

BAB VI

HASIL DAN DISKUSI

6.1 Pengantar

Business exit merupakan suatu strategi yang dipilih untuk diterapkan oleh perusahaan, ketika perusahaan menemukan titik jenuh atau perusahaan ingin melakukan peningkatan bisnisnya. Permasalahan itu bisa muncul dari kondisi internal maupun eksternal perusahaan. *Business exit* merupakan perkembangan konsep dari *business transfer*. Perusahaan tidak asing lagi dengan konteks *business exit*, sebab dalam perjalanan bisnis sebuah perusahaan pasti pernah dihadapkan pada kondisi yang dilematis untuk menentukan arah bisnis dari perusahaan tersebut dan *business exit* merupakan pilihan yang harus diambil oleh perusahaan. Terdapat opsi – opsi dalam *business exit*, misalnya seperti *sell out*, *marger and aquitition*, rekapitalisasi bisnis dan *succession*.

Perkembangan konsep *business exit* yang berorientasikan pada *exit strategic* adalah tidak terlepas dari perkembangan bisnis yang terjadi saat ini. Dahulu konsep *exit strategic* masih di anggap sebagai opsi keluar dari bisnis, opsi itu dipilih ketika perusahaan dalam keadaan yang kurang baik. Perbedaanya adalah saat ini *business exit* lebih memberikan pemahaman bahwa exit itu tidak hanya keluar dari bisnis dikarenakan perusahaan tutup, tetapi konsep *business exit* memberikan pandangan bahwa konsep ini dapat dijadikan opsi untuk mengembangkan suatu bisnis. Saat ini konteks *business*

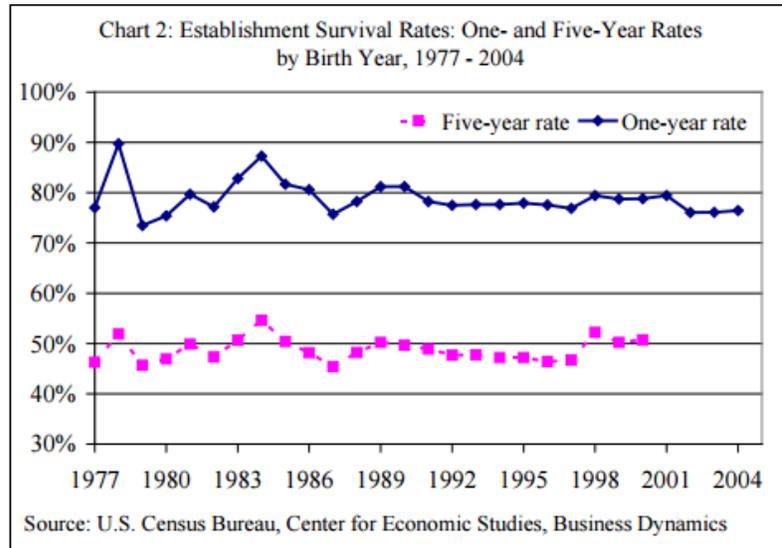
exit sudah mulai banyak diperbincangkan dikalangan pengusaha, dan juga sudah mulai banyak peneliti-peneliti yang ingin mengetahui lebih dalam tentang *business exit* ini. Dalam konteks ini, *business exit* bukan berarti menyerah dalam menjalankan roda usaha. Namun yang dimaksud dengan *business exit* yaitu langkah yang dipilih para pelaku usaha untuk sengaja meninggalkan bisnisnya guna merencanakan bidang usaha baru atau menyerahkan kendali usaha kepada generasi penerusnya (*succession*).

Menurut Peters (2009) mengatakan bahwa konsep *exit* kurang mendapatkan pemahaman lebih mendalam bahwasanya *exit* merupakan bagian dari investasi dan kewirausahaan. Seperti strategi tahap awal lainnya, *exit strategic* cenderung mempengaruhi keputusan terhadap masa depan perusahaan dan perilaku seorang owner, termasuk akuisisi sumber daya, dana, pertumbuhan, dan kecenderungan pengambilan resiko (DeTienne, 2010; Fauchart dan Gruber, 2011;. Wiklund et al, 2003). Dengan demikian wawasan tahap awal tentang *business exit* tidak hanya meningkatkan pemahaman bahwa *exit* bukan akhir dari segalanya, tetapi juga memberikan informasi penting tentang pengembangan usaha baru dan prosesnya. Selain itu, dalam reviewnya tentang penelitian *entrepreneurial exit*, Wennberg dan DeTienne (2014) mengidentifikasi *business exit* sebagai salah satu masalah utama yang dihadapi oleh para pelaku bisnis.

Perusahaan yang sudah mau melewati masa-masa transisi seharusnya sudah melakukan perencanaan lebih dalam dengan rencana usaha yang ingin dicapai. Hal ini penting agar bisnis yang akan di tinggalkan bisa berjalan beriringan

dengan rencana baru yang disusun. Untuk itu, agar kedua urusan tersebut bisa berjalan sesuai dengan planning perusahaan. Banyak prespektif pengusaha yang masih memandang *business exit* merupakan hanya sekedar penutupan bisnis atau *liquid*, padahal ketika berbicara mengenai *business exit* ini justru seorang pengusaha akan dimudahkan dalam menentukan arah bisnisnya, oleh karena itu para pelaku bisnis diharuskan memahami dengan benar konteks *business exit*.

Business exit menjadi suatu hal yang penting ketika perusahaan tersebut berada pada fase-fase tertentu, misalnya dalam kondisi financial yang kurang baik, kondisi usia *owner* yang berpengaruh terhadap kinerja dan juga kejenuhan bisnis yang disebabkan posisi perusahaan tersebut sudah berada pada level large atau *top leader*. Keinginan perusahaan untuk terus meningkatkan profit mengharuskan perusahaan melakukan *business exit*. Opsi – opsi *business exit* seperti : *spin off*, *marger and aquisition* dan *family business succession* bisa menjadi solusi yang baik, tergantung kondisi dan kebutuhan yang dialami perusahaan saat itu. Pentingnya pemahaman lebih lanjut terkait konsep *business exit* ditunjukkan oleh beberapa studi terkait *business exit*. Berikut data yang menunjukkan tingkat kelangsungan bisnis perusahaan mulai dari awal berdiri sampai pada titik perkembanganya yang dikutip dari hasil penelitian Headd et,al (2007) :



Gambar 6.1 tentang diagram perkembangan pertumbuhan family owned business.

Diagram di atas menunjukkan tingkat kelangsungan hidup bisnis, sebagai ukuran keberlangsungan bisnis menunjukkan risiko yang didapatkan terkait dengan awal didirikannya bisnis sampai perkembangannya. Jika melihat hasil penelitian di atas, secara tidak langsung bisa ditarik sebuah perspektif bahwa permasalahan dalam sebuah bisnis akan selalu muncul, mulai dari bisnis itu dimulai sampai pada titik bisnis mengalami kejenuhan. Kejenuhan bisa disebabkan karena tidak ada pesaing, minimnya inovasi. Warna biru dalam diagram menunjukkan sebuah trend penurunan bisnis yang bertahan, atau dengan kata lain banyak bisnis yang mengalami *closeur* di setiap tahunnya. Hal ini menjadi sebuah fenomena yang menarik untuk dilakukan penelitian lanjutan, mengapa terjadi penurunan bisnis yang bertahan dari awal bisnis itu dimulai Head et. al (2007), mengatakan indikasi penyebab penurunan tersebut

karena kondisi perkembangan ekonomi global dan kurang kesiapan seorang *founder* menghadapi perubahan ekonomi global tersebut.

Disisi lain David Stokes (2012) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa hampir 70 persen seorang owner yang telah menutup bisnisnya disebabkan karena hasrat untuk menjalankan bisnis mereka sendiri. Lebih dari 60 persen menunjukkan kecenderungan hasil positif dengan pemikiran cenderung memulai bisnis baru (45 persen), atau melanjutkan bisnis lain mereka sendiri (15 persen). Untuk pension menunjukkan (10 persen), atau dengan kata lain lebih sedikit dari pada 30 persen kembali ke pekerjaan awal atau memilih untuk menganggur. Hal ini menunjukkan bahwa tipologi *owner* yang melakukan *exit* dengan menutup usaha lebih sering dilakukan seperti ditunjukkan pada table dibawah ini :

Tabel 6.1 tentang penyebab *exit* seorang *owner*

'Departing'	'Retiring'	'Returning'
30%	10%	60%
Returning to employment, becoming unemployed, or out of work through ill health.	Retiring from active involvement having sold or closed their business	Continued as business owner by opening or buying a new or similar business to the one closed or through the existing ownership of another business

Sumber : Penelitian David Stokes 2012

Pada pemberitaan media The New Work Time, Barbara Taylor (2015) menuliskan tentang kondisi Generasi Baby Boomers yang siap untuk melakukan *business exit*. Dalam kutipan itu dikatakan :

"People should think of exit planning like they do a personal will," Mr. Christman said. "The plan should be done thoroughly once, and then updated

periodically. A good exit plan prepares the business owner for their future — whether they want to retire, exit, work or whatever.”

Secara keseluruhan dalam tulisan Barbara Taylor berisikan tentang waktu yang akan membuktikan pensiun generasi Baby Boomer dan melakukan *business exit* dari bisnis mereka dengan penuh kepercayaan, atautkah dengan ada rasa ketakutan. Salah satu penyebab untuk optimism yang tinggi terhadap *business exit* adalah generasi Boomers memiliki kecenderungan untuk kembali atau membentuk industry baru terlapas dari industry yang lama. Kemungkinan lain boomer memilih pension dan mengubah untuk sebuah perencanaan dalam *business exit* yang juga menguntungkan bagi dirinya. Generasi Baby Boomer dalam melakukan *business exit* tentunya sudah mempertimbangkan banyak resiko yang akan dihadapi, mulai kehilangan sebuah identitas bisnis, jabatan secara structural sampai dengan kenyamanan dalam sebuah pekerjaan, akan tetapi disisi lain baby boomers pun sadar bahwasanya dia juga tidak bisa memaksakan dirinya untuk memimpin sebuah organisasi bisnis, aspek *psychological ownership* menjadi faktor utama generasi baby boomers melakukan *business exit*.

6.2 Perspektif Narasumber Tentang *Business Exit* Pada *Family Owned Business* di Perusahaan Media.

Berikut ini beberapa prespektif terkait *business exit* pada jenis *family owned business* pada perusahaan media, sebelum penulis menjelaskan secara jelas, penulis terlebih dahulu akan menyebutkan data narasumber dan

membuat kode untuk mempermudah pembaca dalam memahami isi dari hasil wawancara antara penulis dan narasumber:

- a) **Narasumber 1 (Owner Lombok Post) : Ismail Husni (IH)**
- b) **Narasumber 2 (CEO Lombok Post) : Alfian Yusni (AY)**
- c) **Narasumber 3 (Ketua Komisaris Lombok Post dan CEO Jawa Pos) : Azrul Ananda (AA)**
- d) **Narasumber 4 (Dewan Penasehat Lombok Post dan Komisaris Utama Jawa Post News Network) : Dahlan Iskan (DI)**

Pada bagian ini menyajikan hasil wawancara yang didapatkan peneliti saat melakukan wawancara secara langsung kepada key narasumber yang sudah memang berperan secara langsung dan ada keterkaitannya dengan tema yang penulis ambil. Berikut ini peneliti akan menjelaskan mengenai bagaimana prespektif *business exit* pada *family owned business*.

6.1.1. Narasumber 1 (Owner Lombok Post) : Ismail Husni (IH)

Perkembangan bisnis di era globalisasi sangatlah dinamis, perusahaan dituntut untuk lebih inovatif, baik dari manajemen sampai dengan produk yang dihasilkan. Semua pengusaha pada akhirnya akan *exit* dari perusahaan mereka dan karenanya setiap pengusaha cepat atau lambat akan menghadapi sejumlah isu ekonomi dan psikologis yang terkait dengan *exit* dari perusahaan. Seorang *owner* dapat memilih untuk melakukan *exit*, atau *exit* melalui penjualan perusahaan atau biasa disebut IPO, serta dapat memilih untuk melakukan regenerasi didalam perusahaan atau *family*

business succession. Hal ini didukung oleh IH selaku *owner* Lombok Post yang memberikan pernyataan tentang *business exit* :

“Saya melihat perkembangan bisnis saat ini memanglah pesat, banyak sekali muncul perusahaan – perusahaan dengan berbagai background. Setiap perusahaan selalu melakukan manajemen dengan totalitas untuk mengembangkan bisnis dan tentunya ada tujuan yang ingin dicapai dalam hal itu. Tidak akan pernah ada bisnis yang stabil, pasti setiap bisnis akan melalui siklus bisnis dari yang awalnya pemula terus menjadi berkembang sampai dengan penguasa pasar dan nantinya akan menemukan titik dimana perusahaan harus melakukan perombakan secara keseluruhan terkait masalah yang dihadapi. Saya melihat *business exit* ini adalah bagian dari *exit strategic*, saya mengenal *exit strategic* ini ketika saya dulu pernah mengalami keadaan dimana saya bekerja di perusahaan tersebut dan perusahaan itu mengalami kondisi ekonomi atau bahkan masalah internal sehingga akan terjadi penutupan bisnis. Akan tetapi saat itu saya melihat seorang *owner* yang mengalami kebingungan, yang dibingungkan adalah apakah dia akan menjual menutup bisnisnya atau akan menjual bisnisnya, dan pada keputusan akhir para pemegang saham sepakat menjual bisnisnya. Dari sana saya belajar bahwasanya sebagai seorang *owner* harus juga mempersiapkan kondisi-kondisi dimana perusahaan akan mengalami masalah tersebut. Permasalahan tersebut bahkan akan terjadi di industry media, dan sebab media merupakan sebuah industry yang perkembangannya mengikuti perubahan teknologi, oleh sebab itu tingkat resikonyapun juga lebih besar”

Penjelasan lain dari IH adalah Ketika keluar dari perusahaan tersebut dan pindah ke perusahaan media (Jawapos) IH juga belajar banyak pengalaman dari jawapost. IH bercerita secara singkat mengenai Jawa Post. PT. Jawa Pos didirikan oleh The Chung Shen pada 1 Juli 1949 dengan nama Djawa Post. Saat itu The Chung Shen hanyalah seorang pegawai bagian iklan sebuah bioskop di Surabaya. Karena setiap hari dia harus memasang iklan bioskop di surat kabar, lama-lama ia tertarik untuk membuat surat kabar sendiri. Setelah sukses dengan Jawa Pos nya, The Chung Shen

mendirikan pula Koran berbahasa Mandarin dan Belanda. Bisnis The Chung Shen di bidang surat kabar tidak selamanya mulus.

Pada akhir tahun 1970-an, omzet Jawa Pos mengalami kemerosotan yang tajam. Tahun 1982, oplahnya hanya tinggal 6.800 eksemplar saja. Koran-korannya yang lain sudah lebih dulu pensiun. Ketika usianya menginjak 80 tahun, The Chung Shen akhirnya memutuskan untuk menjual Jawa Pos. Dia merasa tidak mampu lagi mengurus perusahaannya, sementara tiga orang anaknya lebih memilih tinggal di London, Inggris. Pada tahun 1982, Eric FH Samola, waktu itu adalah Direktur Utama PT. Grafiti Pers (penerbit majalah Tempo) mengambil alih Jawa Pos. Dengan manajemen baru, Eric mengangkat Dahlan Iskan, yang sebelumnya adalah Kepala Biro Tempo di Surabaya untuk memimpin Jawa Pos.

Eric Samola kemudian meninggal dunia pada tahun 2000. Dahlan Iskan adalah sosok yang menjadikan PT. Jawa Pos yang waktu itu hampir mati dengan oplah 6.000 eksemplar, dalam waktu 5 tahun menjadi surat kabar dengan oplah 300.000 eksemplar. Dengan seiring berkembangnya waktu PT. Jawa Pos yang dipimpin langsung Dahlan Iskan berkembang pesat dan akhirnya memiliki anak cabang hampir di seluruh wilayah Indonesia.

Jika kita melihat dari sejarah jawapos sendiri, berarti terjadi *business exit* yang dilakukan saat itu, yakni menjual bisnisnya dikarenakan memang kondisi yang terjadi pada Jawa Pos yang kurang bagus ditambah lagi tidak ada kesiapan yang bisa dilakukan oleh *owner* untuk melakukan *succession*

kepada anaknya. Peneliti menyimpulkan bahwasanya setiap CEO harus banyak belajar konsep *stretagic exit* atau mungkin yang sekarang lebih dikenal sebagai *business exit*, mengapa demikian karena peneliti melihat perkembangan bisnis yang terjadi saat ini sangatlah dinamis. Kapanpun perusahaan harus siap menghadapi kondisi yang kurang baik, dan hal ini jika benar terjadi dan CEO tidak mempunyai pengetahuan terkait *business exit* tersebut, maka tidak akan menutup kemungkinan dalam hitungan bulan saja perusahaan itu akan tutup atau bangkrut.

Menurut Bill Noye (Juli, 2016) mengatakan bahwa kinerja *family owned business* biasanya memuncak saat CEO berusia diantara 51 sampai 60 tahun. Lalu kinerja CEO akan mengalami penurunan mendekati umur 70 tahun. Hal ini kemungkinan besar disebabkan karena faktor usia, tujuan pribadi CEO, kemampuan kognitif dalam menerima resiko yang akan dihadapi. Hal ini menunjukkan bahwa *family owned business* perlu mempersiapkan diri untuk kepemimpinan baru dan mencari tahu lebih mendalam tentang waktu yang efisien untuk melakukan *family business succession*.

6.1.2. Narasumber 2 (CEO Lombok Post) : Alfian Yusni (AY)

Berbicara tentang tipologi bisnis, tentunya banyak sekali aspek-aspek yang perlu dipahami oleh para pelaku bisnis. Mulai dari peluang, tantangan sampai dengan permasalahan yang lebih mendalam lagi tentang arah perusahaan, hal ini menuntut para pemilik bisnis untuk berfikir lebih dalam tentang bagaimana cara mengelola sebuah bisnis agar berkembang atau

hanya sekedar mempertahankan bisnisnya. Perkembangan bisnis sangatkatalah dinamis, diperlukan skema-skema bisnis untuk membuat bisnis itu terus berkembang. Hal ini sesuai dengan pernyataan AY terkait pandangannya terhadap konteks *business exit* :

“Pandangan saya terkait *business exit* ini sangat penting, sebab jika saya melihat dari sisi perkembangan bisnis, tidak menutup kemungkinan skema bisnis mulai dari manajemen sampai dengan jenis produk yang dihasilkan akan berubah. Saya belajar juga dari pengalaman ayah saya, dimana dia juga pernah bekerja pada suatu perusahaan yang saat itu mengalami masalah dalam tubuh internal dan juga kondisi ekonomi yang mengakibatkan perusahaan harus dijual. Permasalahan lainnya muncul karena faktor usia ayahanda saya, tentunya jika berbica kinerja tidak lagi semaksimal sebelumnya, ayahanda bilang ketika semua cara sudah dilakukan dan sampai bisa memetik hasilnya seperti yang dinikmati saat ini, tentu ayah mulai berfikir arah perusahaan kedepan. Secara pribadi saya memang belum pernah dihadapkan dengan masalah yang berat sampai saat ini sehingga saya belum mengambil kebijakan terkait skema *business exit* yang akan saya lakukan, masalah saya masih hanya sekedar lingkup manajemen, keuangan dan pemasaran saja. Akan tetapi jika pada nantinya saya akan benar-benar menghadapi masalah tersebut, saya sudah mulai belajar dari pengalaman senior saya di media, seperti Abah Dahlan Iskan, Mas Ulix panggilan trend Azrul Ananda dan juga Ayahanda saya tentunya”.

Pernyataan AY diatas juga didukung oleh pendapat Christophe Benard (Januari, 2016) yang dikutip dari KPMG *family business blog* yang mengatakan bahwa :

*“After many years of hard work and most likely plenty of sacrifices, many family business owners look to reap the rewards of their efforts over the years. While many will be ready to move on to the next phase of their life, there are a myriad of issues that will need to be considered first in relation to their business:
 What will happen to the business when I decide to move on?
 Should the business be sold?
 Will my children want to carry on with the business, and, if so, is there a successor ready to assume the leadership and how will this be funded?”*

*Would the current management team be interested in buying the business?
Should the business become a publicly listed company?
How do I help ensure the maximum return is received from the business?"*

Jika melihat pernyataan keduanya maka penulis menyimpulkan bahwa melihat perkembangan *business exit* perusahaan akan dihadapkan dengan kondisi yang sangat membingungkan, dengan pilihan tutup bisnis, menjual bisnis atau hanya sekedar keluar dari bisnis yang sudah dijalankan (beralih lini bisnis), dan yang sering dilakukan oleh banyak perusahaan di Indonesia terutama dalam konteks *family owned business* maka *family business succession* adalah suatu pilihan yang akan diambil. Akan tetapi yang menjadi permasalahan disini adalah kesiapan seorang *successor* yang akan melanjutkan tongkat kepemimpinannya.

Successor bisa diambil dari keluarga atau dari loyalis yang memang punya kemampuan yang sangat bagus dalam memimpin perusahaan tersebut. Tidak hanya berhenti disini saja, permasalahan pun akan muncul terkait *family business succession* ini, sebab biasanya seorang *owner* memiliki banyak calon *successor* yang sama-sama ingin menggantikannya. Ini menjadi pilihan yang sangat dilematis tersendiri. Jadi pada kesimpulanya *bahwa business exit* merupakan suatu konsep yang harus dikuasai oleh seorang *owner* apapun di semua perusahaan, tanpa terkecuali.

6.1.3. Narasumber 3 (Ketua Komisaris Lombok Post) : Azrul Ananda (AA).

Jika mengambil contoh tentang salah satu *business exit* tentang merger dan akuisisi, apakah ketika kita melakukan merger dan akuisisi itu

dilihat bahwa perusahaan kita sedang koleps, tidak sepenuhnya seperti itu, itu hanyalah pandangan *orang-orang* yang punya pengalaman di jamannya. Peneliti memandang kalau merger dan akuisisi itu bisa dijadikan strategic. Dapat dilihat pada industri otomotif antara Daihatsu dan Toyota yang memutuskan bekerja sama dengan mengeluarkan produk SUV Avanza dan Xenia, serta disusul jenis-jenis lainnya. Disini mereka melakukan merger dalam sector produksi dan juga pemasarannya saja. Hal ini merupakan fenomena yang unik, dimana keduanya adalah kompetitor. Berikut pernyataan AA terkait tentang pandangan terhadap business exit :

“Saya sangat sederhana melihat *business exit* ini, sebab saya sudah banyak mendapatkan pengalaman tentang konsep *business exit* tersebut, mulai dari *sell out, merger and akuisisi*, rekapitalisasi bisnis dan yang sering dilakukan adalah *succession*, sebab saya pribadi pun mengalami hal itu. Jika kita berbicara bisnis secara global, memang tidak akan terlepas dari konsep *business exit*, sebab setiap perusahaan akan mengalami kondisi-kondisi yang pada akhirnya perusahaan tersebut akan keluar dari zona bisnisnya, seperti yang sudah dijelaskan tadi. Opsi-opsi terkait *business exit* sendiri tidak bisa disamakan pada setiap perusahaan yang sedang mengalami masalah, bahkan dengan jenis atau bidang bisnis yang sama. Berbicara tentang apa itu *exit*, saya melihat itu merupakan kebutuhan, sebab *exit* pun jika pribadi saya memandang itu merupakan suatu strategi inovasi, kenapa saya mengatakan demikian sebab setiap bisnis itu membutuhkan perubahan secara *to be continue*. Bisnis tanpa inovasi sama dengan *nothing*, jika memang ada perusahaan yang saat ini tidak melakukan inovasi secara *to be continue* dengan ritme waktu yang cukup lama itu hanyalah 1 berbanding 1000 perusahaan yang sifatnya hanyalah kebetulan saja.”

Terkait *family business succession* sendiri yang kebetulan AA merupakan *successor* Jawa Pos, akan tetapi proses *succession* yang AA dapatkan adalah tidak ada perencanaan sebelumnya. Dengan berjalannya waktu yang tadinya *family business succession* yang tadinya tidak terencana menjadi terencana dan itulah bisnis, perkembangan demi berkembang saat

ini sangat dinamis. Semua akan bisa cepat berubah, kondisi apapun akan bisa merubah bisnis tersebut. *Business exit* sendiri AA melihatnya sebagai suatu trend konsep yang sangat bagus, sebab didalamnya terdapat opsi-opsi yang bisa dipilih seorang owner sebagai *decision making*. Berikut pernyataan AA :

“Saya melihat apa yang saya alami saat ini merupakan kebetulan yang terencana, hahaha bingung ya, sebab jika dilihat dari sejarahnya abah kayaknya dia dulu nggak pengen saya masuk koran. Tapi akhirnya keceplung juga di dunia media. Yang jelas, dia ingin kami sukses dengan kerja keras, bukan dengan cara karbitan. Dia selalu mengingatkan, kalau nilai saya 7 maka lebih baik memakai orang lain. Kalau nilai saya 8, dan ada orang lain nilainya 7 maka lebih baik pakai orang lain. Jadi, mau tidak mau saya harus menang jauh dari yang lain, harus punya nilai 9 atau 10. Karena kalau saya biasa-biasa saja, orang akan menilai saya sukses karena ayah saya. Dilihat dari cerita tersebut kan jelas, awalnya tak terencana, akan tetapi abah memberikan suatu tantangan dan tantangan tersebut saya kira merupakan perencanaan yang dibuat oleh abah, oleh itu jika mau ngomong soal *family business exit* ini tidak akan ada habisnya, ini suatu konsep yang unik bagi saya, dan setiap pemimpin punya pemikiran yang berbeda-beda. 1 hal yang selalu abah bilang, setiap jaman ada massanya”.

6.1.4. Narasumber 4 (Dewan Penasehat Lombok Post) : Dahlan Iskan (DI)

Business exit merupakan sebuah konsep yang memberikan pemahaman lebih kepada pelaku bisnis, dan tentunya juga membantu untuk memberikan pandangan lebih terhadap arah dari suatu bisnis. Perkembangan bisnis yang pesat saat ini mengharuskan para pelaku bisnis harus pandai dalam menentukan pilihan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan DI terkait pemahaman tentang *business exit* yang mengatakan :

“Jika saya diminta berkomentar dengan konteks *business exit*, maka komentar saya adalah ini pemahaman *business exit* suatu kewajiban yang pastinya sudah harus dimiliki setiap CEO. Kenapa? Sangat mustahil jika perusahaan tidak akan menghadapi masalah, dan

diantara masalah yang didapatkan mengharuskan seorang CEO untuk mengambil keputusan, dan diantara keputusan tersebut pilihan-pilihan *business exit* menjadi opsinya. Hal itu Jika permasalahannya sangatlah kompleks, kalau hanya sekedar pemasaran, rekrutmen atau training sih tidak membutuhkan konsep *business exit*. Jika perusahaannya seperti Jawa Pos, saya kira saya sudah melakukan *business exit*, saya pernah sell out, akuisisi, spin off, rekapitalisasi bisnis atau yang sekarang ini *succession* kalau yang saudara maksud, cumin saya sebenarnya tak terfikirkan untuk melakukan *family business succession* sebagai opsi *business exit*, lucu memang ketika banyak orang yang sudah membangun bisnisnya dan tidak ingin bisnisnya jatuh kepada orang lain, maka mereka cenderung akan melakukan *family business succession* terlebih *successor* pasti diambil dari anggota keluarga”.

Di mengambil contoh 1 saja yang terjadi di Jawa Pos, Pada akhir tahun 1970-an, omzet Jawa Pos mengalami kemerosotan yang tajam. Tahun 1982, oplahnya hanya tinggal 6.800 eksemplar saja. Koran-korannya yang lain sudah lebih dulu pensiun. Ketika usianya menginjak 80 tahun, The Chung Shen akhirnya memutuskan untuk menjual Jawa Pos. Dia merasa tidak mampu lagi mengurus perusahaannya, sementara tiga orang anaknya lebih memilih tinggal di London, Inggris Pada tahun 1982, Eric FH Samola, waktu itu adalah Direktur Utama PT. Grafiti Pers (penerbit majalah Tempo) mengambil alih Jawa Pos.

Dari cerita itu kan sangat jelas bahwa ada *business exit* atau dulu yang di kenal dengan *exit strategic*. Oleh karena itu jika pertanyaanya pentingkah pemahaman mendalam tentang *business exit*, maka jika ditarik kesimpulannya bahwa setiap CEO harus memahami semua opsi pada *business exit*, hal ini dilakukan agar nantinya jika perusahaan dihadapkan dengan keadaan tersebut, seorang CEO akan lebih cepat dalam mengambil keputusan agar bisnisnya tetap *substain*. *Business exit* yang dilakukan Jawa

Pos lainnya adalah seperti melakukan ekspansi dengan membuka radar-radar di masing-masing kota yang ada di Jawa Timur, seperti Radar Malang, Radar Mojokerto, Radar Banyuwangi. Tujuan dari *business exit* yang dilakukan Jawa Pos adalah ingin meningkatkan segmentasi pasarnya, dan mengarahkan sebuah pemberitaan yang jauh lebih banyak di setiap Radar yang didirikan di setiap kota.

6.1.5. Kesimpulan Wawancara Tentang Prespektif Narasumber terhadap *Business exit*.

Tabel 6.1 : Kesimpulan Wawancara.

No	Narasumber	Jawaban	Kata Kunci
1	Ismail Husni	Saya memahami konsep <i>business exit</i> ini adalah bagian dari <i>exit strategi</i> , saya mengenal <i>exit strategi</i> ini ketika saya dulu pernah mengalami keadaan dimana saya bekerja di perusahaan tersebut dan perusahaan itu mengalami kondisi ekonomi atau bahkan masalah internal sehingga akan terjadi penutupan bisnis atau likuidasi.	<i>Exit Strategi, Business Exit</i> dan Penutupan Bisnis (likuidasi)
2	Alfian Yusni	<i>business exit</i> ini sangat penting, sebab jika saya melihat dari sisi perkembangan bisnis, tidak menutup kemungkinan skema bisnis mulai dari manajemen sampai dengan jenis produk yang dihasilkan akan berubah. Melihat perkembangan <i>business exit</i> atau yang dahulu disebutkan dengan tentang strategi exit, dimana perusahaan akan dihadapkan dengan kondisi yang sangat membingungkan, dengan pilihan tutup bisnis, menjual bisnis atau hanya sekedar keluar dari bisnis yang sudah dijalankan (beralih lini bisnis), dan yang sering dilakukan oleh banyak perusahaan di Indonesia terutama dalam konteks <i>family owned business</i> maka <i>family business succession</i> adalah suatu keharusan yang akan diambil.	<i>Business exit, strategi exit, tutup bisnis, beralih bisnis dan family business succession.</i>
3	Azrul Ananda	Saya sangat sederhana melihat <i>business exit ini</i> , sebab saya sudah banyak mendapatkan pengalaman tentang konsep <i>business exit</i> tersebut, mulai dari <i>sell out, merger and akuisisi</i> , rekapitalisasi bisnis dan yang sering dilakukan adalah <i>succession</i> , sebab saya pribadi pun mengalami hal itu. Jika kita berbicara bisnis secara global, memang tidak akan terlepas dari konsep <i>business exit</i> , sebab setiap perusahaan akan mengalami kondisi-kondisi yang pada akhirnya perusahaan tersebut akan keluar dari zona bisnisnya	<i>Business exit, sell out, merger dan akuisisi, rekapitalasi bisnis dan succession.</i>
4	Dahlan Iskan	pemahaman <i>business exit</i> suatu kewajiban yang harus dimiliki setiap CEO. Kenapa? Sangat mustahil jika perusahaan tidak akan menghadapi masalah, dan diantara masalah yang didapatkan mengharuskan seorang CEO untuk mengambil keputusan, dan diantara keputusan tersebut pilihan-pilihan <i>business exit</i> menjadi opsinya. Hal itu Jika permasalahannya sangatlah kompleks, kalau hanya sekedar pemasaran, rekrutmen atau training sih tidak membutuhkan konsep <i>business exit</i>	<i>Business exit, dan kewajiban.</i>

Atas beberapa kondisi yang ditemukan dari hasil wawancara, maka terdapat suatu preposisi yang dapat diuji dalam penelitian selanjutnya yaitu :

(Preposisi 1)

“Pada klasifikasi Family Owned Business pada perusahaan yang berskala medium to large, business exit merupakan sebuah strategi yang diharapkan oleh founder untuk mewariskan pada generasi selanjutnya untuk masa depan perusahaan”.

Merujuk preposisi di atas terkait persepsi *business exit*, peneliti melihat bahwa secara keseluruhan narasumber memahami benar apa itu *business exit*. Pemahaman *business exit* sendiri memang bervariasi. IH menjelaskan bahwa *business exit* itu pembaruan konsep dari *exit strategic*. Perkembangan bisnis yang sangat dinamis membuat perusahaan atau para pelaku bisnis harus pandai membaca sebuah peluang dan tantangan yang akan dihadapi. AY menilai bahwa *business exit* itu bagian dari *exit strategic*, AY mengenal *exit strategic* dari pengalamannya saat dia bekerja jaman masih kuliah dan perusahaan itu mengalami kondisi ekonomi atau bahkan masalah internal sehingga akan terjadi penutupan bisnis atau likuidasi. Pemahaman *business exit* itu sangat penting bagi seorang pengambil keputusan. Jika dikaitkan dengan Lombok Post yang masih tergolong perusahaan pada skala *medium to large*, maka akan banyak permasalahan yang akan dihadapi oleh AY sebagai *successor*, terkait perkembangan bisnis, opsi-opsi *business exit* seperti *spin off*, rakapitalasi bisnis atau yang lainnya, guna untuk meningkatkan *capital income* seperti halnya yang sudah dilakukan oleh Jawa Pos yang tergolong perusahaan berskala *large* atau

juga disebut *top leader*. Lahirnya Lombok Post, Radar Mandalika, Radar Lombok, Radar Sumbawa, dan Lombok Post FM merupakan bagian dari *business exit*.

Prespektif AA tentang *business exit* sangat sederhana, *business exit* sendiri merupakan sebuah konsep yang di dalamnya terdapat opsi-opsi yang dapat mempermudah seorang owner dalam menentukan arah perusahaan. AA sudah mengenal *business exit* saat Jawa Pos melakukan *family business succession*, dan AA merupakan *successor*. DI menjelaskan konsep *business exit* itu sangat penting untuk dipelajari bagi para CEO dan secara tidak langsung ketika berbicara perusahaan besar tentunya pasti sudah melewati beberapa opsi-opsi *business exit*, sebab menurutnya sebuah perusahaan itu pasti melewati masalah dan diantara masalah yang didapatkan mengharuskan seorang CEO untuk mengambil keputusan, dan diantara keputusan tersebut pilihan-pilihan *business exit* menjadi opsinya.

Disisi lainnya Cristoper Benard (Januari 2015) mengatakan bahwa seorang pemilik bisnis selama ini hanya fokus membangun bisnisnya hingga membentuk sebuah identitas, tetapi tidak berpikir suatu hari para pemilik bisnis mungkin perlu untuk memutuskan bagaimana arah perusahaan yang dilihat dari kondisi perusahaan dan internal seorang owner jika jenisnya *family owned business*. Hal itu sebabnya setiap pengusaha perlu *business exit*. Bagi Cristoper *business exit* adalah metode untuk keluar dari investasi yang telah dilakukan di masa lalu untuk dialihkan investasi dimasa depan dengan harapan keuntungan yang maksimal. Banyak orang berpikir tentang *business exit* sebagai rencana darurat dalam hal kegagalan. Tetapi baginya *business exit* sebenarnya adalah sebuah bentuk

proaktif tentang *plan succession*. Sebuah perencanaan itu mampu memberikan control yang baik terhadap perkembangan bisnis.

Menurut Salvato et, al (2015) mengatakan bahwa *family owned business* mempunyai banyak hambatan untuk *exit*. Hambatan yang dihadapi biasanya terkait perbedaan cara pandang antara para pekerja di masa lalu dengan orang-orang yang baru bergabung dalam perusahaan. Generasi baru yang memberikan perubahan dengan inovasi, cenderung mendapatkan pertentangan dengan orang lama, sehingga menjadi sebuah dilemma tersendiri bagi seorang owner (Miller dan Miller Le-Breton, 2005). Dengan perspektif tersebut, aspek psikologis yang dihadapi oleh anggota keluarga di pucuk pimpinan *family owned business* terhadap rencana *business exit* menjadi faktor yang sangat berpengaruh. *Successor* yang mengalami penurunan kinerja cenderung secara pribadi merasa bertanggung jawab dalam kegagalan terjadinya *family business succession* yang dilakukan oleh *founder*, penyebabnya karena biasanya seorang owner terkadang cenderung untuk tidak ingin menjual bisnisnya, karena ada ketakutan kehilangan status social yang sudah melekat pada diri seorang owner. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin *family owned business* yang telah menikmati hasil dari kinerjanya dan secara keuangan yang tinggi di bawah generasi sebelumnya cenderung lebih enggan untuk keluar dari bisnis.

Business exit dapat dianggap sebagai suatu mekanisme penciptaan dan penambahan nilai suatu investasi, dimana pada saat seorang entrepreneur menyadari bahwa nilai usaha mereka semakin bertambah maka akan terdapat kecenderungan bahwa mereka akan melakukan ekstraksi atas investasi dengan

memanfaatkan nilai guna untuk kepentingan mereka dalam aktivitas entrepreneurial mereka (Iqbal 2015). Oleh sebab itu, menjadi penting bahwa terminology maupun definisi yang kerap berbeda untuk menjelaskan konsep *business exits* dipahami untuk dapat lebih memberikan gambaran atas fenomena yang oleh DeTienne (2005) disebut sebagai salah satu upaya yang ditujukan untuk menghasilkan '*entrepreneurial recycling*'.

Houma et.al (2014) menemukan bahwa perusahaan-perusahaan yang lebih berhasil dalam mengelola tindakan tersebut biasanya memiliki pendekatan yang lebih proaktif dan sistematis untuk melakukannya. Pola ini terjadi berlaku bagi perusahaan-perusahaan dalam industri tradisional dan yang muncul, dan keterkaitan. Juga, di kedua negara maju dan negara-negara berkembang, perusahaan yang mahir masuk dan keluar sering lebih nyaman dalam berurusan dengan perubahan lingkungan, dan dengan demikian mempertahankan kesesuaian dinamis antara portofolio bisnis mereka dan perubahan kondisi pasar, serta antara lingkup bisnis perusahaan dan sumber daya yang mendasari dan kemampuan.

Konteks *business exit* jika dikaitkan dengan *family business seccession* pada perusahaan media menurut penulis sangat relevan, sebab industri media merupakan salah satu industri yang perkembangannya lebih cepat, sehingga dibutuhkan inovasi demi inovasi untuk tetap menjaga keberlangsungan aktivitas bisnisnya. Pemahaman tentang *business exit* dibutuhkan untuk menunjang seorang *owner* dalam menentukan masa depan industri media tersebut.

6.3 Perspektif Narasumber Tentang Opsi *Business Exit* Melalui *Family Business Succession*.

6.2.1. Narasumber 1 (Owner Lombok Post) : Ismail Husni (IH)

Ismail Husni adalah pendiri Lombok Post. Saat ini beliau telah berumur 58 tahun yang memiliki seorang istri dan tiga orang anak, satu anak laki-laki, dan dua orang anak perempuan. Dengan pengalamannya bekerja di Jawa Pos yang juga menaungi Lombok Post hingga saat ini dan menerima amanat dari Dahlan Iskan yang juga menjadi Dirut Jawa Pos saat itu. IH memiliki tekad yang tinggi, keberanian, kerja keras serta kemampuannya, dia telah berhasil mengembangkan usahanya hingga 22 tahun, dengan mengalami berbagai perombakan manajemen didalamnya. Sepanjang waktu perjalanannya dalam mengembangkan Lombok Post, banyak sekali masalah-masalah yang dihadapinya. Terkait *family business succession* IH mengatakan bahwa :

“Saya dahulu sebenarnya belum tergambarkan bahwa perusahaan yang dirintisnya kelak akan saya turunkan kepada anak-anaknya. Dan pada tahun 2014, tepat saat berusia 54 tahun, saya mulai menyerahkan tongkat estafet kepada anak laki-lakinya melalui proses. Untuk mengambil keputusan tersebut, bukanlah hal mudah dan butuh waktu yang cukup lama, karena pada saat itu anak saya yang akan menggantikannya sempat punya keinginan untuk bekerja diluar media, akan tapi dengan berjalannya waktu anaknya pun mulai menampakkan kembali jejaknya pada dunia media dengan berbagai karya yang dia ciptakan di Jawa Post, karena dia saat itu berstatus wartawan. Saya berkeinginan agar perusahaan ini menjadi perusahaan *family owned business* yang dikembangkan oleh keluarganya sendiri, akan tetapi tidak terus melepaskan orang-orang loyalis yang berkompetence di bidangnya. Karena sejak dari awal berdiri perusahaan ini juga merupakan gabungan dari jawapos grup dan pemerintah setempat, akan tetapi saat itu terjadi permasalahan yang akhirnya Lombok Pos berdiri mandiri. Saya berharap tidak akan terjadi hal yang sama apabila perusahaan yang beliau perjuangkan ini

gagal dikemudian hari. Oleh karena itu, sebenarnya sejak anak laki-laki saya telah cukup umur, saya mulai terfikirkan untuk mempersiapkan anaknya untuk mulai membantu dalam perusahaan., akan tetapi saat itu AY selaku *successor* masih belum mau menjadi *part of business* di Lombok Post. Berjalannya waktulah yang akhirnya terjadi kesepakatan yang dimulai dari komitmen *successor* untuk benar-benar melanjutkan tongkat kepemimpinan Lombok Post. Memerlukan waktu yang cukup lama dalam mempersiapkan anaknya hingga menjadi pemimpin seperti sekarang ini”.

Dalam menjalankan *family owned busines* ini, IH walaupun memberikan kuasa sepenuhnya pada anak-anaknya, IH tidak melupakan komunikasi pada anggota keluarganya, guna bertukar informasi, baik untuk mendengar sharing tentang masalah yang dihadapi beserta memberikan solusinya, juga sharing tentang pengalaman pada anak-anaknya, serta selalu memberikan motivasi pada anak-anaknya. Kunci sukses kepemimpinannya selama ini hingga perusahaan dapat bertahan selama 29 tahun adalah sejak dahulu sampai sebelum masa transisi, beliau selalu turun tangan pada perusahaannya, baik pengawasan mulai dari layout, pemilihan bahan baku hingga cara sampai Koran tercetak dan juga ikut mengawasi distribusi dari Koran Lombok Post. Hal ini guna menunjukkan dan memberi contoh kepada karyawan, bahwa pendiri sebagai pemilik juga mengerti seluk beluk pekerjaan yang perusahaan jalankan, sehingga dalam memberikan solusi apabila mendapatkan suatu masalah, beliau tidak selalu terpaku pada masalah yang ada, namun dapat mencari sumber dari masalah tersebut.

Langkah yang ditempuh pendiri dalam mempersiapkan anaknya adalah pertama dengan memberikan namun sedikit membebaskan anaknya dalam memilih pendidikan yang sesuai dengan minatnya. Beliau

berpendapat bahwa pendidikan merupakan salah satu faktor terpenting agar kelak dapat menurunkan ilmu yang didapatkannya untuk perkembangan masa depan perusahaan. Kedua adalah dengan terus memberikan motivasi dan pengarahan serta bimbingan kepada anaknya saat anak dalam masa pembelajaran. Untuk yang ketiga, pendiri menggunakan sistem rotasi pekerjaan agar anak dapat mengerti seluk beluk perusahaan, tidak terpaku pada satu bidang saja, salah satu tujuan dari rotasi pekerjaan, adalah agar anak mengetahui di divisi manakah mereka lebih tertarik dan lebih menguasai pekerjaan tersebut. Hal ini berguna untuk produktifitas dan kinerja mereka dikemudian harinya.

Dalam menentukan siapa yang akan memimpin perusahaan, IH tidak pernah memaksakan, dia menggunakan sistem kekeluargaan dengan berunding bersama terlebih dahulu guna mendengar pendapat dari anggota keluarga lainnya, terlebih sang anak. Menurut beliau, apabila beliau memaksakan namun si anak tidak berkenan, tidak tertarik dan tidak minat di bidang tersebut, maka dirasa akan percuma dan kinerjanya pasti tidak akan maksimal. Setelah diadakan perundingan dengan pihak keluarga, maka kesalahan penunjukan jabatan tidak akan terjadi. Konflik di antara anggota keluarga pasti akan terjadi, namun beliau tidak ingin terlalu mempermasalahkan konflik tersebut, beliau menjadikan suatu konflik sebagai pembelajaran dan selalu dijadikan sebuah pengalaman yang berharga agar lebih maju di kemudian harinya. Berikut penjelasan Bapak Ismail husni terkait harapannya kepada anaknya “

“Harapan saya terhadap perusahaan setelah kepemimpinan anaknya adalah agar perusahaan semakin berkembang dan menjadi lebih besar, tanpa mengabaikan prinsip kerja yang sudah saya bangun bersama tim, yang selalu menekankan pada kerja keras, kedisiplinan, kepercayaan dan mengedepankan kejujuran dan loyalitas terhadap para karyawan, agar kedepannya perusahaan dapat terus bertahan dan berkembang. Pada intinya, saya pribadi memandang bahwa *second generation* memang sangatlah diperlukan guna untuk tetap mempertahankan bisnisnya dan juga sebagai sebuah perubahan yang nyata, karena pada intinya setiap waktu akan punya perbedaan. Perkembangan bisnis dimasa dahulu sangatlah berbeda, oleh karena itu tidak semua kemampuan yang dimiliki di masa lalu akan sepenuhnya bisa digunakan pada masa saat sekarang dan *succession* pada *second generation* merupakan pilhan yang tepat, apalagi dalam jenis *family owned business*. Nah, tidak tau lagi pada nantinya apakah diperkukan juga *succession* pada generasi ke 3, sebab perkembangan bisnis saat ini sangatlah dinamis”.

6.2.2. Narasumber 2 (CEO Lombok Post) : Alfian Yusni (AY)

Alfian Yusni adalah anak pertama, putra pertama dari Bp. Ismail Yusni dan Ibu Titin Supartinah. AY lahir pada 03 Maret 1985 dan saat ini telah memiliki seorang istri dan dua anak. AY berkuliah di Jurusan komunikasi UPN di Surabaya. Selama kuliah AY aktif sebagai seorang jurnalis di Jawa Pos Grup. Sempat berkeja juga di perusahaan swasta di Surabaya sebagai *Public Relation*. Menurut AY Lombok Post merupakan *family owned business* meskipun pada awalnya perusahaan ini terbentuk dari *partnership* antara Jawa Pos yang menaungi dan juga pemerintah NTB dan pada akhirnya Lombok post berdiri mandiri dalam kepemimpinan Ismail Husni. Terkait pandangan AY terhadap *family business succession* adalah

“Menurut saya *succession* kepemimpinan dalam *family owned business* seharusnya diserahkan kepada generasi penerusnya yang masih tergolong dalam anggota keluarga, hal ini teruntuk pada

second generation, dan tidak menutup kemungkinan akan berubah arah pada generasi ke 3 nantinya. saya akan sedikit bercerita pengalaman saya di bahwa saya mulai terlibat dalam bisnis media perusahaan saat saya masih kuliah pada semester 2. Pada awalnya saya tidak langsung terjun pada bagian Lombok Post, sampai pada saatnya saya memutuskan bergabung kembali ke Lombok Pos setelah AY menikah dan hal itu penuh dengan banyak pertimbangan. Saat bergabung dengan Lombok post saya tidak langsung menempati posisi penting di Lombok Post, namun saya dirolling oleh ayah saya untuk dapat mengerti di segala bidang baik dalam keuangan dan bagian pemasaran. Untuk memasuki jabatan pimpinan dibutuhkan waktu kurang lebih sekitar 5 tahun, sebelum ayah mempercayakan sepenuhnya kepada saya. Harapan kedepan bahwa perusahaan terus berkembang dan tidak berhenti berinovasi guna memenuhi kebutuhan pelanggan dan tetap bertahan dalam persaingan, jadi *Seccond generation* menurut saya sangat baik dilakukan pada perusahaan *family owned business*".

Menurutnya sang ayah memberikan kebebasan pada dirinya untuk memilih bidang mana yang lebih ia kuasai dan sesuai dengan kompetensinya. Meskipun menurutnya sang ayah masih suka ikut campur dalam keputusannya, sehingga ia tidak terlalu bebas dalam memberikan keputusan. AY menuturkan bahwa pada dasarnya dia memiliki keinginan lain selain bekerja untuk perusahaan ini, sejak kecil ia telah bercita-cita membangun sebuah bisnis music, sebab ia sangat menyukai music. Pada masa kepemimpinannya selama kurang lebih satu tahun, kata sang ayah, hampir seluruh sistem yang telah beliau bangun, kemudian di rombak oleh AY yang sesuai dengan pemikirannya.

6.2.3. Narasumber 3 (Ketua Komisaris Lombok Post) : Azrul Ananda (AA)

Di Luar Jawa Pos Azrul Ananda, Mungkin Lebih yang akrab disapa Ulik ini di GJP tak berarti mulus karena AA anak Dahlan Iskan. Apalagi, sejak

awal Dahlan tak ingin putra semata wayangnya mengikuti jejaknya sebagai kuli tinta. Dahlan juga tak pernah berpikir mewariskan kerajaan bisnis GJP kepada anak sulungnya itu. Namun, bagi Ulik, GJP adalah muaranya untuk beraktualisasi. Maka, Ulik pun rela mengikuti aturan main yang diterapkan sang ayah. AA rela memulai karier di GJP dari posisi bawah. AA juga menjawab tantangan Dahlan yang mensyaratkan nilai 9 baginya dengan kerja keras, kreativitas, dan inovasi untuk melahirkan produk yang membuat Jawa Pos makin moncer.

Dari tangan alumni *California State University* jurusan pemasaran yang lulus *cumlaude* ini lahir halaman DetEksi, seksi khusus anak muda yang dalam tempo singkat menjadi andalan Jawa Pos sampai sekarang. Kelahiran Samarinda tahun 1977 ini pun membuktikan kehebatannya yang lain. Saat menjadi Pemred Jawa Pos, koran itu berlari makin kencang dan kerap diganjar berbagai penghargaan, antara lain Cakram Award (Newspaper of the Year) 2005. Setelah itu belum ada setahun dia lulus dari pascasarjana (S2) di Harvard University dengan mengambil kelas eksekutif.

Kalau mau berbicara *second generation*, berarti juga harus berbicara tentang sejarah dari perusahaan tersebut, dan juga kondisi internal keluarga seorang *owner* dan juga berbicara tentang *succession*, balik lagi ke konteks *business exit* seperti yang sudah dijelaskan di atas bahwa *business exit* merupakan sebuah strategi yang bisa dipilih oleh seorang pengambil keputusan dalam perusahaan untuk tetap mempertahankan bisnisnya. Terkait *family business succession*, berikut sudut pandang (AA):

“Menurut saya apakah penting *second generation* di perusahaan media? Jawabannya adalah iya, kebetulan sayapun *second generation* di Jawa Pos. Akan tetapi apakah *second generation* itu diciptakan, dibentuk atau dibiarkan mengalir begitu aja? Jawabannya mungkin akan panjang jika harus diceritakan. Pada intinya, *succession* pada *second generation* di *family owned business* sangat perlu dilakukan, dan konteks ini akan berbeda jika akan dilakukan pada generasi ke 3, nanti akan disesuaikan dengan kondisi bisnis yang akan terjadi di masa dating, karena jujur saya sampai saat ini tidak ada fikiran sedikitpun untuk akan memberikan kepemimpinan perusahaan ini kepada anak saya, saya akan memberikan kebebasan kepada anak saya untuk menentukan *carrer*. Alasan saya mengatakan bahwa *succession* pada *second generation* di jenis *family owned business* sangatlah perlu, sebab secara tidak langsung biasanya gen tentang bisnis menurun, dan juga kita secara tidak langsung juga sudah diajarkan berbisnis sejak kita kecil hingga dewasa. Saat dewasa itulah biasanya kita lebih banyak melihat langsung perkembangan demi perkembangan yang terjadi pada perusahaan kita. Jadi secara tak langsung kita sudah diajarkan tentang bisnis tersebut, ditambah jika berbicara media, media merukan bisnis yang sebenarnya tidak ada matinya, akan tetapi kembali lagi bagaimana manajemen sebuah perusahaan media tersebut dijalankan”.

Konteks *family business succession* pada *second generation* saat ini

sudah banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia. AA pernah membaca suatu tulisan bahwasanya *succession* merupakan sebuah *culture* yang ada di Indonesia. Penulis melihatnya ini hanya satu alasan seorang *owner* akan menerapkan kebijakan ini, sebab skema bisnis saat ini sudah lah berbeda dengan dahulu, bisnis sekarang sudah mengarah kepada bagaimana kita akan membuat suatu bisnis itu akan terus survive meskipun identitas bisnis sebuah *family owned business* tak lagi melekat. AA juga mengatakan bahwasanya status sosial itu tidak penting, dan yang terpenting adalah keberlanjutan bisnis itu. Berikut pernyataan AA :

“Jadi social status bagi saya belum begitu penting, yang terpenting bagi saya adalah perkembangan bisnis itu sendiri. Saya melakukan

perubahan demi perubahan pada Jawa Pos, salah satu perubahan saya terkait *succession* di *second generation* saya membuat halaman baru saya beri nama *Better Generation*. Di halaman ini diceritakan tentang profil pengusaha muda yang berada di generasi ke-2 perusahaan karena melanjutkan usaha yang dibangun oleh orangtua. Halaman itu cukup inspiratif dan sanggup memotivasi kita untuk bisa punya mimpi setinggi tingginya.”

Jika dilihat pernyataan AA bahwa status sosial bagi dia tidaklah penting, hal ini mirip dengan pemikiran Dahlan Iskan jika dilihat dari bagaimana DI yang awalnya tidak ingin AA masuk menjadi *part of business* Jawa Pos. Hal ini menunjukkan bahwa Dahlan Iskan siap kehilangan identitas sosial yang selama ini sudah melekat pada diri DI sebagai raja media, yang mampu membesarkan Jawa Pos. AA selalu belajar dari sosok ayahnya, bekerja keras, bangkit saat gagal, sebab gagal adalah bagian dari proses sukses. Berikut ini pernyataan AA sebagai *successor* tentang DI dan juga cara apa saja yang dilakukan untuk mengembangkan Jawa Pos :

“Abah, dari dulu selalu mengajari saya: bekerja, dan bekerja secara fokus dan serius tanpa terlalu memikirkan apa yang akan didapat. Jangan terlalu perhitungan. Katanya, kalau kita kerja keras dan fokus, hasil baik akan datang dengan sendirinya. Sejauh ini, semua itu menjadi kenyataan. Dari dulu, apa pun yang saya lakukan, selalu dilakukan dengan serius. Kalau pun gagal, prosesnya selalu serius. Paling tidak, ada pelajaran yang selalu kita dapat dengan menjalani proses secara serius. Bedanya cara dia dengan saya sekarang? Hmm, sekarang lebih sulit dan kompetitif, jadi kerjaan saya pasti lebih susah dari dia dulu. Hahahaha. Tidaklah, dulu dan sekarang sama sulit, tapi sulitnya beda. Saya tidak persis dengan Abah. Dia punya satu cara, saya mungkin cara lain. Kadang kami pun berantem teriak-teriakan. Hahahaha. Tapi hebatnya Abah, dia selalu memberi saya kebebasan dalam berbuat. Kalau pun saya salah, dia akan membiarkan saya membuat kesalahan. Toh akhirnya akan belajar juga hahaha.

6.2.4. Narasumber 4 (Dewan Penasehat Lombok Post) : Dahlan Iskan (DI).

Dahlan Iskan (DI) (lahir tanggal 17 Agustus 1951 di Magetan, Jawa Timur), adalah CEO surat kabar Jawa Pos dan Jawa Pos Nasional Network, yang bermarkas di Surabaya. Ia juga adalah Direktur Utama PLN sejak 23 Desember 2009. Pada tanggal 19 Oktober 2011, berkaitan dengan reshuffle Kabinet Indonesia Bersatu II, DI diangkat sebagai Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara menggantikan Mustafa Abu Bakar yang sedang sakit. DI dibesarkan di lingkungan pedesaan dengan kondisi serba kekurangan. Orangtuanya tidak ingat tanggal berapa DI dilahirkan. DI akhirnya memilih tanggal 17 Agustus dengan alasan mudah diingat karena bertepatan dengan peringatan kemerdekaan Republik Indonesia.

DI pernah menulis buku berjudul Ganti Hati (catatan tersebut dapat dibaca di Pengalaman Pribadi Menjalani Transplantasi Liver) pada tahun 2008. Buku ini berisi tentang pengalaman Dahlan Iskan dalam melakukan operasi cangkok hati di Cina. Karir DI dimulai sebagai calon reporter sebuah surat kabar kecil di Samarinda (Kalimantan Timur) pada tahun 1975. Tahun 1976, ia menjadi wartawan majalah Tempo. Sejak tahun 1982, DI memimpin surat kabar Jawa Pos hingga sekarang.

DI adalah sosok yang menjadikan Jawa Pos yang waktu itu hampir mati dengan oplah 6.000 eksemplar, dalam waktu 5 tahun menjadi surat kabar dengan oplah 300.000 eksemplar. Lima tahun kemudian terbentuk Jawa Pos Nasional Network (JPNN), salah satu jaringan surat kabar terbesar di Indonesia, dimana memiliki lebih dari 80 surat kabar,

tabloid, dan majalah, serta 40 jaringan percetakan di Indonesia. Pada tahun 1997 ia berhasil mendirikan Graha Pena, salah satu gedung pencakar langit di Surabaya, dan kemudian gedung serupa di Jakarta. Pada tahun 2002, ia mendirikan stasiun televisi lokal JTV di Surabaya, yang kemudian diikuti Batam TV di Batam dan Riau TV di Pekanbaru. Berikut ini pandangan DI terhadap *family business succession* :

“Sekarang, posisi saya Chairman Grup Jawa Pos. Benang merah yang harus dipahami oleh seluruh pemimpin di Grup Jawa Pos adalah harus percaya bahwa di setiap zaman itu punya generasinya tersendiri, dan setiap generasi itu punya zamannya tersendiri. Nah, agar bisa lintas generasi alias bisa diterima di setiap generasi, pahami hal tersebut lebih dulu dengan sikap mau menerima, berpikiran terbuka, dan fleksibel. Kalau tidak paham akan hal tersebut, jangan coba-coba bisa menjadi pemimpin. Jadi, pahami hal setiap zaman itu pasti ada bedanya dan pelakunya. Jangan pernah ngotot untuk bisa terus memimpin di zaman yang sudah bukan zamannya lagi. Sesungguhnya, itu sama saja omong kosong. Saya saja menyadari kalau sudah bukan zaman saya lagi memimpin dengan tipikal dan cara saya di zaman sekarang. Sudah saatnya alih generasi. Saya legowo akan hal ini, sebenarnya saya tidak pernah bercita-cita dan menginginkan Azrul bergabung dan bahkan menjadi pemimpin di Grup Jawa Pos. Saya lebih senang dia menjadi profesional atau menjadi sesuatu yang dia inginkan. Saya tidak mau dia menderita seperti saya. Apa sih kayanya jadi wartawan itu? Makanya, sejak lulus SMP, dia saya sekolahkan ke Amerika Serikat supaya jauh dari "bau tinta". Di AS kan dia lebih punya banyak pilihan. Saya menyadari sepenuhnya sejak dini kalau saya memang tidak mau menyiapkan Azrul sebagai pemimpin di Grup Jawa Pos. Saya tidak mau dikecam dan anak saya dikecam karena tindakan nepotisme itu”.

Pada akhirnya apa yang dibayangkan oleh DI tidak sesuai dengan kenyataan. DI hanya tidak ingin dirinya dikecam karena kebijakan yang diambil dalam memutuskan AA untuk bergabung dengan Jawa Pos. Berikut pernyataan beliau :

“Sepulang dia dari Kansas, AS, tahun 1999, sebagai master

international marketing, dia datang kepada saya meminta bekerja di koran Jawa Pos. Saat itu saya masih menjadi Dirut Jawa Pos. Saya jawab saja, gak mungkin kamu bisa kerja di sini. Azrul heran dengan pernyataan saya itu, lalu dia membalas pernyataan saya kalau dia tidak dibolehkan kerja di Jawa Pos, dia akan bekerja di Kompas. Waduh bingung kan saya dan saya merasa dipojokkan dengan pernyataan Azrul yang mau kerja di Kompas kalau tidak diizinkan bergabung dengan Jawa Pos. Saya berada di posisi sulit. Paling sulit dalam kehidupan saya. Saya diskusikan dengan kawan-kawan petinggi Jawa Pos. Saya tahu hal ini bertentangan dengan hati nurani saya, dan melanggar prinsip manajemen. Bagi saya, sangat sulit memutuskan menerima Azrul bekerja di Jawa Pos. Saya tahu saya sudah berupaya menjauhkan Azrul sedemikian rupa dari bau tinta Jawa Pos, tapi kalau ternyata dia masih mau dan memilih untuk dekat dengan bau tintanya Jawa Pos, saya anggap itu sudah takdir Azrul. Bahwa akhirnya dia ada di Jawa Pos, ya takdir Azrul. Sampai-sampai saya membujuk dia untuk bergabung di JTV saja dulu, biarpun bukan koran Jawa Pos, kan masih Grup Jawa Pos. Tapi dia tetap tidak mau dan tetap ingin masuk di koran Jawa Pos. Akhirnya, ya iyalah, daripada di Kompas karena gak enak kan, masa kerja di kompetitor. Apalagi Azrul sangat optimistis dan percaya diri kalau dia bisa diterima di Kompas dengan *background* pendidikan formal dan pengalaman jurnalistiknya di koran orang tua angkatnya waktu tinggal di Kansas. Dia pun sering menjadi koresponden luar negeri Jawa Pos. Saat itu, memang dia diizinkan menjadi koresponden Jawa Pos karena tidak ada ikatan karyawan. Pada intinya, *succession* pada *second generation* memang perlu, akan tetapi harus ada pertimbangan-pertimbangan yang harus diperhatikan. *Succession* sendiri bisa bermula dari unsure tidak terencana atau *unplan succession*”

Family business succession yang dilakukan tentunya akan menimbulkan citra baru yakni nepotisme, sebab *family business succession* biasanya cenderung memprioritaskan keluarga untuk menjadi *part of business* di *family owned business*. Untuk meminimalkan nepotisme DI punya cara sendiri, yakni dia memberikan aturan kepada putranya AA. Salah satu cara yang dilakukan adalah melakukan penilaian terkait calon *successor*. AA harus mempunyai nilai lebih tinggi satu tingkat dibandingkan loyalis dahlan iskan di Jawa Post, jadi jika loyalis DI mendapatkan nilai 7,

maka AA harus mempunyai nilai 8. Hal ini dilakukan oleh dahlan iskan agar penunjukkan AA memang berdasarkan kualitas, berikut ini pernyataan DI :

“Apa yang saya lakukan untuk meminimalkan kesan nepotisme antara saya dengan anak saya? Pertama, ya Azrul harus mau memulainya lagi dari posisi terbawah meski dia punya pengalaman jurnalistik di tempat lain. Kedua, dia juga punya nilai lebih baik dari kawan-kawan selevelnya bahkan dari kawan-kawan di Jawa Pos. Dan, dia dinilai oleh sekelilingnya. Kalau rata-rata orang terbaik saya di Jawa Pos itu nilainya 7,5, nilai Azrul harus lebih dari 7,5 itu. Misalnya hasil penilaian Azrul itu juga 7,5 atau 8, maka saya tidak akan memilih Azrul. Saya lebih baik memilih karyawan Jawa Pos yang bukan anak saya yang punya nilai sama dengan Azrul untuk menjadi pemimpin. Artinya, Azrul harus bisa menunjukkan kemampuan yang lebih dari rata-rata nilai karyawan-karyawan terbaik saya”

Family business succession yang dilakukan DI memang awalnya tidak terencana, tapi jika dilihat semua prosesnya sampai menunjuk AA adalah melalui mekanisme yang ditetapkan oleh DI. Perubahan-perubahan yang dilakukan oleh AA saat dia menjadi wartawan olahraga, mampu memberikan daya tarik tersendiri bagi pelanggan Jawa Post. Berikut pernyataan DI saat memutuskan AA sebagai *successor* Jawa Pos :

“Saya memutuskannya menjadi pemred ketika Azrul membuat terobosan-terobosan seperti dia melahirkan konsep DetEksi yang berpengaruh pada peningkatan tiras, citra, dan penjualan Jawa Pos. Dia punya ide kreatif dan berhasil diwujudkan. Ketika dia menjadi redaktur kota, dia berhasil mengubah tampilan halaman desk kota menjadi sangat metropolitan sehingga Jawa Pos semakin dikenal bukan hanya sebagai koran lokal dari Surabaya. Ketika dia menjadi redaktur olah raga, dia melahirkan konsep sportivo. Ketika dia menjadi redaktur halaman 1 dan saat itu ada bom Bali, dia berhasil membuat liputan yang deep mengulas tentang bom Bali. Dan, pastinya, keberhasilan Azrul itu bukan hanya prestasi Azrul karena dia punya tim biarpun ide itu berasal dari dia. Ketika Azrul ditetapkan menjadi Pemimpin Umum setara Dirut Jawa Pos, Azrul dua poin lebih unggul dari kandidat yang lain. Jadi, bukan semata-mata dia anak saya. Toh, Azrul pun saat menjadi dirut pernah saya pecat.”

Melihat pernyataan DI di atas menunjukkan bahwasanya sebenarnya ingin membuat sebuah persepsi bahwa *family owned business* itu tidak selalu identik dengan nepotisme. Kebanyakan public menilai bahwa *family owned business* itu sangat dekat dengan nepotisme. Awal mula DI menaruh AA di Kansas ada caranya untuk menjauhkan AA dengan dunia media, tetapi berjalannya waktu semua berbeda, tidak sesuai harapan. Bermula adanya unsure ancaman dari AA yang ingin bergabung dengan Kompas jika dirinya tidak diterima di Jawa Pos. Dilematis tersendiri bagi DI saat itu. Untuk menjauhkan pandangan nepotisme, DI selalu memberikan tantangan ke AA, bahwa AA harus membutuhkan dalam kurang dari setahun harus ada perubahan yang dibuat AA di Jawa Pos dan mendapatkan respon yang baik dari publik.

6.2.5. Kesimpulan Wawancara Tentang *Family Business Succession*

Tabel 6.2 : Kesimpulan wawancara

No	Narasumber	Jawaban	Kata Kunci
1	Ismail Husni	<p>Saya dahulu sebenarnya belum tergambarkan bahwa perusahaan yang dirintisnya kelak akan saya turunkan kepada anak-anaknya.</p> <p>Pada intinya, saya pribadi memandang bahwa second generation memang sangatlah diperlukan guna untuk tetap mempertahankan bisnisnya dan juga sebagai sebuah perubahan yang nyata, karena pada intinya setiap waktu akan punya perbedaan. Perkembangan bisnis dimasa dahulu sangatlah berbeda, oleh karena itu tidak semua kemampuan yang dimiliki di masa lalu akan sepenuhnya bisa digunakan pada masa saat sekarang dan <i>successoion</i> padaa second generation merupakan pilhan yang tepat, apalagi dalam jenis family owned business. Nah, tidak tau lagi pada nantinya apakah diperkukan juga succession pada generasi ke 3, sebab perkembangan bisnis saat ini sangatlah dinamis”.</p>	<i>Succession</i> , terencana dan tidak terencana, <i>second generation</i> .
2	Alfian Yusni	Menurut saya <i>succession</i> kepemimpinan dalam <i>family owned busibess</i> seharusnya diserahkan kepada generasi penerusnya yang masih tergolong dalam anggota keluarga, hal ini teruntuk pada <i>second generation</i> , dan tidak menutup kemungkinan akan berubah arah pada generasi ke 3 nantinya. jadi <i>Second generation</i> menurut saya sangat baik dilakukan pada perusahaan <i>family owned business</i> .	<i>Succession</i> , <i>family owned business</i> , <i>second generation</i> .
3	Azrul Ananda	Menurut saya apakah penting <i>second generation</i> di perusahaan media? Jawabanya adalah iya, kebetulan sayapun second generation di Jawa Pos. Akan tetapi apakah <i>second generation</i> itu diciptakan, dibentuk atau dibiarkan mengalir begitu aja? Jawabanya mungkin akan panjang jika harus diceritakan. Pada intinya, <i>succession</i> pada <i>second generation</i> di <i>family owned business</i> sangat perlu dilakukan, dan konteks ini akan berbeda jika akan dilakukan pada generasi ke 3, nanti akan disesuaikan dengan kondisi bisnis yang akan terjadi di masa dating, karena jujur saya sampai saat ini tidak ada fikiran sedikitpun untuk akan memberikan kepemimpinan	<i>Second generation</i> , perlu dilakukan, <i>family owned business</i>

		perusahaan ini kepada anak saya,	
4	Dahlan Iskan	<p>Kita harus percaya bahwa di setiap zaman itu punya generasinya tersendiri, dan setiap generasi itu punya zamannya tersendiri. Nah, agar bisa lintas generasi alias bisa diterima di setiap generasi, pahami hal tersebut lebih dulu dengan sikap mau menerima, berpikiran terbuka, dan fleksibel.</p> <p>Pada intinya, <i>succession</i> pada second generation memang perlu, akan tetapi harus ada pertimbangan-pertimbangan yang harus diperhatikan. <i>Succession</i> sendiri bisa bermula dari unsure tidak terencana atau <i>unplan succession</i>"</p>	<p><i>Succession</i>, tidak terencana dan terencana.</p>

Atas beberapa kondisi yang ditemukan dari hasil wawancara, maka terdapat suatu preposisi yang dapat diuji dalam penelitian selanjutnya yaitu :

(Preposisi 2)

“Tidak semua jenis family owned business akan melakukan family business succession sebagai opsi business exit, jika perusahaan tersebut sudah pada tahapan generasi ke 2 menuju generasi ke 3”.

(Preposisi 3)

“Opsi family business succession pada family owned business cenderung hanya dilakukan pada generasi kedua”.

Merujuk pada preposisi di atas maka penulis akan menjelaskan temuan yang mendukung preposisi tersebut yakni jika berbicara tentang *family business succession* maka secara tidak langsung merujuk pada salah satu strategi dalam keberlanjutan *family owned business* dan masalah yang sering dihadapi adalah tentang bagaimana merencanakan *family business succession* yang baik. *Succession* memang bukan satu-satunya penentu kelanggungan *family owned business*. Namun, generasi pendahulu harus memberikan tongkat estafet perusahaan kepada generasi berikutnya. *Succession* tidak hanya berarti pada tingkat pimpinan dan managerial saja, namun termasuk pada kebijakan-kebijakan perusahaan. IH memberikan sebuah pemahaman bahwasanya *family business succession* memang sangatlah diperlukan terutama pada generasi ke dua (2), hal ini dilakukan guna untuk tetap mempertahankan bisnisnya dan juga sebagai sebuah

perubahan yang nyata, karena pada intinya setiap waktu akan punya perbedaan.

Perkembangan bisnis dimasa dahulu sangatlah berbeda, oleh karena itu tidak semua kemampuan yang dimiliki di masa lalu akan sepenuhnya bisa digunakan pada masa saat sekarang dan *successoion* pada *second generation* merupakan pilhan yang tepat, apalagi dalam jenis family owned business. Di waktu yang bersamaan AY pun memberikan pandangan bahwa *succession* kepemimpinan dalam family owned busibess seharusnya diserahkan kepada generasi penerusnya yang masih tergolong dalam anggota keluarga, hal ini teruntuk pada *second generation*, dan tidak menutup kemungkinan akan berubah arah pada generasi ke 3 nantinya. jadi *Seccond generation* menurut saya sangat baik dilakukan pada perusahaan *family owned business*.

Temuan diatas justru berlawanan dengan pendapat Beverly J Johnson (07 juni 2016), menurutnya data statistik menunjukkan bahwa hanya 30% dari *family owned business* bertahan ke generasi kedua, dengan persentase yang sangat kurang, indikator temuan yang dihasilkan dikarenakan unsur ketidak mandirian seorang calon *successor*, dan faktor *psychological owner* yang takut akan kehilangan identitas sosial yang sudah lama melekat pada dirinya.

Menurut Christophe Bernard (05 march 2014) mengatakan bahwa *succession* pada konteks *family ownes business* dinilai sebagai keunikan tersendiri, menurutnya *successor* akan lebih efisien jika diambil dari keluarga

sendiri. Alasannya karena kepemilikan terhadap bisnis dan kontrol dari satu generasi ke depan merupakan satu kesatuan dalam *family owned business*, suksesnya dalam melakukan *family business succession* terletak pada persiapan dan *psychological* seorang *founder*. Jika dilihat beberapa kasus yang ada mayoritas *family owned business* yang gagal untuk berhasil melewati generasi ketiga karena prakiraan masa transisi yang kurang tepat, seperti pemilihan waktu, *successor*-nya siapa dll.

Faktor-faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan antargenerasi dalam transisi bisnis sangatlah kompleks, banyak sekali variabel yang memang harus menjadi perhatian utama seorang *founder*, namun berhasil atau tidaknya tetap tergantung pada sikap dan atribut dari individu yang terlibat. Pemahaman generasi berikutnya ini (atau '*Next Gen*') dalam *family owned business* menjadi semakin lebih penting untuk memastikan transisi yang sukses serta membantu *successor* dalam meminimalkan resiko saat terjadinya transisi tersebut.

Menurut Salvato et,al (2010) mengatakan bahwa *family owned business* perlu melakukan diskontinuitas yang fokus pada masa depan, sementara tetap menghormati prestasi seorang founder dan pengorbanan yang dilakukan oleh generasi sebelumnya. Aspek kewirausahaan dan inovasi merupakan suatu keharusan bagi perusahaan jenis *family owned business* yang giat untuk menciptakan nilai trans-generasi (Habbershon dan Pistrui, 2002). Ketepatan dalam pemilihan waktu menjadi alasan tersendiri suksesnya regenerasi dalam *family owned business*.

Banyak *family owned business* yang mengalami kegagalan dalam proses *succession* ini. Konflik yang terjadi di perusahaan sebagai akibat dari *succession* yang gagal sehingga membawa dampak ketidakstabilan dalam perusahaan. Akibat yang paling buruk apabila *succession* gagal, dan berlangsung berlarut-larut sehingga perusahaan tidak lagi mampu menjalankan tugasnya untuk tujuan yang ingin dicapai, maka perusahaan akan terbawa ke arah kehancuran (Soedibyo 2007).

Sedangkan pernyataan dari Moores and Barrett (2002) menyatakan bahwa "*sustainability of Family owned business depends on success of succession*". Sehingga tidak bisa dipungkiri bahwa masa depan *family owned business* juga tergantung pada keberhasilan *succession*. Menurut Tracey (2001), Bagi pendiri perusahaan keluarga, keberhasilan *succession* adalah ujian akhir kejayaannya. Penanganan *succession* yang buruk akan membuat pesaing mendapat keuntungan yang signifikan. Kunci sukses *family owned business* yang berkesinambungan terletak pada regenerasi dan *succession* kepemimpinan yang terencana dengan matang (Sharma, 2003).

Menurut Filipe Santos (2 februari 2015) mengatakan dalam penelitiannya bahwa *successor* yang diambil dari anggota keluarga lebih baik dibandingkan dengan para loyalisnya, akan tetapi CEO juga harus memikirkan *career path* para loyalisnya, misalnya dengan memberika kesempatan untuk mendapatkan pengalaman diluar core bisnis yang ada, memberikan pendidikan lanjutan di sekolah Bisnis. Hal ini dilakukan untuk

menjaga keberlangsungan bisnis saat akan terjadi transisi dalam *family owned business* tersebut. Harapannya agar konteks bisnis dan keluarga menjadi lebih jelas, stabilitas keluarga tetap terjaga, dan generasi berikutnya jauh lebih terdidik dan independen dalam memimpin manajemen perusahaan tersebut.

6.4 Perspektif Narasumber terkait seberapa penting perencanaan dalam *Family Business Succession*.

6.4.1. Narasumber 1 (Owner Lombok Post) : Ismail Husni (IH)

Perencanaan succession merupakan sesuatu yang pelik dan membuat pendiri enggan untuk melakukannya. Keengganan tersebut bisa saja karena kekhawatiran akan matinya perusahaan, keengganan untuk menyerahkan kendali atas perusahaan, ketakutan akan hilangnya identitas diri, atau bahkan perasaan cemburu atau rivalry terhadap penerusnya. Alasan lain tidak dipersiapkannya succession adalah pendiri merasa generasi muda tidak tertarik untuk berpartisipasi di perusahaan, atau sulit untuk menentukan anak mana yang berkompeten untuk meneruskan bisnisnya. Sementara si anak merasa memiliki beban untuk memajukan perusahaan sebagaimana orang tuanya dengan kemampuan yang dia miliki atau beban untuk mempersatukan anggota keluarga bila terjadi konflik internal. Jika melihat pola terkait perencanaan dalam *succession*, AY melihat *succession* itu sebagai bentuk strategi, yang memang harus tersusun dan

terencana dengan baik, meskipun pola dari sebuah perencanaan itu bebas, berikut pernyataanya :

“*Succession* yang saya lakukan adalah *fifty-fifty*, ada unsure terencana dan tak direncanakan, sebab saat akan melakukan *succession* saya memberikan kebebasan penuh kepada anak saya yang akan menjadi *successor*. Berjalannya waktu, saya mulai melihat perkembangan demi perkembangan, saya melakukan pemantauan tak langsung. Saya pernah berfikir bahwa saya akan mengendalikan perusahaan yang sudah saya kembangkan ini maksimal 10 taun setelah perusahaan itu mengalami stabilitas dalam aktivitas bisnisnya. Jika ditanya apakah *succession* perlu persiapan, maka jawaban saya iya, meskipun yang pada mulanya *succession* itu tak terencana atau mengalir begitu saja, akan tetapi jika *succession* itu tidak dikendalikan atau dikontrol dengan baik, ini justru akan membahayakan bagi perkembangan bisnis di masa mendatang. Setidaknya perlu 50% lah, kita mempersiapkan seorang calon *successor* yang akan kita pilih. Pengalaman pribadi saya soal *succession* di Lombok Post, saya melapaskan secara penuh keinginan anak saya yang juga calon *successor*, tepatnya pada usia 19 tahun ketika lulus SMA dan beralih ke kuliah, saya mulai mengarahkan agar calon *successor* tersebut memilih jurusan komunikasi, dan kebetulan anak saya pun setuju. Dia juga merasa memang passion dia ada dalam jurusan itu”.

6.4.2. Narasumber 2 (CEO Lombok Post) : Alfian Yusni (AY)

Rencana *succession* yang efektif dalam *family owned business* antara lain merencanakannya sedini mungkin dengan melibatkan anggota keluarga. *Founder* harus mulai mengambil dua langkah ke belakang agar generasi penerus dan profesional baru bisa mengambil satu langkah ke depan. *Founder* dianggap sebagai tokoh yang wibawanya besar, tahu semua koneksi, dan bila ia mengambil satu langkah pun, yang lain tidak berani maju. Apabila ini tidak dilakukan oleh founder, regenerasi tidak akan berjalan. Sebaiknya ada pilihan bagi generasi berikutnya untuk bergabung atau tidak dalam perusahaan. Pengalaman eksternal juga diperlukan agar dapat

memberikan masukan buat perusahaan. Perusahaan hendaknya menciptakan pembelajaran dan pengembangan bagi karyawan. Pendiri sedapat mungkin memilih penggantinya secepatnya. Jika *succession* dari sumber internal tidak ada, sebaiknya dicari alternatif-alternatif lain. Hal Ini sesuai pernyataan AY yang mengatakan bahwa :

“*Succession* bagi saya harus terencana jika memang kita sudah bisa melihat peta perkembangan bisnis minimal 10 taun yang akan datang, hal ini sangatlah berbeda jika terjadi pada generasi awal atau perintis. *Plan Succession* sangat diperlukan untuk persiapan pada generasi ke 3 lebih tepatnya, sebab biasanya generasi ke 3 adalah generasi penikmat, dan ini sangatlah berbahaya, oleh karena itu *succession* haruslah terencana. Saya melihat contoh gagalnya surat harian Surabaya post yang saat itu gagal melakukan *succession* sebab kurang kesiapan generasi berikutnya menerima tongkat kepemimpinan perusahaan tersebut. Banyak lagi contoh sebenarnya terkait gagalnya *succession* yang disebabkan tidak ada kesiapan seorang *successor*, dan pemilihan *successor* bagi saya tidak harus saya ambil dari anggota keluarga, tapi bisa dari luar keluarga dengan catatan dia memang orang yang berkomitmen tinggi di perusahaan ini, dan tentunya kapasitas dan kapabilitasnya tidak dipertanyakan lagi serta loyalitas kepada perusahaan sangatlah tinggi. Jika saya memaksakan mengambil calon *successor* dari anggota keluarga tidaklah menjamin dia akan mampu menjalankan roda kepemimpinan dengan baik. Pada intinya, perencanaan sangatlah diperlukan, jika dikaitkan dengan konsep *business exit*, dimana didalamnya terdapat opsi-opsi bisnis maka perencanaan adalah harga mutlak, tanpa perencanaan setiap kebijakan itu *nothing*”.

6.4.3. Narasumber 3 (Ketua Komisaris Lombok Post) : Azrul Ananda (AA)

Pada pola informal *planned succession*, sebenarnya perusahaan memiliki perencanaan *succession*, tapi dalam pelaksanaannya lebih pada memberikan pengalaman dengan cara memberi posisi di bawah Orang Nomor Satu , yang secara langsung menerima petunjuk dan instruksinya. Berkaitan dengan pekerjaan calon *successor* tidak diberi tanggungjawab yang jelas, karena tujuan yang utama adalah belajar dari kejadian-kejadian

langsung yang dijumpai selama mengikuti atasannya. Selain belajar dari atasannya, calon *successor* memperoleh kesempatan memperluas networking dari aktivitas bisnis yang diikutinya. Perluasan wawasan akan terjadi dan pola pengambilan keputusan juga akan terbentuk dari masalah-masalah sehari-hari yang dihadapi. Pendekatani ini pada intinya adalah program “fotokopi” terhadap pendahulunya. Namun yang harus disadari mengenai pengertian *succession* adalah *succession* tidak hanya berlaku di kalangan pimpinan puncak. Pendekatan di atas cenderung lebih sesuai untuk pimpinan puncak saja. Padahal *succession* berlaku untuk hampir seluruh seluruh lapisan organisasi, sehingga pola *planned succession* lebih tepat. Hal ini sesuai dengan pernyataan AA terkait pandangannya terhadap perencanaan dalam *succession* :

“Perencanaan itu merupakan syarat mutlak, akan tetapi jika dihubungkan dalam konteks *succession* ini menjadi hal yang berbeda, kenapa saya mengatakan demikian, sebab inilah pengalaman pribadi saya terkait *succession*. Untuk menjadi seorang CEO Jawa Pos hasil *succession* dari abah DI, tidaklah berjalan begitu saja. Begitu saya jadi pemimpin Grup Jawa Pos apakah itu hasil perencanaan? Hmm... tidak sepenuhnya, ada *unsure* tidak kesengajaan disini. Sebenarnya abah tidak pernah bercita-cita dan menginginkan saya bergabung dan bahkan menjadi pemimpin di Grup Jawa Pos. Abah lebih senang saya menjadi profesional atau menjadi sesuatu yang dia inginkan. Abah tidak mau saya menderita seperti abah. Apa sih kayanya jadi wartawan itu? Makanya, sejak lulus SMP, saya di sekolahkan ke Amerika Serikat supaya jauh dari "bau tinta" Di AS kan saya lebih punya banyak pilihan. Abah menyadari sepenuhnya sejak dini kalau saya memang tidak mau menyiapkan saya sebagai pemimpin di Grup Jawa Pos. Saya tidak mau dikecam dan anak saya dikecam karena tindakan nepotisme itu. Saya kira smua itu bagian rencana Tuhan, kalau sudah menjadi takdir saya, saya dan abah bisa apa. Saya fikir sebuah perencanaan memang sangat di perluka, akan tetapi juga kita harus siap dengan segala resiko dari rencana yang kita buat”.

6.4.4. Narasumber 4 (Dewan Penasehat Lombok Post) : Dahlan Iskan (DI)

Secara ideal pola *succession* yang menyeluruh akan terkait dengan *man power planning*, manajemen karir, dan *succession plan*. Alur logis yang terjadi adalah *corporate planning* membutuhkan dukungan SDM yang memadai untuk menjalankannya, yang kemudian dituangkan dalam *man power planning*. Dalam *man power planning* seluruh kebutuhan SDM di masa kini dan mendatang telah dirinci, termasuk di dalam kompetensi yang dibutuhkan. Demikian pula inventarisasi terhadap SDM yang ada dan kemungkinan pengembangannya di masa mendatang untuk mendukung *corporate planning*. Nah, disinilah munculnya pola “*succession*” bagi SDM, yang dieksplorasi dari jalur karir (*career path*) dan dituangkan dalam *succession plan*.

Succession plan juga berfungsi sebagai tindakan antisipatif terhadap mobilitas SDM pada saat ini yang cenderung mudah berganti perusahaan. Jika sewaktu-waktu seorang SDM pindah ke tempat lain, sudah disiap penggantinya. Pertimbangan yang obyektif dan rasional terhadap pembuatan *succession plan* juga akan meningkatkan motivasi dan menekan *turn over*. *Succession* merupakan masalah yang cukup genting bagi perusahaan dan tak terhindarkan. *Succession* bukan hanya terjadi level atas saja, tetapi juga menyentuh berbagai lapisan dengan berbagai macam alasan. Persiapkan dengan baik masalah *succession* ini dengan *succession plan* yang obyektif dan akurat. Hal ini sesuai dengan pernyataan DI terkait perencanaan dalam *succession*, dimana DI memang awalnya tak merencanakan akan melakukan

succession yang diambil dari anggota keluarga, akan tetapi memang kondisi saat itu sangatlah berbeda, sehingga DI harus mulai merencanakan untuk membentuk calon *successor* yang memang diambil dari anaknya sendiri harus sesuai dengan kapasitas dan kapabilitas sebagai seorang leader, berikut pernyataanya :

“Perencanaan dalam *succession* itu fleksibel, bisa berangkat dari perencanaan yang memang sudah dirancang secara detail, ataukah perencanan bisa muncul setelah proses itu terjadi. sebenarnya saya tidak pernah bercita-cita dan menginginkan Azrul bergabung dan bahkan menjadi pemimpin di Grup Jawa Pos. Saya lebih senang dia menjadi profesional atau menjadi sesuatu yang dia inginkan. Saya tidak mau dia menderita seperti saya. Apa sih kayanya jadi wartawan itu? Makanya, sejak lulus SMP, dia saya sekolahkan ke Amerika Serikat supaya jauh dari "bau tinta" Di AS kan dia lebih punya banyak pilihan. Saya menyadari sepenuhnya sejak dini kalau saya memang tidak mau menyiapkan Azrul sebagai pemimpin di Grup Jawa Pos. Saya tidak mau dikecam dan anak saya dikecam karena tindakan nepotisme itu”

Bagaimana prosesnya?

“Azrul memulai sebagai wartawan. Ketika diterima bekerja di Jawa Pos, dia juga harus menjadi reporter lebih dulu biarpun dia pernah menjadi koresponden Jawa Pos selama tiga tahun. Selama setahun, dia menjadi reporter dan ditempatkan di Surabaya. Kemudian menjadi redaktur untuk desk olah raga setahun, redaktur desk kota setahun, lalu redaktur anak muda satu tahun, terus redaktur halaman 1 satu tahun. Setelah proses itu baru deh dia menjadi pemred selama dua tahun. Jadi, kata siapa dia dengan mudahnya begitu saja diterima jadi wartawan Jawa Pos. Apalagi dia juga mendapat penilaian yang sama seperti wartawan Jawa Pos lainnya karena ada sistem penilaian yang harus dipatuhi. Untuk membentuk budaya anti nepotisme memanglah sulit jika dalam family business, akan tetapi saat itu saya punya keyakinan penuh bahwa saya harus membangun budaya dengan tanpa citra nepotisme,kkn dan lainnya. Sebuah perencanaan yang saya lakukan ternyata tidak didukung dengan takdir Allah, akan tapi setidaknya saya sudah menunjukkan usaha saya untuk tidak merencanakan Azrul sebagai pengganti saya”.

6.4.5. Kesimpulan Wawancara Tentang Perlukah Perencanaan dalam *Family Business Succession* Pada Perusahaan Media.

Tabel 6.3 : Kesimpulan Wawancara

No	Narasumber	Jawaban	Kata Kunci
1	Ismail Husni	" <i>Succession</i> yang saya lakukan adalah <i>fifty-fifty</i> , ada unsure terencana dan tak direncanakan, sebab saat akan melakukan <i>succession</i> saya memberikan kebebasan penuh kepada anak saya yang akan menjadi <i>successor</i> . Saya pernah berfikir bahwa saya akan mengendalikan perusahaan yang sudah saya kembangkan ini maksimal 10 taun setelah perusahaan itu mengalami stabilitas dalam aktivitas bisnisnya. Jika ditanya apakah <i>succession</i> perlu persiapan, maka jawaban saya iya, meskipun yang pada mulanya <i>succession</i> itu tak terencana atau mengalir begitu saja, akan tetapi jika <i>succession</i> itu tidak dikendalikan atau dikontrol dengan baik, ini justru akan membahayakan bagi perkembangan bisnis di masa mendatang. Setidaknya perlu 50% lah, kita mempersiapkan seorang calon <i>successor</i> yang akan kita pilih.	<i>Succession</i> , 50% butuh perencanaan
2	Alfian Yusni	" <i>Succession</i> bagi saya harus terencana jika memang kita sudah bisa melihat peta perkembangan bisnis minimal 10 taun yang akan datang, hal ini sangatlah berbeda jika ini terjadi pada generasi awal atau perintis. <i>Succession</i> sangat diperlukan untuk persiapan pada generasi ke 3 lebih tepatnya, sebab biasanya generasi ke 3 adalah generasi penikmat, dan ini sangatlah berbahaya, oleh karena itu <i>succession</i> haruslah terencana. Saya melihat contoh gagalnya surat harian Surabaya post yang saat itu gagal melakukan <i>succession</i> sebab kurang kesiapan generasi berikutnya menerima tongkat kepemimpinan perusahaan tersebut.	<i>Succession</i> , terencana

3	Azrul Ananda	<p>“Perencanaan itu merupakan syarat mutlak, akan tetapi jika dihubungkan dalam konteks <i>succession</i> ini menjadi hal yang berbeda, kenapa saya mengatakan demikian, sebab inilah pengalaman pribadi saya terkait <i>succession</i>. Untuk menjadi seorang CEO Jawa Pos hasil <i>succession</i> dari abah DI, tidaklah berjalan begitu saja. Begitu saya jadi pemimpin Grup Jawa Pos apakah itu hasil perencanaan?Hmmm... tidak sepenuhnya, ada unsure tidak kesengajaan disini. Sebenarnya abah tidak pernah bercita-cita dan menginginkan saya bergabung dan bahkan menjadi pemimpin di Grup Jawa Pos. Abah lebih senang saya menjadi profesional atau menjadi sesuatu yang dia inginkan</p>	<p><i>Succession</i>, unsure kesengajaan. Mutlak, tidak</p>
4	Dahlan Iskan	<p>“Perencanaan dalam <i>succession</i> itu fleksibel, bisa berangkat dari perencanaan yang memang sudah dirancang secara detail, ataukah perencanakan bisa muncul setelah proses itu terjadi. sebenarnya saya tidak pernah bercita-cita dan menginginkan Azrul bergabung dan bahkan menjadi pemimpin di Grup Jawa Pos. Saya lebih senang dia menjadi profesional atau menjadi sesuatu yang dia inginkan. Saya tidak mau dia menderita seperti saya.</p>	<p><i>Succession</i>, dan proses. fleksibel,</p>

Atas beberapa kondisi yang ditemukan dari hasil wawancara, maka terdapat suatu preposisi yang dapat diuji dalam penelitian selanjutnya yaitu :

(Preposisi 4)

“Implementasi family business succession pada family owned business tidak selalu bergantung pada suatu pemikiran owner bahwa perlu dilakukan sebuah perencanaan succession dari awal”

Preposisi yang didapatkan dari temuan hasil wawancara di atas didukung oleh sebuah analisis bahwa perencanaan merupakan sebuah proses yang harus dilalui dalam membuat sebuah kebijakan dan sampai pada akhirnya akan diterapkan. Dari hasil kesimpulan di atas tentang seberapa penting perencanaan dalam *family business succession* pada perusahaan media peneliti menyimpulkan bahwa sebuah perencanaan itu sangat dibutuhkan untuk mematangkan sebuah tujuan yang akan dicapai. IH mengatakan bahwa perencanaan itu diperlukan untuk mempersiapkan sesuatu yang diinginkan, terlebih jika perencanaan itu dibuat untuk merumuskan sebuah kebijakan terkait masadepan perusahaan. Pernyataan AY juga demikian bahwa perencanaan itu sangat perlu jika konteksnya *succession*, terlebih ini dilakukan pada generasi kedua pada *family owned business*, sebab butuh banyak pertimbangan ketika akan melakukan *family business succession*.

DI mempunyai pendapat sendiri terkait konteks *family business succession* apakah perencanaan itu diperlukan, menurutnya dari pengalam pribadinya bahwa *succession* itu bisa bermula dari unsure ketidaksengajaan atau tak terencana, meskipun pada akhirnya memang harus direncanakan dengan baik. Perkembangan inudstri media yang cukup dinamis menjadikan tantangan tersendiri. Di sisi lain AA

mempunyai pandangan bahwa perencanaan untuk *family business succession* itu fleksibel, sebab bisa berangkat dari perencanaan yang memang sudah dirancang secara detail, ataukah perencananan bisa muncul setelah proses itu terjadi. AA memberikan contoh pada pengalaman pribadinya, mengapa dia sampai diangkat sebagai *successor* Jawa Pos, semua itu bermula tidak ada unsure perencanaan. Sang *owner* sekaligus ayahnya sudah menaruh AA di Kansas AS selepasnya menyelesaikan studi SMP. DI tidak menginginkan AA untuk terlalu masuk dalam industry media, akan tetapi di Kansas AA mendapatkan bapak asuh yang juga seorang *owner* salah satu media cetak.

DI pun mendukung pernyataan AA, DI menjelaskan bahwasanya sebenarnya DI tidak menginginkan AA untuk menjadi bagian Jawa Pos, karena saat itu DI berfikir supaya AA bisa berkembang dengan caranya sendiri tanpa mendomplang nama besar Jawa Pos, akan tetapi seiring berjalnya waktu semua tidak sesuai dengan pemikirannya, sebab saat dia berada di Kansas AA mendapatkan orang tua asuh yang ternyata berbackgriund media. AA lulus sekitar tahun 2008 dengan predikat cumlaude. AA kembali ke Indonesia, langsung memberikan pernyataanya kalau dirinya ingin menjadi bagian Jawa Pos. AA memberikan sedikit ancaman kepada DI, Jika AA tidak diterima menjadi bagian Jawa Pos, maka AA akan melompat ke kompetitor Jawa Pos yaitu Kompas. Hal ini menjadikan dilematis tersendiri bagi DI, bagaimana tidak, secara perhitungan bisnis ini menjadi suatu konflik internal tersendiri jika memang AA akan bergabung dengan Kompas.

Menurut Lansberg (2007), *Succession* merupakan suatu proses yang harus dilalui oleh setiap *family owned business* dengan tetap memberikan kesempatan

kepada anggota keluarga dan orang lain untuk dapat menduduki posisi jabatan strategis dan non strategis. Disisi lainnya Houma et.al (2014) mengatakan bahwa Sebaliknya, dalam melakukan strategi *business exit* melalui opsi *succession* harus disiplin dan pilihan yang disengaja, berdasarkan preset peraturan dan prosedur maka dilakukan secara rutin. Sementara tidak semua perusahaan yang melakukan *business exit* dengan baik akan condong memilih *family business succession* sebagai opsinya, biasanya CEO Cenderung untuk mengambil keputusan untuk menghindari dari pilihan strategis ini.

Menurut survey yang telah dilakukan oleh Lansberg pada tahun 1999 yang diadakan diseluruh dunia, menunjukkan rendahnya "survival rate" dari *family owned business*, dimana hanya 30% *family owned business* di seluruh dunia yang mampu bertahan hingga generasi kedua. Dan salah satu faktor utama, yaitu karena rendahnya *survival rate*, yang terletak pada lemahnya perencanaan *succession* (*succession planning*) yang dilakukan. Menurut Longenecker (1978) mengungkapkan bahwa masalah terpenting dalam keberlanjutan *family owned business* adalah masalah *succession*. *Succession* memang bukan satu-satunya penentu kelanggengan *family owned business*. Namun, generasi pendahulu harus memberikan tongkat estafet perusahaan kepada generasi berikutnya.

Menurut Susanto (2007), Chairman the JCG "Hanya 5% dari 100 perusahaan keluarga di Indonesia yang langgeng hingga ke generasi ke 4. Selebihnya berguguran di generasi ke 2 dan ke 3". Dan hasil survey JCG, bahwa tren keberlanjutan *family owned business* mengalami penurunan pada generasi kedua berkisar 61%, generasi ketiga 24% dan tinggal 5% pada generasi berikutnya.

Sedangkan apabila merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh *Family Firm Institute* untuk *The Family owned business Review* (Hall, 2008), diketahui bahwa hanya 30% dari keseluruhan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga bisa bertahan pada masa transisi antar generasi pada generasi ke-dua, sementara itu hanya 12% yang mampu bertahan pada generasi ketiga dan hanya 3% saja yang mampu berkembang sampai pada generasi ke-empat dan seterusnya.

Kesimpulannya bahwa seorang *founder* tidak selalu identik berfikir tentang bagaimana *family owned business* itu harus diisi dengan keluarga atau tidak sepenuhnya menginginkan keluarga menjadi *part of business* dalam perusahaan tersebut. Founder secara *Psychological Ownership* tidak menganggap dirinya merupakan symbol dari perusahaan dan maka dimungkinkan seorang *founder* akan mengambil seorang calon *successor* bukan dari sisi keluarga melainkan dari profesionalis.

6.5 *Family Business Succession* sebagai opsi *Business Exit* Pada Perusahaan Media Cetak, PT. Lombok Post dalam Upaya Untuk Menjaga Keberlangsungan Bisnis Media.

Keputusan perusahaan untuk melakukan *business exit* disini terfokuskan pada opsi *family business succession*, dalam hal ini peran seorang owner merupakan alasan utama perusahaan melakukan *business exit*. Keputusan seorang owner dipertimbangkan untuk menjadi keputusan tunggal yang menandakan awal dari tahap eksekusi keluar. Hal ini dilakukan ketika pemilik mulai melakukan analisis secara menyeluruh, mulai dari perkembangan bisnis,

kondisi internal dan eksternal. Sumber daya merupakan salah satu sektor yang paling disoroti oleh Lombok Post.

Perusahaan merasa perlu melakukan perombakan atau bahkan melakukan perubahan management agar kondisi perusahaan bisa berkembang atau hanya sekedar bertahan pada zona nyaman. Dalam melakukan *family business succession* sendiri mulanya tanpa perencanaan, untuk melakukan *family business succession* sendiri membutuhkan serangkaian pemikiran yang dibuat selama waktu yang panjang. Opsi *family business succession* sendiri sudah tidak asing lagi didengar dikalangan kelompok *family owned business*. *Family business succession* ini biasanya menjadi prioritas pilihan yang akan diambil guna untuk tetap menjaga dan mengembangkan bisnisnya. Terdapat beberapa pertimbangan, dan kunci dalam *family business succession* terletak pada *psychological ownership*.

Temuan awal dari penelitian ini menunjukkan bahwa keputusan *business exit* terdiri dari pertimbangan seorang owner dan juga ditambah kondisi internal perusahaan yang dirasa perlu melakukan perombakan atau perubahan secara total. Dalam beberapa situasi sebelumnya, perusahaan sering mengalami masalah internal. Permasalahan bisa muncul dari kondisi manajemen yang kurang maksimal dikarenakan adanya perbedaan pendapat antara generasi muda dan generasi senior dalam perusahaan tersebut. Keputusan untuk melakukan *family business succession* sementara dikaitkan ketika pemilik berkomitmen untuk melakukan *business exit* dan mulai

melakukan perencanaan-perencanaan serta menganalisis langkah apa saja yang harus dilakukan, dan hal ini membutuhkan waktu yang tidak sebentar.

Seorang *owner* membuat keputusan yang jelas untuk keluar di masa mendatang. Keputusan ini biasanya cenderung menimbulkan dilema tersendiri, dimana terkadang seorang *owner* akan dihadapkan pada dua pilihan, yakni akan bertahan dengan identitasnya sebagai seorang pemilik dan sudah dikenal public dengan melakukan *succession* kepada anaknya atau saudaranya agar identitas bisnis tersebut masih melekat pada citra public atau memilih untuk mengalihkan kepemimpinannya kepada manajemen yang dirasa mampu mengembangkan bisnisnya.

Keputusan awal untuk melakukan *family business succession* yang dilakukan Lombok post dapat dikategorikan sebagai contoh strategi. Contoh keputusan untuk melakukan *business exit* ditandai sebagai keputusan strategis yang dilakukan oleh *owner*, yang kemudian mengarah ke agenda keluar di masa akan datang. Dalam kasus ini peneliti menemukan beberapa bukti keputusan untuk melakukan *family business succession* awalnya tidak terencana akan tetapi dengan berjalannya waktu maka perencanaan dibutuhkan, mulai dari manajemen tingkat terkecil sampai yang paling tinggi. Hal ini adalah contoh dari agenda *business exit* yang disusun secara tepat dengan strategic yang benar-benar matang agar tidak terjadi kegagalan dalam melakukan *family business succession*. Gagalnya *family business succession* biasanya karena tidak mampu melakukan penyesuaian dengan baik disegala bidang.

6.5.1. Business Exit Triggers.

Temuan awal dari penelitian ini menunjukkan bahwa keputusan *business exit* terdiri dari pertimbangan seorang owner dan juga ditambah kondisi internal perusahaan yang dirasa perlu melakukan perombakan atau perubahan secara total. Dalam beberapa situasi sebelumnya, perusahaan sering mengalami masalah internal. Permasalahan bisa muncul dari kondisi manajemen yang kurang maksimal dikarenakan adanya perbedaan pendapat antara generasi muda dan generasi senior dalam perusahaan tersebut. Keputusan untuk melakukan *family business succession* sementara dikaitkan ketika pemilik berkomitmen untuk melakukan *business exit* dan mulai melakukan perencanaan-perencanaan serta menganalisis langkah apasaja yang harus dilakukan, dan hal ini membutuhkan waktu yang tidak sebentar.

Seorang *owner* membuat keputusan yang jelas untuk keluar di masa mendatang. Keputusan ini biasanya cenderung menimbulkan dilema tersendiri, dimana terkadang seorang owner akan dihadapkan pada dua pilihan, yakni akan bertahan dengan identitasnya sebagai seorang pemilik dan sudah dikenal public dengan melakukan *succession* kepada anaknya atau saudaranya agar identitas bisnis tersebut masih melekat pada citra public atau memilih untuk mengalihkan kepemimpinannya kepada manajemen yang dirasa mampu mengembangkan bisnisnya.

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa semua narasumber memberikan pernyataan yang jelas terhadap pandangan serta faktor pemicu dalam keputusannya untuk melakukan *business exit*. *Owner* yang ingin

melakukan *business exit* biasanya mengalami dilematis terhadap langkah apa yang akan dipilih owner dalam melakukan *business exit*, apakah seorang owner akan menjual bisnis yang sudah dibangun dengan beberapa cara, misalnya *sell out*, *marger* dan akuisisi ataukah melakukan regenerasi atau yang biasa dikenal dengan *family business succession*. Hal ini sesuai dengan pernyataan IH selaku Owner Lombok Post yang mengatakan :

“Butuh banyak pertimbangan sebelum saya memilih opsi-opsi exit strategic apa yang harus saya ambil untuk tetap mempertahankan dan terus mengembangkan bisnis media ini, sebab industry media itu sangat dinamis, perkembangan serta perubahanya sangat cepat. Saya memang sudah mengamati anak-anak saya dari sejak lulus SD, bagaimana perkembangan dia kedepan, dan saya melihat potensi anak saya yang pertama AA sangat besar, cumin saya memberikan kebebasan secara penuh. Saya banyak belajar dari pesaing Jawa Pos, seperti Surabaya Post yang gagal dalam melakukan *family business succession*. Perkembangan teknologi yang cepat pun menjadikan pertimbangan saya tersendi, saya sempat mendengarkan peneliti dari Australia yang mengatakan media itu akan sirnah di tahun 2018. Terbelit untuk melakukan *marger* dengan industry lainnya atau saya akan tetap melakukan opsi *family business succession*”.

Dari ringkasan faktor yang mempengaruhi keputusan keluar peneliti menyimpulkan bahwa *psychological ownership* adalah faktor yang menonjol. Seperti yang diharapkan oleh pemilik bahwa keberlanjutan bisnis merupakan pemicu utama. *psychological ownership* sebagai alasan utama untuk meninggalkan bisnisnya atau indentitas bisnis yang sudah melakat pada diri seorang *owner*. *Psychological ownership* bisnis merupakan aspek penting dalam konteks kewirausahaan. Pernyataan lain muncul dari DI yang juga salah satu seseorang yang membesarkan Jawa Pos dan saat ini menjadi CEO Jawa Pos, beliau memberikan pernyataanya terkait faktor apa saja yang mempengaruhi owner untuk melakukan *business exit* :

“Pribadi saya berfikir kenapa saya harus melakukan business exit, sebab bagi saya setiap jaman punya massanya, dan saya tidak bisa serta merta memaksakan pengalaman saya untuk menjadi komando dalam sebuah industri yang perkembangannya sudah sangat jauh, terlebih ini industrinya media. Singkat cerita saya, yang mempengaruhi kenapa saya harus melakukan exit, bukan karena kondisi perusahaan yang kurang baik, akan tapi saya melihat bahwa potensi anak muda lebih potensial. Awal mula kenapa saya akhirnya memilih anak saya AA, karena saya tidak hanya melihat dari sisi sector psikologis kalau dia adalah anak saya, tapi AA memang berpotensi. Alasan lainnya adalah ada sedikit unsure ancaman dari AA kepada saya, dimana saat itu setelah lulus dan kembali ke Indonesia, dia meminta untuk bergabung dengan Jawa Pos, saya bingung, saya awalnya ingin menjauhkan citra nepotisme, dia mengancam kan bergabung dengan Kompas jika dia tak diterima di Jawa Post, Lah ini kan lucu, kalau istilah jawa “Mosok anak musuh bapak” kan tidak lucu. Oleh karena itu akhirnya saya melakukan perencanaan tersendiri terkait opsi business exit melalui family business succession ini. Jadi mulanya semua tidak ada bayangan bahwa saya akan menyerahkan kepemimpinan Jawa Pos kepada anak saya”.

Memahami *psychological ownership* pada *family owned business* akan mampu memberikan informasi tentang ciri-ciri psikologis yang mungkin mempengaruhi individu perilaku dalam melakukan satu karier kewirausahaan. Di relevansinya untuk konteks *business exit*, faktor *psychological ownership* bisa menjadi masalah ketika dihadapkan dengan keputusan untuk melakukan *business exit* atau tidak (DeTienne 2010). Terdapat beberapa alasan terkait *business exit* melalui *family business succession*, yakni setiap perusahaan mempunyai cara pandang yang bervariasi dan merupakan kombinasi dari karakteristik *owner*, kondisi bisnis saat itu, dan daya tarik tersendiri terhadap *succession*.

Merujuk pada temuan terkait pemicu *business exit*, maka penulis membuat preposisi yang diharapkan bisa diuji menggunakan penelitian kuantitatif, yakni :

(Preposisi 5)

“Faktor psychological ownership sangat berperan tinggi dalam menentukan arah business exit melalui opsi family business succession”.

Berdasarkan preposisi di atas penulis dalam hal ini berupaya untuk lebih menjelaskan alasan mengapa penulis mengambil preposisi tersebut. Berikut penjelasannya, keadaan yang didapatkan melalui wawancara secara langsung pada *founder* Lombok post dan juga mitra bisnisnya yakni Jawa Post News National (JPNN). Dalam analisis peneliti, data yang didapatkan pun bervariasi, mulai yang mengatakan bahwa *family business succession* itu penting sampai dengan yang mengatakan perencanaan dalam *succession* itu penting akan tetapi tidak harus dari golongan keluarga. *Succession* sendiri membuat dilema seorang owner dalam menentukan masa depan perusahaan.

Dalam kajian mereka literatur *succession*, Le Breton-Miller, Miller dan Steier (2004) menunjukkan bahwa beberapa karakteristik dari pengaruh seorang *owner* dalam proses *business exit* dipengaruhi oleh tiga hal yakni *psychological ownership*, orientasi bisnis dan modal dari owner itu sendiri. Miller, Steier dan Le Breton-Miller (2003) menjelaskan faktor-faktor yang *succession* antar generasi, bergantung bagaimana cara piker seorang *owner*

dari perusahaan tersebut. Bagi para owner dalam mengatasi kecemasan tentang *succession* membutuhkan pikiran yang tepat dan waktu yang panjang terkait siapa yang akan meneruskan dan apakah sang *successor* bisa meneruskannya dengan baik.

Owner hanya menghadapi ketakutan yang normal seperti kehilangan kontrol, kekuasaan dan bahkan bagian dari identitas mereka (Potts, 2001). harma (2003) menegaskan bahwa ketidakmampuan *owner* untuk melepaskan adalah satu kendala yang paling diperhatikan untuk tahapan *succession* yang efektif. Saat *owner* melakukan *business exit*, seorang *owner* tidak hanya menghilangkan diri dari kepemilikan secara hukum atau legalitas struktural namun juga akan kehilangan identitasnya dari citra publik. Dalam sebuah organisasi, literature tentang *psychological ownership* (PO) didefinisikan sebagai sebuah rasa kepemilikan terhadap sebuah bisnis yang sudah didirikan dan terdapat sebuah ketakutan akan hilangnya gaya hidup, identitas atau sebuah tujuan yang ingin dicapai.

6.5.2. Proses *Family Business Succession* Pada Perusahaan Media Cetak, PT.

Lombok Post.

Berikut beberapa hasil wawancara dengan pendiri mengenai proses persiapan suksesi yang beliau lakukan.

- a. **Pendiri (generasi pertama) Bp. Ismail Husni, memilih generasi penerus (*second generation*) untuk meneruskan tongkat bisnis, yaitu dengan :**

Melakukan sistem rotasi pekerjaan yang diberikan kepada generasi

penerus atau *successor*. Sistem rotasi dilakukan pada setiap divisi, seorang *successor* tidak langsung menduduki kursi pemimpin, melainkan melalui rotasi ke semua divisi Lombok post, hal ini dilakukan guna seorang *successor* mengetahui semua sistem yang sudah berjalan di perusahaan seperti apa dan membina mentalnya, agar dapat menjadi pribadi yang tangguh dan dapat diandalkan. Selain itu, tujuan dalam merotasi pekerjaan, adalah agar penerus kelak dapat memilih bidang yang sesuai dengan kompetensi dan minatnya. Hal ini sesuai dengan pernyataan IH yang mengatakan bahwa :

“Hal utama yang saya lakukan sebagai bagian dari proses succession adalah menaruh anak saya pada setiap bagian, dia saya berikan tugas untuk menduduki disemua bidang, rotasi demi rotasi saya lakukan. Hal ini supaya nantinya alifian bisa paham dengan benar disetiap bidang masalah apa sajakah yang terjadi, sehingga hal ini nantinya sangat membantu dia dalam menjalankan kegiatan bisnisnya. Saya ketika menaruh dia disetiap bidang tidaklah mudah, sebab saya juga dihadapkan dengan para loyalis saya, kan tidak mungkin juga saya merotasi mereka tanpa alasan, meskipun memang saya sudah berfikir jauh sebelumnya bahwa di era saya dan saat ini sangatlah berbeda, inovasi sangatlah diperlukan, terutama berhubungan dengan bisnis media.

Pernyataan IH didukung juga oleh pernyataan AY, yang mengatakan bahwa :

“Sistem rotasi yang dilakukan ayah mungkin bagian dari apa yang penulis tanyakan soal bagaimana cara *succession*, ya saya membenarkan, bahwa saya sebelum menduduki posisi ini memang saya sudah merasakan secara langsung terjun disemua bidang mulai dari wartawan senior, redaktur, pimred, manajer iklan sampai pada akhirnya diposisi puncak. Saya merasakan benar manfaat dari rotasi ini, banyak masalah-masalah baru yang saya temukan di setiap bidang, terutama yang berhubungan dengan redaksi, komplain selalu muncul, tapi ya inilah prosesnya”.

b. Tantangan terbesar yang dihadapi pada proses suksesi, yaitu :

Komunikasi yang kurang baik dalam jenis *family owned business* juga menjadi salah satu hambatan dalam proses *plan sucession*. Karena *family owned business* dikuasai oleh sebagian anggota keluarga maka aspek emosional terkadang lebih mempengaruhi daripada rasional. Dengan alasan menjaga kerukunan anggota keluarga, mereka cenderung menghindari diskusi tentang perbedaan dalam usaha yang dijalankan. Terdapat dua anak dari owner yang berkerja di Lombok Post. Alfian Yusni sebagai Dirut saat ini dan Wulan sebagai Manajer Lombok TV. Keduanya mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda.

Kurangnya komunikasi dengan baik diantara keduanya, sehingga komunikasi yang tidak lancar ini dapat menyebabkan ketidak percayaan diri untuk mengungkapkan opini dan perasaan mereka sehingga dampaknya mereka menjadi kurang produktif dan tidak berani mengambil resiko. Selain itu karena tidak lancarnya komunikasi antara dua kepemimpinan kakak beradik ini, beberapa kali timbul masalah kesalahpahaman dalam pengelolaan manajemen. Saling menyalahkan karena divisi A tidak komunikatif sehingga divisi B yang terkena dampaknya, dan begitu pula sebaliknya. Hal ini disesuaikan dengan pernyataan IH yang mengatakan bahwa :

“Memang saya lihat komunikasi diantara kedua anak saya ini kurang baik, yang satu dia sedikit cuek, tp dalam kerja tertata dan si Alfian ini keras, tapi bisa membawai anak buahnya dengan baik, cuman karena masih ada kebiasaan lama dalam keluarga, dimana sejak kecil sampai sekarang keduanya memang kurang terbuka. Saya selalu berusaha memberikan arahan kepada mereka buat bisa lebih membaur untuk bekerjasama dalam meningkatkan performa perusahaan, toh ini juga perusahaan mereka, masadepan mereka

sendiri yang menentukan”.

Hambatan dapat datang dari luar (non anggota keluarga), yaitu dari karyawan. Beberapa dari karyawan yang masih merasa enggan mengikuti buah pemikiran dari pengganti, terutama pada loyalis dari generasi pertama. Karyawan sudah terlanjur nyaman dengan sistem yang dianutnya dari sang pendiri, jadi kemungkinan besar proses pembaharuan sistem sedikit lebih berjalan lambat, karena para karyawan butuh waktu yang cukup untuk beradaptasi. Baik dalam pembangunan kepercayaan pada pengganti dan penyesuaian terhadap sistem kepemimpinan yang baru. Hal ini sesuai pernyataan AY yang mengatakan bahwa “

“Tantangan yang saya hadapi paling utama adalah para loyalis, sebab mereka masih beragumen bahwa, pengalaman mereka adalah segalanya, tapi kan pengalaman itu tidak seutuhnya bisa diaplikasikan di era yang sekarang, media itu butuh inovasi. Industri media itu penuh dengan perubahan, kita ini pelayan public, pemberi informasi. Pasar kitapun juga banyak, sata takut saja ketika para loyalis ini susah menerima masukan-masukan dari pemberi inovasi yang memang notabnya identik dengan anak-anak muda. Ini saya rasakan sendiri ketika saya menjadi pimred saat itu”.

Biasanya muncul beberapa konflik terhadap perubahan yang dilakukan oleh *second generation*, pemikiran para loyalis yang belum bisa disatukan dengan karyawan baru dari hasil rekrutan *second generation*, dan. Mereka ingin dihargai selayaknya orang yang telah berprestasi terhadap perusahaan, sedangkan disisi lain pun para seniot juga tetap ingin dihargai karena pengalamannya.

c. Untuk membangun profesionalitas dalam bekerja, pendiri merupakan loyalis dari perusahaan mitranya yaitu Jawa Pos.

Pengalaman bekerja di perusahaan Jawa Pos sangat berguna dalam membentuk sistem yang terdapat pada Lombok Post dan membentuk mental yang tangguh dan baja guna menghadapi dunia bisnis yang keras. Hal yang terpenting dalam bekerja dengan orang lain selain mendapatkan pengalaman yang sungguh berharga, yaitu guna memperoleh network. Network ini amat berguna dalam menghubungkan kepentingan yang dimiliki antara pihak perusahaan dengan pelanggan mereka nantinya. Hal ini sesuai dengan pernyataan IH yang menjelaskan bahwa :

“Suatu keunggulan tersendiri memang ketika saya menjalankan bisnis media ini, sebab saya sudah dibekali tentang pengalaman di bisnis media cukup lama, lebih dari 12 tau saya menjadi part of business Jawa Pos, yang saat ini juga sebagai payung dari semua media Jawa Post National Network (JPNN). Selama bekerja disana saya diajarkan langsung oleh pak Dahlan untuk selalu berinteraksi dengan siapapun, baik pemerintah, pengusaha sampai dengan competitor kita sendiri. Berbicara soal industry media itu tidak terlepas dari opini-opini public, kita butuh informasi terkini terkait apasaja yang terjadi, mulai politik, budaya, ekonomi dan konflik. Tentunya tidaklah muda menjalin kemitraan dengan lingkungan kita, akan tetapi kita harus melakukan itu. Saya selalu melakukan komunikasi dua arah kepada Pak Dahlan terkait perkembangan Jawa Pos saat itu”.

d. Generasi penerus masih memerlukan banyak pembelajaran agar mempunyai kemampuan (memenuhi syarat) untuk menjalankan rambu yang telah ditetapkan perusahaan.

Melihat kondisi yang sekarang *successor* masih harus banyak belajar dan harus menerima tempaan mental yang kuat agar dapat menjalankan bidang bisnis yang sudah ditekuni oleh pendahulu mereka, mengingat

sebelumnya AY sudah pernah bekerja pada mitra perusahaannya yakni Jawa Pos dan perusahaan media lainnya. Pembelajaran ini dapat dimulai dari lebih memahami alur proses pembuatan berita yang dimiliki oleh perusahaan dari wartawan hingga koran dapat didistribusikan kepada pelanggan mereka dengan maksimal dan turun langsung ke lapangan. Hal ini sesuai dengan pernyataan IH yang mengatakan bahwa :

“Pengalaman AY memang sudah banyak, tetapi AY tetap harus memahami perkembangan industri media, mulai dari permasalahan yang timbul dari eksternal maupun internal. Kenapa dulu saya tidak langsung memberikan posisi direktur kepada AY, sebab saya ingin AY belajar dengan benar dulu mengerti kesulitan apa saja yang dihadapi oleh setiap divisi, ketika dia menjadi bagian per divisi maka secara tidak langsung dia akan merasakan dan ikut berfikir bagaimana bisa menyelesaikan masalah demi masalah, sehingga mental yang akan terbentuk nantinya sesuai dengan kriteria seorang pemimpin yang baik. Banyak aspek yang saya kira sudah dipenuhi oleh AY sebagai seorang *successor*, kepribadian yang saya kira mampu membawahi anak buahnya, pengetahuan tentang bisnis media pun juga cukup baik, komitmennya kepada perusahaan juga bisa dipegang, meskipun mulanya dia juga punya keinginan untuk usaha dibidang music Karena hobinya, berbicara tentang manajemen pun saya kira sudah cukup baik, banyak inovasi yang dilakukan oleh AY untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal”.

e. Cara pendiri memelihara dan mempertahankan budaya dari generasi ke generasi :

Guna memelihara budaya yang ada di perusahaan agar berjalan dengan baik, maka pihak perusahaan selalu melakukan penanaman nilai-nilai budaya yang terdapat pada perusahaan pada semua Top level Management yang ada di perusahaan ini. Setelah penanaman budaya perusahaan ini berjalan dengan baik dengan sendirinya, pihak Top Management ini akan menurunkannya kepada anak buah mereka yang

mereka pimpin ini. Oleh karena itu pemilihan leader yang sesuai sangat penting dalam menurunkan nilai budaya yang dimiliki oleh perusahaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan IH yang mengatakan bahwa :

“Saya belajar banyak dari pengalaman saya saat saya bekerja di Jawa Pos, dimana sebuah budaya kerja itu harus dibikin, kenapa saya mengatakan demikian, sebab meningkatnya performa karyawan yang ada dikantor itu tergantung pada budaya kerjanya. Meskipun kita mempunyai SDM yang berkualitas akan tetapi budaya di kantor kita tidak mendukung, maka semua akan bias begitu saja. Budaya kerja yang saya ciptakan di Lombok Post, saya selalu berusaha terbuka dan terjun langsung mendengarkan keluhan-keluhan anak buah saya, berusaha memangkas kesenjangan antara pemimpin dengan bawasanya, tapi tidak serta merta memberikan kebebasan untuk bisa bebas dengan kebijakan yang saya buat, seorang pemimpin yang baik bagi saya adalah dihormati karena segan daripada dihormati karena ketakutan”.

f. Dalam perusahaan telah ditetapkan rambu-rambu dalam pengelolaan perusahaan (djalankan profesionalisme)

Dalam menjalankan perusahaan dengan profesionalisme pihak perusahaan sudah melakukan pengelolaannya dengan baik dengan pembentukan aturan-aturan yang ada di dalam perusahaan maupun kepada para karyawan mereka. Semua peraturan ini dibuat guna semuanya berjalan dengan baik dan teratur sehingga SOP yang ada di perusahaan dapat berjalan dengan baik. Sebab hal ini sangat berkaitan dengan efisiensi dan efektivitas dalam menghasilkan produk yang maksimal. Hal ini sesuai dengan pernyataan IH yang mengatakan bahwa :

“Profesionalitas harus benar-benar ditekankan, siapapun orangnya, meskipun anak saya sendiri, ketika dia ingin bergabung dengan Lombok Post maka dia harus punya kemampuan dibidang yang diinginkan. Tidak bisa seenaknya sendiri mentang-mentang anak saya dia bisa memilih pekerjaan. Semua karyawan saya perlakukan sama, bahwa jika mereka menginginkan sesuatu yang lebih maka

mereka juga harus patuh sama SOP yang dibuat. Ini akan saling berhubungan antara efektifitas dan efisiensi. Budaya-budaya dalam perusahaan dengan tidak mencampurtangankan urusan keluarga akan mampu membentuk perspektif yang baik bagi perkembangan perusahaan itu, dan saya tidak menginginkan itu terjadi di Lombok post, saya pun memberikan kesempatan bagi anggota keluarga karyawan yang ingin menjadi bagian Lombok Post”.

6.5.3. Aspek-Aspek Kriteria Successor Menurut Para Ahli

6.5.1.1. Kredibilitas

Jika berbicara tentang kredibilitas, kredibilitas merupakan salah satu kriteria yang harus dimiliki oleh calon *successor*. Seorang calon suksesor yang dipilih menjadi pemimpin nantinya pada *family owned business* harus mendapatkan respon yang baik dari lingkungannya yang didasarkan dari hasil kerja atau tindakannya saat dia aktif sebagai pekerja dalam perusahaan tersebut. Dalam hal ini AY selaku telah memberikan berbagai hal yang membawa dampak positif baik bagi perusahaan maupun keluarga. Tidak hanya itu, *successor* juga telah membuktikan bahwa dirinya mengetahui apa yang menjadi target dari perusahaan tempatnya sekarang meniti karir, baik target jangka pendek maupun jangka panjang yang dapat dibandingkan dengan pernyataan Narasumber 1 *owner* Lombok post (Bapak H. Ismail Husni) yang mengatakan bahwa :

“AY sudah cukup baik dalam membawai perusahaan ini, pengalaman demi pengalaman dia saat dia menjadi karyawan biasa sampai dengan menjadi dirut cukup memberikan kemudahan dia dalam menahkodai perusahaan ini, terobasan yang pernah dia lakukan saat dia menjadi pimred saat itu adalah ketika dia membuat halaman ekspresi yang bertajukkan anak muda untuk anak muda.

Terobosan yang dia lakukan saat ini mampu menarik pembaca pada tingkat usia remaja. Hal ini saya cukup baik untuk sekelas pemula seperti AY”.

Dalam hal ini membuktikan bahwa AY mengerti apa yang menjadi tujuan utama perusahaan dan mendapatkan apresiasi dari IH dan AA (Azrul Ananda yang juga *successor* dari Jawa Post) . Narasumber 4 juga mengatakan hal yang sama yang dapat membantu menegaskan bahwa :

“AY saya kira memang mempunyai kredibilitas yang sangat baik. AY merupakan suksesor yang kredibel untuk menjadi pemimpin perusahaan media sekelas Lombok Post di masa depan” Sebagai putra pertama dari owner Lombok post, DI telah menyaksikan sendiri berbagai macam perubahan yang diberikan oleh AY sebagai suksesor demi membuat Lombok Post mampu bersaing dengan kompetitornya dengan lebih baik lagi.

Pernyataan DI pun didukung juga oleh AA sebagai dewan komisaris yang sudah lebih lama menjadi *part of business* Lombok post dibandingkan AY juga mengatakan bahwa :

“Dengan keterlibatan AY di perusahaan, banyak hal baru yang diterapkan seperti pembaharuan pada salah satu halaman anak muda pada Koran Lombok post, membangun beberapa lini bisnis seperti Lombok Post FM dan Lombok Post TV, dengan lahirnya beberapa produk media saya kira akan memberikan dukungan terhadap Koran cetaknya, membangun sebuah system yang terintegrasi, mulai dari Koran, radio dan TV”

Untuk mendukung pernyataan para narasumber, penulis akan memberikan data dukungan tentang perkembangan Lombok Post di bawah kepemimpinan AY, yakni seperti lahirnya Lombok Post TV, Lombok Post FM dan Lombok Post Event. Berikut ini data yang didapatkan peneliti saat penelitian :



Gambar 6.1 : Lombok Post 102,6 FM



Gambar 6.2 : Lombok Post TV

Dari hasil wawancara dengan keempat narasumber dan juga dari data yang ditunjukkan dapat disimpulkan bahwa AY sebagai *successor* dapat dikatakan sudah memenuhi salah satu kriteria dari Carlock, R. Dan Ward, J. (2001) terkait calon *successor*. AY telah menyumbangkan banyak hal positif dan memahami target perusahaan sehingga mendapatkan pengakuan atau penghargaan dari rekan kerjanya.

6.5.1.2. Pembinaan

Pembinaan merupakan salah satu kriteria yang harus dimiliki oleh *successor*. Seorang pemimpin pada jenis *family owned business* yang akan memberikan pengaruh dan pengajaran bagi anak buahnya, *successor* harus memiliki kemampuan sebagai orang yang mampu memberi contoh, memberikan masukan, dan mengembangkan kemampuan orang lain. AY sebagai *successor* selama ini sudah melakukan bimbingan dan bantuan kepada karyawan baru atau karyawan yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya. AY berkarir dimulai dari wartawan lokal, lantas diangkat sebagai redaktur, setelah itu menjadi pimred, dan sempat dipindahkan ke manajer iklan sebelum ditarik lagi sebagai Direktur Radar Lombok dan sekarang menjabat sebagai Dirut sekaligus CEO dari Lombok Post. Pernyataan AY sebagai *successor* tersebut dikonfirmasi oleh informasi yang diberikan oleh IH, AA dan DI. IH sebagai owner mengatakan bahwa

“AY sebagai *successor* selalu memberikan bantuan kepada anak buahnya yang mengalami kebingungan atau mendapat masalah dalam pekerjaannya, pernah saya melihat ketika ada wartawan muda yang memang baru masuk di Lombok Post dan bingung dalam membuat sebuah berita yang memang layak untuk di terbitkan, dia mengajari benar wartawan muda tersebut. Bagi AY anak muda itu pasti inovasi, tinggal poles saja sih, jadi tidak terlalu sulit untuk mengajarnya”

Hal ini didukung oleh DI yang sering kali mendengarkan langsung oleh direktur – direktur Lombok post pada saat evaluasi 6 bulanan dan pada saat rapat umum pemegang saham (RUPS) dan merasakan sendiri

perubahan-perubahan yang diberikan AY dan rekan rekannya mengatakan bahwa :

“AY sebagai *successor*. selalu siap memberikan bantuan kepada mereka jika mengalami kesulitan dan membutuhkan bimbingan dari pihak atasan, dia sikapnya open minded, selalu menerima masukan-masukan meskipun itu dari juniornya. Keterbukaan dia, sehingga kita kita tidak merasa tertekan, kapanpun kita ingin memberikan masukan AY selalu mendengarkan dan membahasnya dalam rapat besar mingguan”.

Dari hasil wawancara dengan keempat narasumber dapat disimpulkan bahwa AY sebagai *successor*. Sudah melakukan sebagian dari salah satu kriteria pemilihan *successor* yaitu pembinaan. AY memberikan bantuan kepada karyawannya yang mengalami kesulitan dan membutuhkan bantuan, tetapi belum dapat melakukan pembinaan secara maksimal yaitu mengembangkan kemampuan orang lain. Dan AY harus banyak belajar dari IH dan DI.

6.5.1.3. Kemampuan Manajemen

Kemampuan manajemen merupakan salah satu kriteria yang harus dimiliki oleh *successor*. Seorang pemimpin pada jenis *family owned business* di masa depan yang penuh dengan hal-hal yang rumit harus memiliki kemampuan yang baik dalam bidang moral dan kecerdasan yang dibutuhkan dalam *family owned business*. AY sebagai suksesor dapat membuktikan kemampuannya untuk menjadi pemimpin perusahaan *family owned business*. AY telah memiliki pengalaman memimpin rapat

perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa AY memiliki kemampuan yang baik dalam bidang moral sebagai pemimpin dan kecerdasan mengenai bisnis yang dia tangani.

AY sebagai *successor* juga mengatakan bahwa selama ini tidak pernah mengalami permasalahan yang melibatkan urusan keluarga dan perusahaan, hal ini membuktikan bahwa AY sebagai *successor*. dapat mengatur berbagai hal seperti jadwal dan kepentingan pribadi dan keluarga agar tidak menjadi masalah bagi perusahaan. Pernyataan tersebut juga dipertegas oleh informasi yang diberikan oleh Narasumber 1, 3 dan 4. IH yang merupakan owner Lombok post mengkonfirmasi bahwa :

“AY sebagai *successor*. telah berhasil menjaga hubungan yang baik dengan rekan kerja dan karyawan melalui agenda pertemuan antara atasan dan bawahan setiap bulannya. IH juga membenarkan bahwa selama ini berkat kepintaran AY dalam membagi waktu dan urusan antara keluarga dan perusahaan, selama ini tidak pernah ada permasalahan mengenai hal tersebut”.

Pernyataan tersebut juga didukung oleh DI selaku dewan komisaris sebagai orang yang pernah mengikuti dan menyaksikan AY sebagai *successor* memimpin sebuah rapat mengatakan bahwa :

“Dia memiliki kemampuan sebagai pemimpin, didukung juga dengan fakta tidak adanya permasalahan mengenai keluarga dan perusahaan selama ini, yang saya suka dia bisa bersikap dewasa, mampu memposisikan dirinya, bagaimana dia harus bersikap dan bertindak, memang sosok pemimpin dalam bisnis keluarga harus seperti itu”.

Dari hasil wawancara keempat narasumber dapat disimpulkan bahwa AY sebagai suksesor Lombok Post Group memiliki kemampuan yang baik di bidang moral dan kecerdasan yang dibutuhkan oleh suksesor dan memenuhi kriteria dari *successor*. menurut Carlock, R. Dan Ward, J. (2001). AY mampu membuktikan kapabilitasnya dengan mampu mengatur sebuah rapat dan urusan antara keluarga dan perusahaan.

6.5.1.4. Komitmen

Komitmen merupakan salah satu kriteria yang harus dimiliki oleh *successor*. Seorang pemimpin pada *family owner business* di masa depan yang penuh dengan kuasa atas perusahaannya, *successor* harus memiliki rasa bertanggung jawab dan setia terhadap pada *business family*. AY sebagai *successor* memiliki komitmen yang sangat kuat terhadap perusahaan. AY adalah putra dari IH yang telah memiliki ikatan emosional yang kuat sejak AY kecil yang sering dibawa oleh orang tuanya ke perusahaan, AY mengatakan bahwa Lombok post adalah bagian dari hidupnya, dan dirinya ingin ikut bagian dalam mengembangkan perusahaan menjadi lebih maju lagi, meskipun sebenarnya IH tidak sepenuhnya memaksakan AY untuk menjadi *successor*. Sementara itu AY mengatakan bahwa :

“Saya sih diberi kebebasan sama ayah saya untuk menentukan karir saya, cuman ayah selalu memberikan arahan tentang perkembangan industry media, saat lulus SMA saya diarahkan oleh ayah saya untuk mengambil jurusan komunikasi, dan sayapun menikmati juga, saat kuliah saya juga bekerja di Jawa Pos sebagai wartawan local. Dari sanalah saya mulai berfikir bahwa saya juga

harus membantu orang tua saya untuk mengembangkan perusahaan ini, merasa memiliki inilah yang membuat saya memutuskan untuk bergabung di Lombok Pos, meskipun saya anak ayah saya yang juga owner, saya pun diperlakukan sama seperti karyawan lainnya”.

Pernyataan AY sebagai *successor* tersebut didukung oleh informasi dari IH dan DI, Narasumber 1 yang merupakan owner dan kepala keluarga mengatakan bahwa :

“AY sebagai *successor* memiliki komitmen dan motivasi yang kuat untuk mengembangkan bisnis, didukung dengan minat AY sebagai suksesor yang besar dan pengalaman bekerja dan internal mengenai family owned business ini. Minat dan keahliannya berada dalam bidang media, yang sudah nampak terlihat saat AY kuliah dan bekerja pada dibawah naungan jawapos sehingga pilihan karirnya pun berada dalam bidang yang sama, meskipun dia juga punya hobi bermusic dan sempat bercerita ke saya kalau dia ingin bikin usaha music, yaa kalau saya sih apa kata anak saja, saya bukan tipe pemaksa”.

Narasumber 4 “DI” yang merupakan dewan komisaris membenarkan hal ini, DI mengatakan bahwa :

“AY sebagai *successor* adalah orang yang sangat bersemangat untuk membuat perusahaan menjadi lebih baik lagi, dia telah menyumbangkan ide dan gagasan yang dianggap mampu mengembangkan perusahaan”

Dilihat dari hasil wawancara dengan keempat narasumber dapat disimpulkan bahwa AY sebagai *successor* telah memenuhi salah satu kriteria dari *successor*. *Successor* menunjukkan minat dan komitmen yang besar untuk membawa perusahaan menjadi lebih baik di masa depan.

6.5.1.5. Kompetensi Dasar

Kompetensi dasar adalah salah satu kriteria yang harus dimiliki oleh *successor*. Seorang pemimpin pada *family owned business* di masa depan yang mendapatkan laporan dari setiap divisi di perusahaannya harus memiliki pengetahuan yang baik dan menyeluruh dalam hal-hal teknis dalam *family owned business*. *AY* selaku *successor* mengaku mendapatkan pengetahuan mengenai hal-hal teknis yang ada dalam *family owned business* melalui bantuan rekan kerjanya yang berada di divisi yang bersangkutan, tentu saja hal ini sangat penting karena orang yang mengetahui segala hal yang penting yang ada dalam suatu divisi, melebihi sang pemimpin sendiri, adalah orang yang bekerja dalam divisi itu sendiri.

Successor mengaku diberikan pengetahuan oleh divisi yang bersangkutan atas dasar perintah *IH* sendiri yang sekaligus *owner* dan juga bapak kandungnya. Tidak hanya mengetahui hal teknis, kedua narasumber juga memahami dengan baik kekuatan dan kelemahan perusahaan yang bila dibandingkan akan sesuai dengan pernyataan mengenai kekuatan dan kelemahan perusahaan menurut sang *owner* sendiri. Pernyataan *successor* tersebut didukung oleh informasi yang diberikan oleh Narasumber 1 dan 4. *IH* mengatakan bahwa :

“*Successor* diharuskan untuk mengetahui seluk beluk perusahaan, termasuk hal-hal teknisnya, dengan diajarkan langsung oleh mereka yang berada di divisi yang bersangkutan, dengan begitu maka *successor* akan lebih

memahami kondisi yang sebenarnya dibandingkan hanya teori dari sang *owner* itu sendiri”.

Pernyataan di atas juga didukung oleh DI yang juga dewan penasehat juga mengakui bahwa :

“AY pada awal masuk kedalam Lombok post group diberikan perintah oleh Narasumber 1 untuk belajar langsung mengenai keadaan dan hal-hal teknis perusahaan pada divisi yang bersangkutan, saya pernah dimintai bantuan pak ismail untuk memberikan pengalamannya kepada *successor* yang berkaitan dengan *career path* bisnis media, tantangan bisnis media dan manajemen pada perusahaan media”.

Dilihat dari hasil wawancara yang dilakukan kepada keempat narasumber maka dapat disimpulkan bahwa *successor* telah memiliki salah satu dari kriteria pemilihan dari Carlock, R. Dan Ward, J. (2001) mengenai kriteria *successor*. *successor* telah mendapat pengajaran secara langsung dari divisi yang bersangkutan demi memahami hal-hal teknis tentang perusahaan.

6.5.1.6. Komunikasi yang baik

Komunikasi yang baik merupakan salah satu kriteria yang harus dimiliki oleh *successor*. Seorang pemimpin pada *family owned business* di masa depan yang pasti berhubungandengan berbagai macam orang, *successor* harus memiliki kemampuan untuk membina hubungan yang baik tidak hanya kepada rekan kerja saja tetapi juga kepada bawahan sehingga terjadi pertukaran informasi yang baik. AY selaku *successor* selalu menjaga komunikasi sebagai salah satu faktor utama kunci keberhasilan bisnis dengan baik. AY merasa bahwa dengan menjaga

komunikasi terhadap mereka yang berada di lapangan maka kita akan dapat mengerti kondisi pasar yang sebenarnya, karena mereka yang berada di lapanganlah yang mengerti situasi dan kondisi pasar. Pernyataan AY juga diperkuat oleh informasi yang didapat dari Narasumber 1 dan 4. IH yang merupakan *owner* membenarkan bahwa

“Sebagai *successor* AY mampu menjaga hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, bahkan melebihi dirinya, dengan cara selalu menjaga komunikasi tetap lancar setiap waktu. IH juga turut berperan dalam kegiatan rapat bulanan yang dilakukan oleh AY dengan cara ikut hadir dalam rapat tersebut meskipun tidak setiap saat dapat menghadirinya”.

Narasumber 4 DI merupakan saksi nyata yang menegaskan bahwa:

“Saya melihat kalau AY sebagai *successor* mampu menjaga hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan tetap terjaga dengan baik, sesekali saya diskusi dan arah diskusi itu sudah bisa saya tangkap kemampuan dia”

Dilihat dari hasil wawancara yang dilakukan terhadap keempat narasumber maka dapat disimpulkan bahwa *successor* telah memenuhi salah satu kriteria dari pemilihan *successor* menurut Carlock, R. Dan Ward, J. (2001). *Successor* menganggap bahwa komunikasi adalah salah satu faktor penting yang harus dijaga untuk memperlancar bisnis, dan mereka berdua telah melakukan hal tersebut dengan segala kegiatan yang ada dengan hasil yang memuaskan.

6.5.1.7. Pengembangan Karir

Salah satu hal yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh para mentor dalam membentuk generasi selanjutnya atau *successor* menjadi pemimpin dari sebuah *family owned business* adalah memahami pengembangan karir. Sebagai seorang *owner* dan Mentor yang baik harus memahami perkembangan karir dari *successor*, yang artinya seorang mentor tidak boleh memaksakan kehendak bahwa *successor* harus menjadi orang yang nantinya menggantikannya tanpa memberi kesempatan *successor* untuk meniti karir dalam bidang lain. Jika kita melihat dari informasi yang diberikan oleh IH dan DI, bahwa AY selaku *successor* tidak pernah menyampaikan bahwa mereka memiliki keinginan untuk berkarir di bidang usaha lain selain bekerja di Lombok Post Grup, hanya saja AY sempat punya keinginan membukan bisnis di bidang music. IH sebagai *owner* dan bapak dari *successor* mengatakan bahwa :

“Saya tidak pernah mendengar bahwa anak saya untuk berkarir di bidang yang lain, cuman sempat terdengar AY ingin punya bisnis music, tapi saya sih fleksibel dan memberikn kebebasan penuh mau kemana dia nantinya”

Hal ini dapat dibuktikan dengan pernyataan oleh AY yang mengaku tidak pernah memiliki keinginan untuk berkarir di tempat lain selain pada *family owned business* sendiri, hanya saja sempet berkeinginan membuka bisnis music karena sesuai hobinya bermusic. Hal ini disebabkan karena mereka merasa memiliki dan terpenggil untuk mengembangkan bisnis tersebut. Akan tetapi Narasumber 1

menambahkan bahwa dirinya akan mendukung penuh jika memang AY memilih untuk berkarir di bidang lain, dengan kondisi bahwa karir tersebut bisa membawa dampak positif bagi *successor*.

Dilihat dari hasil wawancara yang dilakukan kepada keempat narasumber maka dapat disimpulkan bahwa AY awalnya tidak memiliki keinginan untuk berkarir di bidang lain bukan karena tidak disetujui oleh *owner*, akan tetapi karena *successor* memiliki minat yang besar terhadap *family owned business* Lombok Post. Hal ini sesuai dengan teori Menurut Grady (2002), Sang *owner* juga menyatakan bahwa dirinya siap mendukung jika AY berminat untuk mengembangkan karir di bidang yang lain.

6.5.1.8. Komite Pengembangan Karir

Salah satu hal yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh para mentor dalam membentuk generasi selanjutnya atau *successor* menjadi pemimpin dari sebuah *family owned business* adalah pembentukan komite atau tim pengembangan karir. Komite ini bertujuan agar sang *successor* dapat menerima ilmu dari berbagai macam anggotanya yang berasal dari berbagai macam profesi di perusahaan tersebut. Jika kita melihat informasi yang diberikan oleh AY sebagai *successor* mengatakan bahwa selama mereka bekerja di Lombok Post tidak pernah melihat pembentukan suatu tim yang bertujuan untuk membantu mereka mengarahkan diri memilih dan mengembangkan karir mereka. Hal ini juga dibenarkan oleh Narasumber 5 sebagai salah satu

karyawan yang telah bekerja selama puluhan tahun di perusahaan ini yang mengatakan bahwa

“IH tidak pernah membentuk komite atau tim apapun yang bertujuan untuk mengembangkan karir *successor*, beliau punya cara sendiri untuk menilai *successornya*, terkadang hanya sesekali meminta pendapat terkait kinerjanya”.

Narasumber 1 juga mengakui bahwa :

“Meskipun saya sebagai owner saya tidak pernah terpikirkan dan membentuk komite pengembangan karir sebab saya merasa *successor* sudah cukup menerima pengetahuan mengenai bisnis dan karirnya melalui bantuan sang oener sendiri serta bantuan dari divisi yang bersangkutan ketika memang diperlukan, akan tetapi tidak pernah ada sebuah tim yang ditujukan khusus untuk membantu mengembangkan karir sang suksesor secara rutin”.

Dilihat dari hasil wawancara dengan keempat narasumber dapat disimpulkan bahwa Narasumber 1 sebagai mentor tidak pernah membentuk komite pengembangan karir. Narasumber 1 merasa bahwa *successor* cukup diberi bimbingan olehnya sendiri dan bantuan dari rekan kerja jika memang diperlukan, hal ini sesuai dengan kriteria *successor* menurut Grady (2002).

6.5.1.9. Pengetahuan Tentang Bisnis

Salah satu hal yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh para mentor dalam membentuk generasi selanjutnya atau *successor* menjadi pemimpin dari sebuah *family owned business* adalah memberikan pengetahuan tentang bisnis kepada suksesor. Tugas dari mentor kepada sang *successor* adalah menyediakan informasi mengenai *family owned business* sebanyak mungkin ketika *successor* menunjukkan ketertarikannya

terhadap *family owned business* tersebut. Jika melihat dari informasi yang diberikan oleh AY sebagai *successor* mengatakan bahwa :

“saya telah mendapatkan pengetahuan tentang bisnis yang diberikan oleh bapak saya sendiri. Saya sejak kecil ia telah diberikan pengetahuan dan pengalaman mengenai perusahaan keluarganya hingga akhirnya saya berminat untuk bekerja di perusahaan tersebut, meskipun saya juga mempunyai keinginan mmwbuat bisnis music, karena AY sangat hobby dengan music,. dan menempuh pendidikan yang diperlukan sebagai modal untuk mengembangkan bisnis keluarganya”.

Hal ini dikonfirmasi oleh IH yang merupakan mentor suksesor, Narasumber 1 mengatakan bahwa :

“Saya lah yang selalu memberikan informasi mengenai perusahaan kepada AY selaku *successor* agar nantinya jika menjadi pengganti dirinya, AY sudah menguasai segala informasi yang dibutuhkan untuk mengembangkan bisnis”.

Narasumber 4 DI juga mengatakan hal yang sama bahwa :

“AY saat ini telah memahami informasi penting mengenai *family owned business* berkat bimbingan dari IH sebagai mentornya sekaligus bapaknya. Saya komunikasi diantara keduanya juga mendorong peningkatan tentang pemahaman lebih dalam terhadap industri media”

Dilihat dari hasil wawancara dengan keempat narasumber dapat disimpulkan bahwa AY selaku *successor* telah mendapatkan pengetahuan tentang bisnis dengan baik yang diberikan oleh Narasumber 1 sehingga pengalaman yang diberikan dapat menjadi modal bagi perkembangan *successor*. Narasumber 1 telah membuktikan bahwa proses mentoring dalam

sub dimensi pengetahuan tentang bisnis telah ia jalankan dengan baik, hal ini sesuai dengan kriteria menurut Bjuggren dan Sund (2002).

6.5.1.10. Kesetaraan

Salah satu hal yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh para mentor dalam membentuk generasi selanjutnya atau *successor* menjadi pemimpin dari sebuah *family owned business* adalah prinsip kesetaraan. Kesetaraan disini adalah adanya kriteria yang jelas bagi siapa saja yang memiliki keinginan untuk bergabung dengan *family owned business*, baik dari anggota keluarga maupun profesional lain, agar mengikuti standar peraturan perusahaan yang sudah ditetapkan. Hal ini penting dilakukan agar menghindari adanya anggota keluarga yang kurang berkompeten yang masuk kedalam *family owned business*, dibandingkan profesional lain yang lebih berkompeten. Dengan adanya kriteria dan standar yang jelas ini maka kita bisa memastikan hanya orang yang berkompeten saja yang akan mendampingi *successor* di masa depan. Jika kita melihat informasi yang diberikan oleh keempat narasumber, semua calon karyawan baru yang akan masuk ke Lombok Post harus mengikuti standar dan peraturan yang ada. Narasumber 1 sebagai CEO mengatakan

“Selama ini tidak pernah ada anggota keluarga lain yang masuk ke dalam perusahaan tanpa seleksi, akan tetapi saya memastikan bahwa semua calon pegawai baru akan menerima perlakuan yang sama, sebab yang akan menyeleksi adalah *successor* sendiri bersama tim kerjanya masing-masing”.

Hal ini dibenarkan oleh AY yang merupakan *successor* pada *family owned business* Lombok Post grup yang mengatakan :

“Semua calon pegawai baru akan melalui berbagai tahapan sebelum akhirnya diterima masuk di perusahaan, sekalipun calon karyawan tersebut adalah anggota keluarga dan keluarga lain dari karyawan loyalis”.

Narasumber 5 juga mendukung informasi tersebut dengan mengatakan bahwa :

“Saya pernah melakukan salah satu prosedur rekrutmen yaitu *interview* kepada calon karyawan baru, selama bekerja di perusahaan ini, tidak pernah ada karyawan yang masuk tanpa mengikuti prosedur rekrutmen yang ada terlebih dahulu, semua orang yang berminat untuk bergabung dalam perusahaan harus mengikuti berbagai prosedur standar yang telah ditetapkan oleh *family owned business* ini”.

Dilihat dari hasil wawancara dengan keempat narasumber maka dapat disimpulkan bahwa proses mentoring dengan sub dimensi kesetaraan telah berjalan dengan sempurna. Semua calon karyawan yang akan bekerja di Lombok Post akan selalu mengikuti berbagai prosedur yang ada tanpa pengecualian terhadap anggota keluarga sekalipun. Hal ini sesuai dengan kriteria *successor* menurut Grady (2002).

6.5.1.11. Partisipasi Keluarga

Salah satu hal yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh para mentor dalam membentuk generasi selanjutnya atau *successor* menjadi pemimpin dari sebuah *family owned business* adalah partisipasi keluarga. Yang dimaksud dengan partisipasi keluarga disini adalah

memberikan kesempatan anggota keluarga yang lain untuk mengambil bagian dalam *family owned business* meskipun tidak secara langsung. Jika kita melihat informasi yang diberikan oleh AY sebagai *successor* mengatakan bahwa :

“Lombok Post membuka kesempatan bagi anggota keluarga untuk ikut berpartisipasi dan ambil bagian *dari family owned business* meskipun tidak secara langsung, bahkan ayahanda memberikan kebebasan adik-adik saya untuk turut ambil dari bagian Lombok post, akan tetapi tetap dengan syarat dia memang benar-benar punya kemampuan dan komitmen terhadap perusahaan”

Narasumber 4 juga mengkonfirmasi pernyataan tersebut dengan mengatakan bahwa :

“Ada anggota keluarga yang ikut ambil bagian dalam Lombok Post walaupun tidak secara langsung. Ada 2 orang anggota keluarga yang ikut berpartisipasi meskipun tidak secara langsung yaitu 1 anak laki-laki dan 1 anak perempuannya dari IH dia bekerja sebagai manajer operasional TV”.

Narasumber 1 menambahkan bahwa :

“Sang *successor* yang dahulu adalah pimred dan satunya baru bekerja sebagai manajer Lombok TV di Lombok Post, dulunya dia anak saya yang cewek ambil bagian sebagai bendahara radar lombok”.

Dilihat dari hasil wawancara kepada keempat narasumber maka dapat disimpulkan bahwa proses mentoring yang dilakukan oleh sang *owner* berjalan sesuai. *Owner* sebagai mentor telah membuka kesempatan bagi anggota keluarga lain untuk ikut ambil bagian dari *family owned business* dengan berpartisipasi dalam perusahaan walaupun secara pasif.

Hal yang krusial dalam *family owned business* adalah pergantian pucuk pimpinan (*succession*). Banyak perusahaan yang tidak siap dengan pergantian kepemimpinan sehingga perusahaan tersebut harus terhenti di generasi pertama saja, seperti dalam kasus Surabaya Post, harian terkemuka yang terbit di Surabaya dengan cakupan wilayah edar seluruh Jawa Timur. Meskipun putra-putri pendiri (R. Abdul Azis dan istrinya) bersekolah tinggi di Amerika Serikat dengan gelar doktor ekonomi, tetapi tidak bisa menyelamatkan perusahaan sehingga harus di pailitkan oleh Pengadilan Niaga di tahun 2002.

Berbeda dengan Surabaya Post, Dahlan iskan, CEO PT Jawa Post, menyiapkan AA, meskipun awalnya DI tidak tergambar akan menunjuk AA agar meneruskan bisnis medianya, anak pertama dari dua anaknya. Dahlan iskan menyiapkan AA baru dimulai ketika anaknya sudah memegang posisi redaktur di jawapost. Pada awalnya sejak lulus SMP, AA sudah keluar dari Indonesia menuju Amerika guna menunjang pendidikannya. Hal Ini dilakukan DI semata-mata ingin menjauhkan AA dari Media, akan tetapi secara tidak sengaja AA mendapatkan bapak angkat yang juga berbackground media. Sehingga hal ini lah yang mulai dilihat oleh dahlan iskan, apakah azrul ananda memang pantas meneruskan tongkat kepemimpinan jawapost. Begitu juga yang terjadi di Lombok Post. Seorang *Owner* (IH) tidak langsung menyerahkan tingkat kepemimpinan Lombok Post kepada AY (*successor* saat ini), AY dibiarkan berkembang dengan bebas, akan tetapi pada awal SMA, ismail husni melihat potensi dari diri seorang alfan yusni yang sudah

menunjukkan bakatnya jika dia juga menguasai dasar-dasar bidang media, ditunjukkan dengan AY beberapa kali menang dalam kejuaraan menulis.

Pada akhirnya IH sering mengajak AY untuk terlibat di Media Lombok Post dengan menjadi wartawan muda pada bagian Ekspresi yang khusus memuat pemberitaan perkembangan anak muda. Setelah itu Alfian Yusni juga disekolahkan jurusan komunikasi di UPN Surabaya dan juga menjalani kerja magang di perusahaan Jawa pos. Selepas dari kuliahnya di Surabaya, Alfian Yusni tidak langsung bergabung di Lombok Pos, akan tetapi harus menjalani masa 3 tahun dengan bekerja di Jawa pos dan mulai dari bawah sampai akhirnya ditarik kembali oleh Bapaknya yang juga owner Lombok Post dan memegang posisi pimred pada tahun 2010. Hal ini sesuai dengan pemilihan *successor* menurut Bjuggren dan Sund (2002).

6.5.4. Perbedaan Pengelolaan Pada Generasi Pertama dan Generasi Kedua.

6.5.4.1. Era Generasi Pertama (1988- 2012).

Lombok Post telah berdiri sejak tahun 1988, setelah berpisah kongsi dan merombak manajemen, Bp. Ismail Husni jatuh bangun membangun dari nol perusahaan media ini melalui akuisisi. Pada tahun 1998 yang lalu Lombok post sempat mengalami kondisi yang kurang baik, hal itu disebabkan karena krisis yang dialami Negara Indonesia., Owner sempat terfikirkan untuk menjual bisnisnya atau merger. Akan tetapi ketika Ismail husni melakukan diskusi dengan dewan komisaris saat itu yakni Dahlan iskan, dari diskusi itu menghasilkan keputusan

bahwa Lombok Post harus tetap bertahan, kalau memang membutuhkan modal, Jawa Pos saat itu yang menjadi payung media siap memberikan suntikan modal untuk mensatabilkan kegiatan bisnisnya.

Lombok Post pada akhirnya mampu melewati masa krisisnya, dan tidak jadi menjual bisnis medianya. Pada kepemimpinan Ismail Husni, ismail menerapkan budaya-budaya yang pernah didapatkan saat dia menjadi bagian Jawa Pos. Ismail Husni mampu melakukan ekspansi medianya dengan membuka beberapa radar di provinsi NTB, seperti radar Lombok, radar Mandalika dan radar Sumbawa. Radar-radar itu dibuka untuk mendukung pemasaran dari Lombok Post sendiri. Perusahaan membutuhkan biaya yang tidak sedikit untuk mensubsidi perkembangan di masing – masing radar, akan tetapi berjalannya waktu stabilitas pada setiap radar sudah mulai stabil.

6.5.4.2. Kekuatan Generasi Pertama yang tidak dikuasai oleh Generasi Kedua.

Pada era generasi pertama yaitu sang pendiri perusahaan, Bapak Ismail Husni, beliau membangun perusahaan bisa dibilang dari nol, berawal dari utusan Dahlan Iskan selaku Direktur Jawa Pos dimana ismail husni bekerja. Berangkat dari pengalamannya selama kerja di perusahaan media Jawa Pos, dia dipercayai pak dahlan untuk membangun perusahaan media dikota kelahiran Bapak Ismail Husni. Awalnya beliau ingin membentuk perusahaan media, akan tetapi pada akhirnya IH melihat ada salah satu potensi media yang ada di NTB dan

pada saat itu hampir bisa dikatakan mendekati pailit. Akhirnya IH memutuskan untuk melakukan pendekatan dan melakukan lobby sehingga akuisisi adalah jalan yang diambil saat itu.

Beliau membangun sistem agar semua alur dapat berjalan dengan seefisien mungkin, mengajari karyawan bagaimana mengatur bagaimana membuat isi berita yang menarik, mengatur konsep layout sampai dengan proses percetakan dan lain sebagainya. Sehingga kedekatan antara atasan dan karyawan sangat dekat. IH dikenal sebagai pemimpin yang tegas, santun dan keras namun tahu segalanya hal ini sesuai dengan pernyataan salah satu manajer Lombok Post yang mengatakan bahwa:

“Beliau turun tangan sendiri mengajari dan membimbing kami, bagaimana cara dan formulasi mencampur cat, bagaimana cara menyablon yang benar, bagaimana membuat screen printing, bahkan penggunaan mesin cetak juga beliau kuasai”

Apa yang dilakukan IH dengan terjun langsung bertujuan agar karyawannya merasakan langsung bagaimana cara bekerja di media dengan baik, sebab bekerja di media dengan bidang yang lain itu satu hal yang berbeda, sebab di media itu dibutuhkan kondisi yang baik, media itu adalah kesenian, sehingga berita yang dihasilkan juga dipengaruhi psychological karyawannya saat itu. Hal ini sesuai dengan pernyataan sang owner langsung yang mengatakan :

“Saya melakukan ini agar anak-anak (karyawan) dapat mencontoh dengan baik apa yang saya kuasai, dan menerapkan sesuai dengan apa yang telah saya pelajari dan saya praktekan. Sebab proses pembelajaran ini membutuhkan banyak waktu dan

tenaga hingga biaya. Trial dan error selalu saya lakukan sendiri, sehingga saya dapat mengerti apa kendala-kendala yang akan dihadapi dikemudian hari”.

Tidak berhenti hingga mengajari dan membimbing mereka, beliau memotivasi dan mendidik mereka agar kelak mereka dapat menurunkan pengetahuannya ini hingga ke teman-teman atau karyawan yang baru. Selain itu beliau belajar bersama membaca keinginan dan kebutuhan pembaca, mempelajari moment atau event-event, pencarian supplier bahan baku yang sesuai dengan kebutuhan percetakan, hingga pengetahuan bahan baku ia pelajari sendiri hingga turun langsung ke pasar guna secara langsung melihat kenyataan yang sedang terjadi. Semua langkah-langkah pra cetak ia kuasai mulai dari pemelihan berita, layout, prosedur desain ia ciptakan sistem bagaimana mengatur desainer hingga proses approval desain, sistem untuk bahan baku mulai dari cara mengontrol kualitas kertas, hingga sampai ke proses percetakan dan distribusinya.

Pandangan yang baik dari beberapa karyawan terhadap Bp.IH adalah cukup menggambarkan suatu pribadi pemimpin yang dapat dijadikan panutan. Ia dikenal tegas, keras, mempunyai semangat tinggi, mau belajar, peduli dengan anak buah dan selalu menerapkan kejujuran. Kejujuran sangat penting dalam menjalankan bisnis, apalagi terhadap customer. Hal ini lah yang menurut penulis dan didukung oleh pernyataan dari sang istri, Ibu Titin Supasrtinah, bahwa apa yang dilakukan oleh sang pendiri ini tidak dilakukan secara keseluruhan oleh sang anak.

Generasi kedua, yaitu anak-anak menjalankan perusahaan disaat perusahaan sudah mapan, sehingga mereka tidak melalui tahap trial error saat perusahaan ini mulai merangkak untuk tumbuh, sehingga mereka tidak merasakan perjuangan yang begitu besar untuk membangun sebuah perusahaan. Menurut istri anak-anak dinilai masih kurang belajar tentang bagaimana cara mempertahankan perusahaan dengan baik, kurang melihat secara detail masalah disetiap bagian, meskipun pada bagian terkecil, akan tetapi kecil yang juga sangat rentan apabila tidak dipedulikan. Seperti salah satunya control terhadap kinerja pada divisi wartawan, mereka tidak dapat secara tegas menegur apabila mendapati wartawan yang tidak mentaati standard dan etika sebagai wartawan, ini suatu saat akan menjadi masalah yang besar jika tidak segera dikendalikan.

6.5.4.3. Era Generasi Kedua (2012- sekarang)

Pada generasi era kepemimpinan Alfian Yusni, Lombok Post menjadi semakin lebih berwarna. Usia muda membuat AY punya banyak inovasi untuk membuat manajemen Lombok Post terus mengalami perubahan. Mulai dari manajemen sampai dengan lini bisnis yang di hasilkan. Di usia 33 yang tergolong masih cukup muda, AY mampu menjadi seorang direktur utama Lombok Post. Jabatan yang dia dapatkan bukan karena dia merupakan *successor* dari anak pertama owner, tapi melainkan didapatkan karena proses yang dinilai dari kinerja AY.

Di saat banyaknya program yang dicanangkan oleh AY untuk perubahan Lombok post, AY mengalami permasalahan yang cukup sulit yakni dipengaruhi oleh beberapa faktor eksternal, seperti keadaan ekonomi asean yang tidak stabil membuat perusahaan yang menjadi mitra langganan Lombok post untuk saat ini lebih menahan diri untuk tidak berinvestasi dalam kerjasama promosi melalui media, harga bahan baku yang terus meningkat, munculnya kompetitor-kompetitor media yang baru hingga perubahan perilaku pasar.

AY tidak berhenti sampai disitu saja, berbagai upaya dilakukan oleh AY untuk tetap membuat Lombok post tetap mampu menjaga posisinya sebagai media terbesar di NTB saat ini. Beberapa gebrakan yang AY bikin adalah dia membuat Lombok Post FM, Lombok Post TV dan juga Lombok Post Event Organizer. Berikut ini data pendukung yang sudah dihasilkan oleh AY dalam menjalankan manajemen Lombok Post yang mampu meningkatkan keuntungan perkembangan perusahaan 3 tahun terakhir :

Tabel 6.1 : Perkembangan perusahaan Pada Tahun 2013.

No.	Perkiraan	Realisasi 2012 (Rp.000)	Realisasi 2013 (Rp.000)	DEVIASI	
				Growth %	% 2013
1	Oplah Koran	7.308	6.951	(4,89)	95,11
2	Omzet Koran	4.642.514	6.096.151	31,31	43,07

3	Omzet Iklan	7.760.116	7.926.973	2,15	56,53
Jumlah Omzet Koran & Iklan		14.023.124	14.870.508	6,04	100

Tabel 6.2 : Perkembangan perusahaan Pada Tahun 2014.

No.	Perkiraan	Realisasi 2013 (Rp.000)	Realisasi 2014 (Rp.000)	DEVIASI	
				Growth %	% 2014
1	Oplah Koran	6.521	6.652	(2,00)	98,00
2	Omzet Koran	6.096.151	6.378.519.	4,63	42,89
3	Omzet Iklan	7.926.973.	8.491.989	7,13	57,11
Jumlah Omzet Koran & Iklan		14.023.124	14.870.508	6,04	100

Tabel 6.3 : Perkembangan perusahaan Pada Tahun 2015.

No.	Perkiraan	Realisasi 2014 (Rp.000)	Realisasi 2015 (Rp.000)	DEVIASI	
				Growth %	% 2015
1	Oplah Koran	6.552	6.759	1,61	98,42
2	Omzet Koran	6.378.519	6.724.883	5,43	42,80
3	Omzet Iklan	8.491.989	8.897.104	5,83	57,20
Jumlah Omzet Koran & Iklan		14.870.508	15.711.987	5,66	100

Sumber : Laporan RUPS 2013-2015 Lombok Post.

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwasanya kepemimpinan AY mampu memberikan peningkatan perkembangan perusahaan. Perubahan manajemen serta strategi-startegi yang dilakukan oleh AY dengan melahirkan beberapa lini bisnis baru dan juga pemekaran radar yang dilakukan Lombok Post merupakan bagian dari *business exit*. Perbedaan antara generasi pertama dan kedua adalah pada aspek manajemen, dimana era kepemimpinan AY saat ini mayoritas diisi dengan para golongan muda. AY mempunyai pandangan bahwa “*Young Can Do It*”. Semangat itulah yang selalu disampaikan kepada karyawannya. Selain itu, AY juga membuat budaya kerja yang beda, dimana bagi dia di kantor tidak ada senioritas, semua sama. Hanya prestasilah yang akan diberikan penghargaan. Budaya kerja seperti inilah yang membuat suasana kantor lebih terasa kekeluargaan, dan mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

6.5.5. Faktor Pendukung dan Penghambat PT. Lombok Post dalam melakukan *Family Business Succession*.

6.5.5.1. Faktor Pendukung

a) Pemegang Jabatan Saat Ini Cenderung Melepas Jabatan.

IH sebagai pemimpin di dalam Lombok Post memang sudah berencana sejak lama dan bersedia melepaskan jabatannya dan memberikannya kepada anak pertamanya AY, IH mau memberikan jabatannya karena pendidikan yang ditempuh oleh AY sesuai dengan bidangnya yakni komunikasi, ditambah alifian

yusni juga sudah mulai bekerja di Jawa Pos sejak dia semester 2 sehingga dengan dipimpin oleh AY maka perusahaan akan lebih baik lagi. Ini juga dipertegas oleh pernyataan Alfian Yusni bahwa Bapaknya sekaligus pemilik bisnisnya bersedia melepas jabatannya, oleh karena itu beliau menyuruh saya untuk sekolah dan segera masuk ke dalam perusahaan.

IH juga mengatakan bahwa dia bersedia digantikan oleh AY dan akan menyerahkan tongkat kepemimpinan apabila AY sudah siap dalam memimpin perusahaannya.

“Saya tunggu kalau AY sudah benar-benar siap dan saya sudah melihat kemampuan dan komitmen yang dimiliki AY, perkembangan dan pertumbuhan AY selalu saya perhatikan dengan benar, saya memang memberikan kebebasan AY untuk berkarier, tapi saat itu kalau bisa AY mampu meneruskan kepemimpinan saya, eh berjalan waktu dia berkomitmen juga”.

Jadi IH mendukung perencanaan *succession* yaitu dengan mau menyerahkan perusahaan dan memberikan kepada AY apabila AY sudah siap dalam memimpin perusahaan dan mempunyai komitmen. Perencanaan itu mulai nampak saat AY lulus SMA, saat SMA pun AY sudah banyak mendapatkan penghargaan tentang tulisan opini yang dibikin.

b) Successor Bersedia Untuk Mengambil Alih

AY bersedia untuk mengambil alih kepemimpinan dan menggantikan IH sebagai direktur di Lombok Post karena ini adalah *family owned business* dan AY memiliki keyakinan bahwa dengan modal pendidikan dan pengalamannya dan lebih maju daripada saudara-saudaranya dan mamanya sehingga dengan

kemampuan yang dimiliki, AY yakin dapat meneruskan perusahaan. AY sudah dipilih oleh IH sejak SMA dan kesediaan AY untuk mengambil alih perusahaan nantinya diperkuat dengan kemauan AY untuk menyelesaikan pendidikan S1 Komunikasi di UPN Surabaya dan Alfian juga bekerja selama 3 tahun di perusahaan Jawa Post sampai menjadi manajer. Berikut pernyataan AY :

“Saya menerima tawaran ayahanda penuh dengan pertimbangan, sebab dulu saya sempat terfikir untuk tidak masuk dalam bagian Lombok Post, cumi berjalannya waktu saya mulai berfikir, kenapa saya tidak membantu ayah saya untuk mengembangkan bisnis media ini, saya melihat umur ayah yang tak lagi produktif, ditambah ayahpun memang mempunyai keinginan agar saya masuk dalam jajaran Lombok Post”.

Hal itu dilakukan AY agar mendapat ilmu yang dapat diterapkan dalam perusahaannya nantinya yaitu komunikasi dan kemampuan kepemimpinan. Oleh karena itu kesediaan AY untuk mengambil alih kepemimpinan menjadi faktor pendukung di Lombok Post.

c) Hubungan Dan Komunikasi Keluarga Yang Positif.

Didalam Lombok Post hubungan dan komunikasi antar anggota keluarga berlangsung dengan baik. Hal itu dilakukan dengan cara mereka selalu berkumpul bersama setiap weekend sehingga komunikasi antar anggota keluarga terjalin dengan baik, meskipun mulanya ada sedikit kecemburuan sosial, tapi menurut IH itu adalah hal yang wajar. Pernyataan itu dipertegas oleh pernyataan Ismail Husni

“kami sekeluarga selalu membiasakan berkumpul bersama, apabila tidak bisa tiap hari berkumpul bersama minimal 1 minggu 2 kali kita pasti bersama-sama dan membiasakan makan bersama agar kami sekeluarga selalu dekat. Semua masalah dibicarakan di atas meja

sehingga keluarga pun mengerti masalah yang lagi dihadapi satu sama lain dan ini malah mendekatkan kita karena terbuka, hal ini saya lakukan untuk meminimalkan kecemburuan sosial yang muncul nantinya, sebab tidak bisa dipungkiri kecemburuan itu selalu muncul, dan untungnya AY adalah anak laki satu-satunya laki pula”.

Berdasarkan pernyataan Ismail Husni, hubungan keluarga yang terjadi didalam Lombok Post terjalin dengan baik dan terbuka, itu dilakukan dengan cara berkumpul bersama-sama dan apabila tidak bisa berkumpul bersama-sama maka minimal 2 hari dalam seminggu keluarga ini selalu berkumpul bersama dan makan bersama-sama diatas meja. Hal ini dilakukan agar hubungan keluarga selalu dekat dan adanya keterbukaan antar anggota keluarga karena setiap masalah dibicarakan bersama-sama. Oleh karena itu hubungan dan komunikasi keluarga yang positif tersebut menjadi faktor pendukung di Lombok Post.

d) Waktu Perencanaan *Succession*

IH melakukan perencanaan *succession* di dalam Lombok Post yaitu dengan memilih, mempersiapkan dan melatih AY secara tidak langsung melalui pendidikan formal dan mengajak AY untuk bekerja didalam perusahaan. Pemilihan dilakukan oleh IH ketika AY masih SMA dengan pertimbangan adiknya lebih memilih menjadi seorang akuntan pajak dan tidak memiliki minat dalam meneruskan perusahaan. Jadi AY merupakan satu-satunya calon *successor* perusahaan. Setelah itu AY juga disekolahkan di jurusan komunikasi UPN serta dibekali beberapa pelatihan dalam skala nasional sampai dengan internasional. Disana AY juga magang pada perusahaan Jawa Pos untuk menambah kemampuannya dalam mengelola dan memimpin perusahaan.

Selain itu AY juga dilatih oleh Ismail sendiri mengenai cara bagaimana membuat berita yang bagus dan bagaimana menciptakan system pemasaran yang baik. IH juga mengatakan

“Saya sudah merencanakannya karena saya kan ga tahu sampai kapan saya dapat memimpin perusahaan jadi saya siapkan biar kalau terjadi apa-apa sama saya perusahaan masih dapat berjalan”.

Berdasarkan pernyataan IH, dia mempersiapkan perencanaan *succession* karena IH tidak tahu sampai kapan dirinya dapat memimpin perusahaan dan apabila terjadi apa-apa dengan IH maka perusahaan tetap dapat berjalan. Dengan adanya persiapan yang dilakukan seperti itu diharapkan AY dapat memimpin dan mengelola perusahaan dengan baik dan benar. Adanya perencanaan *succession* yang dilakukan, juga menjadi faktor pendukung di Lombok Post.

e) Kesesuaian Dan Persiapan Calon Successor

Di dalam Lombok Post tidak ada kriteria yang ditentukan dalam menentukan *successor*, karena calon *successor* cuma 1, calon kandidat yang lain tidak dapat dipilih karena memilih untuk tidak bekerja dalam perusahaan, hanya wulan yang saat itu ditunjuk sebagai bendahara radar lombok. AY dipilih sebagai *successor* karena Wulan dan Bunga adiknya memilih menjadi Akuntan dan berwirausaha sehingga AY dipilih sebagai calon *successor* perusahaan. Pendapat ini diperkuat oleh IH bahwa dia memilih AY karena adiknya memilih menjadi konsultan akuntan meskipun akhirnya juga bergabung sebagai bendahara radar Lombok dan saat ini menjadi manajer Lombok post TV dan

bunga lebih senang berwirausaha dan AY juga mempunyai kemauan untuk meneruskan perusahaan.

6.5.5.2. Faktor Penghambat

Hambatan dapat datang dari luar (non anggota keluarga), yaitu dari karyawan. Beberapa dari karyawan yang masih merasa enggan mengikuti buah pemikiran dari pengganti, terutama pada loyalis dari generasi pertama. Karyawan sudah terlanjur nyaman dengan sistem yang dianutnya dari sang pendiri, jadi kemungkinan besar proses pembaharuan sistem sedikit lebih berjalan lambat, karena para karyawan butuh waktu yang cukup untuk beradaptasi. Baik dalam pembangunan kepercayaan pada pengganti dan penyesuaian terhadap sistem kepemimpinan yang baru.

Komunikasi dalam jenis *family owned business* juga menjadi salah satu hambatan dalam proses *plan sucession*. Karena *family owned business* dikuasai oleh sebagian anggota keluarga maka aspek emosional terkadang lebih mempengaruhi daripada rasional. Dengan alasan menjaga kerukunan anggota keluarga, mereka cenderung menghindari diskusi tentang perbedaan dalam usaha yang dijalankan. Terdapat dua anak dari yang berkerja di Lombok Post. AY sebagai Dirut saat ini dan Wulan sebagai Manajer Lombok TV. Keduanya mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda. Hal ini sesuai dengan pernyataan IH yang mengatakan bahwa :

“Saya kira hambatanya muncul karena memang kurang komunikasi dianatara keduanya, meskipun saya sudah menyingkapi dengan sering mengajak mereka untuk makan bersama di luar, tujuan saya adalah agar mereka lebih banyak berinteraksi. Mungkin mereka butuh waktu, cuman

saya sempat mendengar dari beberapa karyawan bahwa sempat terjadi perbedaan pendapat yang membingungkan karyawannya terkait beberapa tugas yang berbeda pendapat. Saya berharap mereka bisa menyingkapi semua dengan bijak, lebih terbuka diantara keduanya. Menurut saya itu sih kendala saya saat melakukan *succession*. Intinya masalah yang ada itu soal komunikasi.”.

Kurangnya komunikasi dengan baik diantara keduanya, sehingga komunikasi yang tidak lancar ini dapat menyebabkan ketidakpercayaan diri untuk mengungkapkan opini dan perasaan mereka sehingga dampaknya mereka menjadi kurang produktif dan tidak berani mengambil resiko. Selain itu karena tidak lancarnya komunikasi antara dua kepemimpinan kakak beradik ini, beberapa kali timbul masalah kesalahpahaman dalam pengelolaan manajemen. Saling menyalahkan karena divisi A tidak komunikatif sehingga divisi B yang terkena dampaknya, dan begitu pula sebaliknya.

6.5.6. Kesimpulan Tentang Proses *Family Business Succession* Lombok Post

Jika dibandingkan dengan *family non business*, *Family business* mampu bekerja melebihi *family non business*, tapi disisi lain juga mudah terjadi perpecahan (*conflict*) didalam tubuh *family owned business*. Dengan memahami *Family Business* secara lebih mendalam, dapat membuka salah satu tantangan terbesar di dunia bisnis, bagaimana membuat perusahaan keluarga dapat tetap dapat bertahan dan bersaing, dengan mampu mengontrolnya secara benar dan tepat. *Succession* menjadi agenda yang sangat penting bagi *family owned business*, karena secara langsung *succession* dapat menentukan *sustainability* perusahaan dalam jangka panjang, dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Succession ini seringkali menimbulkan masalah karena munculnya persoalan non-teknis dan muatan emosional yang tinggi dalam pelaksanaannya. Apabila *succession* gagal dalam pengelolaan dan perencanaan *succession* ini seringkali akan berakibat fatal, berupa hancurnya dinasti *family owned business* tersebut, karena banyaknya terjadi konflik didalam intern perusahaan. Seperti menjadi penyakit yang apabila tidak segera diobati, akan berangsur-angsur menjadi sebuah penyakit yang mematikan bagi tubuh.

Sehebat dan setepat apapun strategi yang perusahaan hasilkan, setajam apapun visi yang mampu perusahaan capai, dan sesolid apapun konsep organisasi yang perusahaan rancang, itu semua tidak akan ada artinya apabila bagian yang sangat esensial yang memang menjadi hal krusial dalam *family owned business* tidak tersentuh. Dan akan menjadi sebuah kesalahan fatal yang akan dihadapi oleh umumnya perusahaan ketika menjalani sebagai *family owned business*. Sebagian besar orang akan berpikir bahwa apabila sisi teknis (strategi perusahaan) dapat dibenahi, maka secara otomatis semuanya akan berjalan dengan mulus. Namun dalam sebuah *family owned business* tidaklah semudah itu.

Apabila pendiri mampu mengelola *family owned business* ini secara semestinya, maka akan menjadi kekuatan yang tak terpatahkan bagi perusahaan. Pengelolaan secara semestinya ini tak hanya menyangkut strategi bisnisnya saja namun yang tidak kalah penting adalah pengelolaan keluarga dan kepemilikan. Seperti yang dituturkan oleh John L. Ward, dalam

bukunya *Perpetuating to Family Business* (2004). Aspek perencanaan succession dan pengelolaan kepemimpinan membutuhkan pengelolaan yang sama seriusnya dengan pengelolaan bisnis. Pengelolaannya perlu dilakukan melalui sebuah perencanaan yang formal dan sistemik. Untuk mencapai keunggulan bersaing yang kuat, sebuah *family owned business* haruslah berdiri kokoh, baik dari segi pengelolaan bisnis dan dari segi pengelolaan.

Berikut yang tidak kalah dari pengelolaan *succession* dan kepemimpinan dalam suatu *family owned business*, yaitu bagaimana strategi perusahaan untuk dapat tetap bertahan dengan dihadapkan permasalahan globalisasi yang akhir-akhir ini semakin tinggi kompetisinya. Lombok Post selama lebih dari 26 tahun berdiri dan bertahan dalam menghadapi kompetisi persaingan pada industri media yang semakin menglobal, *family business succession* adalah salah satu opsi *business exit* yang diambil oleh *owner*. Can Maccraken (April 2916) Berfokus pada generasi berikutnya tetapi tidak menghapus kebutuhan untuk generasi yang lebih tua untuk memainkan perannya terhadap perkembangan perusahaan

Saat *owner* dan keluarga mulai fokus pada rencana *succession*, ada banyak pilihan dan pertimbangan untuk mengembangkan generasi berikutnya. Sang *owner* harus memutuskan, misalnya, jika mereka memiliki finansial yang baik dari saham mereka di perusahaan keluarga arah apa yang akan diambil. Jika memang tidak punya *financial* yang cukup, maka pilihan opsi *business exit* diluar *succession* menjadi pertimbangan penting yang akan dilakukan. Tapi, jika *owner* memiliki cukup dalam hal keuangan,

mereka juga perlu memutuskan apa yang akan mereka lakukan setelah mereka berhenti mencurahkan begitu banyak waktu untuk perusahaan keluarga, termasuk menikmati apapun reputasi dan status social yang sudah melekat pada dirinya.

Tantangan-tantangan yang ada membutuhkan waktu dan juga financial yang cukup tinggi juga dalam mempersiapkan generasi berikutnya untuk mengambil alih. Setidaknya banyak usaha perlu dilakukan dalam membantu senior menghadapi tantangan emosional dan keuangan yang akan *owner* hadapi dalam tahap berikutnya dari kebiasaan saat *owner* menjabat posisi tertinggi dalam perusahaan tersebut. Pada kenyataannya, anggota keluarga akan sering menemukan bahwa jawaban yang *owner* butuhkan dalam perencanaan *succession* tergantung pada *successor* dan juga pengalaman terkait *family business succession* yang dilakukan oleh perusahaan lainnya.

Faktor usia juga menjadi salah satu alasan untuk merencanakan pensiun hingga generasi berikutnya membuat pikiran mereka tentang apakah mereka ingin berkarir di *family owned business*. Biasanya terdapat fikiran bahwa generasi berikutnya ingin bergabung tetapi belum mendapatkan sebuah kepastian dari *owner* yang belum siap berkomitmen untuk suksesi dan perencanaan pension melakukan *family business succession*. Muncul permasalahan dari *owner* yang menilai bahwa generasi berikutnya terlalu muda untuk membuat pilihan tetapi generasi penerus juga terkadang merasa tertekan ketika memang masih ada senior yang belum bisa mengikuti

perubahan yang dicanangkan.

Faktor usia dan perkembangan seorang *successor* menjadi faktor yang sangat mendukung dalam melakukan *family business succession*. Transisi cenderung berjalan lancar ketika kedua generasi yang mempunyai kesamaan yang sama terkait seberapa pentingnya *family business succession*. Sesuai dengan pernyataan DI yang mengatakan bahwa setiap jaman punya masanya dan jua AA yang mengatakan generasi muda itu *better generation*. Dilematis memang jika dihadapkan dengan pilihan antara loyalitas atautkah inovasi, dimana jika berbicara inovasi maka anak muda adalah jawabanya.

Konteks *family business succession* pada perusahaan media menunjukkan bahwa perencanaan dalam *succession* itu dibutuhkan, meskipun ada yang terjadi karena unsure ketidaksengajaan, tetapi pada akhirnya juga melewati tahapan perencanaan. Pada era globalisasi *option succession* tidak diambil begitu saja. *Owner* pada *family owned business* mempertimbangkan pilihan alternatif seperti menempatkan bisnis keluarga di bawah naungan mitra bisns yang dijadikan induknya untuk mendukung kesejahteraan keluarga. Generasi berikutnya sering berasumsi bahwa mereka tidak akan memimpin bisnis keluarga, meskipun ada juga yang berasumsi bahwa saya pasti akan ditunjuk sebagai *successor*.

Para *successor* yang memilih berkarir di perusahaan lainnya terlebih dahulu dikarenakan *successor* ingin lebih membangun pengetahuan dan jaringan mereka. Dan ketika *successor* akhirnya kembali "rumah" untuk

family owned business, dengan modal pengalaman serta karir yang sukses, mereka berfikir bahwa ini adalah pilihan yang mereka pilih tanpa unsure paksaan. Salah satu yang paling penting dari ini adalah nilai-nilai keluarga yang membantu membangun bisnis. dukungan nilai-nilai ini kontinuitas dan sering memfasilitasi pemikiran jangka panjang. Model transisi ini juga membantu untuk menghasilkan gairah bisnis sebagai penerus merasa bahwa mereka berada di sana karena pilihan dan prestasi mereka sendiri, semuanya dilakukan oleh sang owner Lombok Post dan juga *successor* demi keberlanjutan bisnis medianya. Aspek kriteria dari seorang calon *successor* juga sudah seluruhnya dipenuhi oleh AY sebagai *successor* Lombok Post, ditambah dukungan keluarga dan juga pemilihan waktu yang sangat tepat untuk melakukan *family business succession*.

Di waktu yang berbeda fajar post dan cendrawasih post mengatakan perkembangan kondisi perusahaan sebelum dikendalikan oleh generasi berikutnya, maka owner terlebih dahulu harus melakukan analisis mendalam terkait kesiapan seorang *successor*. Setelah itu owner berfikir bahwa ternyata *succession* itu diperlukan perencanaan yang matang, meskipun awal mulanya dibiarkan mengalir begitu saja sebab ini akan berakibat dengan masa depan perusahaan. Contohnya seperti Surabaya post yang gagal melakukan *succession* saat itu. Kegiatan ini mendukung deskripsi perencanaan dalam literatur oleh Bratman (1987), Hoch (2007), dan Mintzberg (1994). Oleh karena itu perencanaan dianggap sebagai deskripsi yang tepat untuk kegiatan dalam tahap implementasi.

Bratman (1987) menyarankan bahwa kemampuan untuk merencanakan adalah apa yang memungkinkan manusia untuk mencapai tujuan yang kompleks yang seharusnya dapat diraih. Ketika semua 'persiapan' kegiatan setelah keputusan keluar sementara yang didefinisikan ulang sebagai 'perencanaan', enam kasus diidentifikasi sebagai memiliki aktivitas yang dilakukan yang bisa dikategorikan sebagai perencanaan dalam tahap implementasi. Sedangkan dalam kasus Jawa Pos di mana tidak ada rencana untuk keluar dan terjadi begitu saja, akan tetapi setelah unsure tidak kesengajaan itu menjadi ada persiapan dan perencanaan yang diperlukan.

Beberapa telaah atas pustaka tentang *family owned business*, seperti yang dikemukakan oleh Neuberger and Lank (1998:133) yang menyarankan bahwa succession CEO sejauh ini merupakan isu yang paling sering dibicarakan. Factor utama yang menentukan apakah suatu *family owned business* dapat bertahan adalah kemampuan mengelola proses *family business succession*. Sementara itu Moores and Barrett (2002:6) menyatakan bahwa “*sustainability of Family Business depends on success of succession*”. Sehingga tidak bisa dipungkiri bahwa masa depan *family owned business* tergantung pada keberhasilan *succession*.

Disisi lain Lansberg(2007) mendefinisikan *succession* adalah peralihan kepemilikan *family owned business* kepada *successor* dari pemilik sebelumnya. *Family owned business* seringkali mempunyai masalah dalam pengelolaan *succession* ketika pendiri bisnis atau generasi pengelola saat ini telah begitu lama mengelola *family owned business* dan mendekati masa

pension, karena rentan waktu merupakan aspek yang harus diperhatikan, jangan sampai kesenjangan umur antara generasi pertama dan kedua terlalu jauh. Jika generasi sesudahnya mengambil alih manajemen, ada kemungkinan terdapat kesenjangan antara kepemilikan dengan kemampuan mengendalikan bisnis yang memerlukan ketrampilan dan kerja keras dalam memelihara dan bertanggung jawabkan perusahaan keluarganya.

Disisi lain, generasi tua sulit untuk menerima kenyataan bahwa keduaannya dan dominansi para loyalisnya sudah tidak bisa diterima atau tidak sesuai lagi. Ketika pengelola dan pemilik awal pensiun, terdapat dua isu terpisah, yaitu: Pensiun dari menjalankan bisnis atau pensiun sebagai pemilik dan pengendali utama. Yang kedua seringkali seakan-akan berjalan dengan baik setelah kejadian yang pertama terjadi. Beberapa hal yang terjadi seperti permohonan saran dari generasi yang lebih muda adalah hal yang menyenangkan. Hal ini menyadarkan generasi tua bahwa roda bisnis sekarang telah beralih ke tangan generasi yang lebih muda. Meskipun demikian, selama kepemilikan masih berada di tangan generasi yang lebih tua, perasaan gundah dari generasi tua bisa diminimalisir. Perasaan inilah yang membuat banyak orang merasa nyaman untuk mencoba menjalankan bisnis meskipun mereka tidak memiliki kendali mutlak.

Merujuk pada permasalahan kepemilikan dan pengendalian, Connolly, Graham and Christopher Jay, (1996:177) merekomendasikan sejumlah 30% dari kepemilikan yang dipindahkan kepada generasi yang lebih muda agar generasi yang lebih muda bersemangat dalam mengelola dan memajukan

perusahaan keluarga namun bagi generasi yang lebih tua merasa aman dan tanpa rasa khawatir atas kelanjutan bisnisnya di *family owned business*. Ketika proses *family business succession* sedang berjalan, hal terpenting untuk diingat adalah seharusnya terdapat uji pendahuluan untuk mengukur ketepatan *successor* dalam hal peraturan terdahulu dengan kebiasaan yang berjalan. Terdapat beberapa kriteria *successor* yang dijelaskan oleh Carlock, R. Dan Ward, J. (2001), mulai dari pembinaan, pengetahuan terhadap bisnis, kredibilitas, komitmen dan manajemen yang baik. Semua aspek tersebut dari hasil penelitian menunjukkan bahwa AY memang sudah sesuai sebagai pengganti sang *owner*.