih bu, menurut ibu apa motivasi yang paling mendorong Billy menjadi penerus?

B: Kalau menurut saya karena bidang yang ditekuninya sangat memiliki keterkaitan dengan bisnis yang kami saat ini jalankan sehingga dia ada ketertarikan dan mau meneruskan bisnis.

LAMPIRAN 4. TRANSKRIP WAWANCARA DENGAN KOALISI DOMINAN PT DUTA ADPRO

Grace Suwono

A: Sebagai Vincent Hartanto

B: Sebagai Grace Suwono

A: Selamat pagi ce.

B: Selamat pagi cent.

A: Saya minta waktu buat wawancara tentang suksesi perusahaan ya.

B: Iya silahkan.

A: Pertama-pertama kalau menurut cece secara pribadi kapan seharusnya Billy sebagai calon penerus ini mulai masuk perusahaan?

B: Secepat-cepatnya ya kalau menurutku, karena semakin lama waktu dia berada di perusahaan semakin banyak yang akan dia pelajari.

A: Agar dapat pengalaman ya kalau begitu. Lalu Billy sendiri dipilih sebagai calon penerus oleh siapa sebenarnya?

B: Kalau masalah dipilih siapa sih ini kesepakatan secara bersama saja kok, untungnya anaknya sendiri juga sepertinya mau.

A: Kalau secara kualifikasi menurut cece apakah Billy ini sudah baik?

B: Menurutku iya.

A: Kenapa ce?

B: Karena sudah terbukti dia bisa membantu perusahaan bahkan sebelum lulus dari kuliah. Menurut ku sih itu pertanda baik bahwa dia ada niatan untuk berada di perusahaan dikemudian hari.

A: Lalu kalau sebagai kakak dan anggota keluarga yang sudah masuk perusahaan kira-kira apa saja yang diajarkan ke Billy selama proses suksesi ini?

B: Kalau saya masih lebih fokus mendekatkan dia dengan orang-orang di bidang IT perusahaan bukan untuk secara spesifik mengajar ya, tapi mungkin beberapa hal pasti secara tidak langsung ada yang kuajarkan ke dia selama proses berjalan sehari-hari.

A: OK. Kalau begitu mengenai Pak Willy sekarang ce. Menurut cece apakah Pak Willy ini dapat melepas bisnis ketika calon penerusnya sudah mulai menjalankan perusahaan?

B: Kalau saya percaya bisa. Tapi mampu melepas bisnis ketika Billy sendiri sudah memiliki kemampuan untuk menjalankan usaha, dan papa sendiri orangnya percaya bahwa Billy ini bisa menjalankan perusahaan dengan baik di kemudian hari.

A: Lalu ini pendapat pribadi juga ce. Menurut cece apa kekurangan dan kelebihan dari Billy sebagai calon penerus?

B: Kalau kelebihan ya seperti yang aku bilang tadi ya mungkin. Karena dia punya keberanian untuk mempraktekkan apa yang dipelajari dan ada hasilnya. Kalau kekurangannya untuk saat ini dia memang masih muda jadi secara kepribadian memang belum sepenuhnya dewasa.

A: Jadi cece mendukung Billy sebagai calon penerus ya? Kalau iya alasan mendukung kenapa ce?

B: Iya tentu mendukung. Karena ingin masa depan Billy terjamin juga lah, dan memuaskan papa mama sehingga mereka nanti dapat beristirahat atau pensiun dengan tenang ketika waktu pensiunnya tiba.

A: Baik. Sekarang pertanyaan terakhir ce. Menurut cece apa yang paling memotivasi Billy untuk meneruskan bisnis?

B: Kalau saya melihat karena dia memiliki hobby pada bidang komputerisasi dan dia sadar itu sangat dibutuhkan dalam perusahaan. Karena itu dia jadi bersemangat untuk menjadi penerus bisnis.

LAMPIRAN 5. TABEL TRIANGULASI NARASUMBER

INDIKATOR	KERELAAN
Narasumber 1	Pendiri rela melepas bisnis ketika calon penerus secara kualifikasi sudah memiliki kemampuan untuk menjalankan usaha. Selain itu narasumber pertama menyatakan bahwa dirinya tidak sangat terikat untuk selalu bekerja dan mengurus perusahaan, karena dirinya tidak ingin terus “menarik punggung anaknya” di masa mendatang.
Narasumber 2	Pendiri dipercaya mampu melepas bisnis ketika dirinya selaku calon penerus sudah memiliki kemampuan untuk menjalankan usaha dan pendiri dikatakan sangat mempercayai dan tidak akan meragukan kemampuan anggota keluarganya.
Narasumber 3	Pendiri dipercaya mampu melepas bisnis ketika penerus sudah memiliki kemampuan untuk menjalankan usaha, narasumber 3 juga menyatakan bahwa pendiri merupakan seseorang yang tidak sangat terikat dengan pekerjaan sehingga dipercaya akan mampu merelakan agar regenerasi kepemimpinan terjadi.
Narasumber 4	Pendiri dipercaya rela melepas bisnis ketika penerus sudah memiliki kemampuan untuk menjalankan usaha, dan menyatakan bahwa pendiri sangat mempercayai calon penerus akan dapat menjalankan dengan baik di kemudian hari.
Validitas	Valid. Keempat narasumber memberikan informasi yang konsisten dan searah dimana pendiri dipercaya memiliki kerelaan untuk melepas bisnis untuk digantikan dengan calon penerusnya ketika calon penerus siap.
INDIKATOR	MOTIVASI
Narasumber 1	Motivasi utama adalah karena calon penerus memiliki <i>passion</i> di bidang IT dimana bidang tersebut juga sangat berguna pada dunia advertising. Hal tersebut membuat calon penerus bersemangat untuk melanjutkan bisnis.
Narasumber 2	Keinginan untuk meneruskan bisnis tidak sepenuhnya termotivasi oleh keinginan menjadi pemimpin perusahaan ,namun terutama karena memiliki hobby di bidang komputerisasi atau IT, dimana narasumber kedua secara pribadi telah meyakini bahwa perusahaan membutuhkan kemampuannya dibidang komputerisasi berkaitan dengan advertising.
Narasumber 3	Bidang yang ditekuni oleh calon penerus akan sangat membantu kemajuan teknologi bagi bisnis, sehingga calon penerus termotivasi untuk meneruskan bisnis dan

	membangun efektivitas dan efisiensi yang lebih baik di perusahaan.
Narasumber 4	Memiliki <i>passion</i> pada bidang komputerisasi dan sangat dibutuhkan dalam perusahaan, selain itu calon penerus sudah meyakini bahwa bidang yang dipelajari memang dibutuhkan dalam perusahaan. hal tersebut membuatnya bersemangat untuk menjadi penerus bisnis.
Validitas	Valid. Keempat narasumber memberikan informasi yang konsisten dan searah dimana calon penerus memiliki motivasi yang didorong oleh <i>passion</i> di bidang yang sangat dibutuhkan perusahaan.
INDIKATOR	KUALIFIKASI
Narasumber 1	Calon penerus memiliki kualifikasi yang baik karena belajar secara maksimal dan sudah mencoba mengaplikasikan kemahiran teknologinya pada perusahaan.
Narasumber 2	Merasa mampu karena sudah pernah mencoba membantu dengan mengaplikasikan kemahiran yang dipelajari dan hasilnya berguna bagi perusahaan.
Narasumber 3	Memiliki kualifikasi yang baik karena kepandaian yang dimiliki dapat direalisasikan dan tidak hanya menjadi sekedar teori.
Narasumber 4	Memiliki kualifikasi yang baik karena hasil belajar yang telah direalisasikan sudah terbukti bermanfaat bagi perusahaan bahkan sebelum lulus dari perkuliahan.
Validitas	Valid. Keempat narasumber memberikan informasi yang konsisten dan searah dimana calon penerus memiliki kualifikasi yang baik karena dapat mengaplikasikan apa yang dipelajari dalam dunia perkuliahan dan bermanfaat bagi perusahaan.
INDIKATOR	DUKUNGAN
Narasumber 1	Memberikan kebebasan memilih bagi calon penerus baik untuk meneruskan bisnis atau tidak , namun mendukung dan berharap calon penerus akan meneruskan bisnis yang dikelola saat ini.
Narasumber 2	Merasa mendapat dukungan dari keluarga, karena banyak arahan positif yang telah diterima mengenai bisnis yang berjalan saat ini.
Narasumber 3	Mendukung karena ingin masa depan anaknya terjamin. Namun tetap akan memberikan kebebasan calon penerus untuk menentukan pilihan sebagai penerus maupun tidak.
Narasumber 4	Mendukung karena ingin masa depan adiknya terjamin dan memuaskan orang tua sehingga orang tua dapat beristirahat atau pensiun dengan tenang ketika waktu pensiunnya tiba.
Validitas	Valid. Keempat narasumber memberikan informasi yang konsisten dan searah dimana calon penerus didukung dan

	merasa mendapat dukungan dari pendiri dan koalisi dominan untuk meneruskan perusahaan.
--	--

Tabel 4.1. Tabel Triangulasi Narasumber

Sumber : Olahan penulis

LAMPIRAN 6. FOTO DOKUMENTASI



Foto bersama pendiri PT Duta Adpro