

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

PT Anugrah Jaya Wisata merupakan perusahaan jasa yang bergerak di bidang pariwisata. Perusahaan yang berpusat di jalan Tlogosari Selatan F 23 ini sudah berdiri sejak tahun 2005. Pemilik dan pendiri PT Anugrah Jaya Wisata bernama Nancy Tirtoningsih yang berumur 51 tahun. Awal mula berdirinya perusahaan ini berdiri dikarenakan Ibu Nancy yang sering merencanakan liburan dengan teman-temannya 3 sampai 4 kali dalam setahun.

Berbekal dari pengalaman bersama teman-temannya tersebut, pada tahun 2005 Ibu Nancy memutuskan untuk membuka perusahaan pariwisata. Jaya Tour merupakan nama awal saat berdirinya perusahaan yang diambil dari kata berjaya yang memiliki arti selalu sukses. Nama Jaya Tour masih dipakai sampai sekarang tetapi karena ada masalah dalam perizinan maka yang terdaftar dalam perizinan menggunakan nama PT Anugrah Jaya Wisata. Pada awal berdiri Ibu Nancy hanya memiliki seorang karyawan dan juga perjalanan wisata yang dilayani hanya tujuan ke Bali. Namun seiring berjalannya waktu, saat ini PT Anugrah Jaya Wisata memiliki 6 karyawan dan berkembang mulai dari melayani penjualan tiket pesawat sampai dengan perjalanan wisata ke seluruh Indonesia dan Asia.

4.2 Gambaran Umum Responden

Narasumber dalam penelitian ini bersumber dari 3 orang yaitu pemilik, suksesor 1 dan suksesor 2 dengan data narasumber sebagai berikut:

1. Ibu Nancy (sebagai pemilik perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata)

Ibu Nancy merupakan pemilik PT Anugrah Jaya Wisata yang bertanggung jawab penuh dalam pengambilan keputusan dan kebijakan yang ada di perusahaan. Sebelum mendirikan usaha perjalanan wisata, Ibu Nancy menggeluti dunia wirausaha sebagai *supplier* bahan makanan. Usaha tersebut membutuhkan modal

yang sangat besar untuk perputaran uangnya dan pelunasan uang dari konsumen juga cukup lama.

Kondisi tersebut membuat Ibu Nancy berpikir untuk mencari ide usaha yang tidak membutuhkan modal terlalu besar dan perputaran uangnya juga tidak terlalu lama. Berbekal hobi berwisata atau *travelling*, Ibu Nancy mempunyai ide untuk mendirikan usaha perjalanan wisata yang sampai saat ini berdiri dengan nama PT Anugrah Jaya Wisata.

31

Pada awal merintis usaha perjalanan wisata, Ibu Nancy mengelola perjalanan wisata bersama rekan-rekan *travelling*-nya sendiri. Setelah paham mengenai seluk beluk mengenai dunia wisata, Ibu Nancy menawarkan ke konsumen untuk *trip* yang pada awalnya hanya ke Bali. Seiring berjalannya waktu, usaha perjalanan wisata PT Anugrah Jaya Wisata melayani perjalanan ke Pulau Jawa, seluruh Indonesia maupun Luar Negeri.

2. Billy Arlando Sutandyo (sebagai calon suksesor 1)

Billy Arlando merupakan anak pertama yang sejak 4 tahun terakhir telah ikut dalam aktivitas perusahaan di PT Anugrah Jaya Wisata. Saat ini Billy Arlando masih menempuh studi S1 dan diharapkan setelah lulus bisa melanjutkan perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata. Berbekal pengalaman yang dimiliki dalam kegiatan usaha perjalanan wisata baik secara manajerial maupun di lapangan, membuat Billy Arlando saat ini dipercayai sebagai *tour planner*.

3. Jeffry Amadeo Sutandyo (sebagai calon suksesor 2)

Jeffry Amadeo merupakan anak kedua yang juga telah ikut dalam aktivitas perusahaan di PT Anugrah Jaya Wisata. Sambil menjalankan aktivitas perusahaan keluarga, saat ini Jeffry Amadeo juga masih menempuh studi S1. Dalam hal aktivitas di perusahaan, berbeda dengan Billy Arlando saat ini Jeffry Amadeo dipercayai untuk lebih fokus pada bagian *marketing* dan *tour guide* di PT Anugrah Jaya Wisata.

4.3 Analisis Perencanaan Suksesi

Proses suksesi sangat penting dalam menjaga keberlangsungan hidup sebuah perusahaan, baik itu perusahaan keluarga maupun non keluarga. Dalam upaya mencapai tahap suksesi diperlukan proses yang panjang, dimana perlu adanya penentuan calon suksesor yaitu seseorang yang sudah dianggap menjadi calon suksesor harus dipersiapkan jauh sebelum suksesi itu terjadi.

Analisis perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata ini menggunakan Walsh yang dibagi dalam 2 kategori yaitu suksesi manajemen dan suksesi kepemilikan. Perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata didapatkan hasil sebagai berikut:

4.3.1 Suksesi Manajemen

Suksesi manajemen adalah suksesi yang dilakukan suatu perusahaan dari segi manajerial perusahaan yang berfungsi untuk membuat pemilik perusahaan keluarga sekarang merasa tenang, karena dalam proses ini calon suksesor mulai diperkenalkan ke dalam kegiatan perusahaan keluarga. Proses suksesi manajemen seorang calon penerus mulai diikutsertakan dalam kegiatan operasional atau manajerial perusahaan sehingga calon penerus memiliki pengalaman nyata yang dibutuhkan untuk memegang kedudukan strategis dalam perusahaan keluarga. Menurut Walsh (2011), terdapat tiga aktivitas yang harus dikerjakan yaitu komunikasi keluarga, persiapan suksesor dan proses manajemen.

4.3.1.1 Komunikasi Keluarga

Komunikasi keluarga dalam perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata dilakukan dalam bentuk pertemuan bisnis keluarga, pertemuan anggota keluarga dan peraturan bisnis keluarga. Masing-masing bentuk komunikasi keluarga akan dibahas sebagai berikut:

4.3.1.1.1 Pertemuan Bisnis Keluarga

Ketiga narasumber menyatakan ada pertemuan bisnis keluarga yang dilakukan pada perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata. Tentang hal ini Ibu Nancy menyatakan “Ya, kami mengadakan pertemuan dalam anggota keluarga inti bersama kedua anak saya”. Sedangkan Jeffry juga menyatakan hal senada seperti yang dinyatakannya sebagai berikut: “Ya, kami pasti mengadakan pertemuan keluarga inti”. Ketiga narasumber juga menyatakan pertemuan bisnis keluarga rutin diadakan seminggu sekali setiap hari Kamis sore setelah jam kerja, seperti yang dinyatakan Ibu Nancy “Kami mengadakan pertemuan bisnis keluarga seminggu sekali, hari Kamis sore setelah jam kerja selesai”. Hal senada juga dinyatakan Jeffry sebagai berikut: “Pertemuan bisnis keluarga biasanya dilakukan seminggu sekali tiap hari Kamis sore”. Ketiga narasumber menyatakan bahwa yang ikut dalam pertemuan bisnis keluarga yaitu pemilik dan kedua anak pemilik, sebagaimana dinyatakan Ibu Nancy berikut: “Yang ikut dalam pertemuan bisnis keluarga yaitu saya dan kedua anak saya”. Hal serupa dikatakan Jeffry sebagai berikut: “Pertemuan bisnis keluarga dihadiri oleh Ibu saya sebagai pemilik perusahaan, saya dan kakak saya sebagai anak pertama”. Ketiga narasumber menyatakan bahwa hal yang biasa dibicarakan dalam pertemuan bisnis keluarga adalah seputar perkembangan dan perusahaan keluarga dan evaluasi proyek sebelumnya serta menginfokan tentang proyek selanjutnya. Hal ini seperti yang dinyatakan Ibu Nancy berikut: “Pertemuan bisnis keluarga membahas perkembangan perusahaan dan proyek yang akan datang serta evaluasi proyek sebelumnya”. Hal senada dikatakan Jeffry berikut: “Pertemuan bisnis keluarga menginfokan perkembangan perusahaan dan menanyakan kepada saya terkait kendala dalam proyek sebelumnya”. Ketiga narasumber menyatakan bahwa tujuan dari diadakannya pertemuan bisnis keluarga adalah untuk melihat perkembangan aktivitas operasional perusahaan. Hal ini sebagaimana dinyatakan Ibu Nancy berikut: “Tujuan adanya pertemuan bisnis keluarga yaitu memberi wawasan kepada kedua anak saya tentang perkembangan perusahaan. Hal senada juga dinyatakan oleh Jeffry berikut: “Pertemuan bisnis keluarga bertujuan untuk mendiskusikan evaluasi proyek sebelumnya beserta kendala-kendalanya yang terjadi”.

Menurut observasi memang pertemuan bisnis keluarga PT Anugrah Jaya Wisata terjadi seminggu sekali setiap hari Kamis setelah jam kerja selesai. Pertemuan tersebut dihadiri oleh Ibu Nancy dan kedua anaknya sebagai calon suksesor dengan pembahasan mengenai perkembangan perusahaan, evaluasi proyek sebelumnya dan menginfokan tentang proyek yang selanjutnya.

4.3.1.1.2 Pertemuan Anggota Keluarga

Ketiga narasumber menyatakan ada pertemuan anggota keluarga yang dilakukan pada perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata. Tentang hal ini Ibu Nancy menyatakan “Ya, kami mengadakan pertemuan dalam anggota keluarga inti bersama suami dan kedua anak saya”. Sedangkan Jeffry juga menyatakan hal senada seperti yang dinyatakannya sebagai berikut: “Ya, kami pasti mengadakan pertemuan anggota keluarga aktif dan tidak aktif”. Ketiga narasumber juga menyatakan pertemuan anggota keluarga rutin diadakan sebulan sekali setiap minggu terakhir, seperti yang dinyatakan Ibu Nancy “Kami mengadakan pertemuan anggota keluarga sebulan sekali setiap minggu terakhir”. Hal senada juga dinyatakan Jeffry sebagai berikut: “Pertemuan anggota keluarga biasanya dilakukan sebulan sekali setiap minggu terakhir”. Ketiga narasumber menyatakan bahwa yang ikut dalam pertemuan anggota keluarga yaitu pemilik, suami pemilik dan kedua anak pemilik, sebagaimana dinyatakan Ibu Nancy berikut: “Yang ikut dalam pertemuan anggota keluarga yaitu saya, suami saya dan kedua anak saya”. Hal serupa dikatakan Jeffry sebagai berikut: “Pertemuan anggota keluarga dihadiri oleh Ibu saya sebagai pemilik perusahaan, ayah saya, saya dan kakak saya sebagai anak pertama”. Ketiga narasumber menyatakan bahwa hal yang biasa dibicarakan dalam pertemuan anggota keluarga adalah seputar *update* situasi dan kondisi perusahaan keluarga saat ini. Hal ini seperti yang dinyatakan Ibu Nancy berikut: “Pertemuan anggota keluarga membahas situasi dan kondisi perusahaan keluarga dan bertukar pendapat mengenai strategi mengembangkan perusahaan”. Hal senada dikatakan Jeffry berikut: “Dalam pertemuan anggota keluarga, kami saling bertukar pendapat mengenai saran untuk mengembangkan perusahaan dari kondisi lapangan saat ini”. Ketiga narasumber menyatakan bahwa tujuan dari diadakannya

pertemuan anggota keluarga adalah untuk memantau perkembangan aktivitas operasional perusahaan. Hal ini sebagaimana dinyatakan Ibu Nancy berikut: “Tujuan adanya pertemuan anggota keluarga yaitu mengetahui langkah apa yang diambil guna menghadapi persaingan perusahaan saat ini”. Hal senada juga dinyatakan oleh Jeffry berikut: “Pertemuan anggota keluarga bertujuan untuk mengetahui persaingan perusahaan khususnya bidang pariwisata”.

Menurut observasi memang pertemuan anggota keluarga PT Anugrah Jaya Wisata terjadi sebulan sekali setiap minggu terakhir. Pertemuan tersebut dihadiri oleh Ibu Nancy dan suaminya serta kedua anaknya sebagai calon suksesor dengan pembahasan mengenai *update* situasi dan kondisi perusahaan saat ini serta merencanakan strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan usaha di bidang pariwisata saat ini.

4.3.1.1.3 Peraturan Bisnis Keluarga

Ketiga narasumber menyatakan ada peraturan bisnis keluarga yang ditetapkan pada perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata. Tentang hal ini Ibu Nancy menyatakan “Ya, terdapat peraturan bisnis keluarga yang harus dijalankan”. Sedangkan Jeffry juga menyatakan hal senada seperti yang dinyatakannya sebagai berikut: “Ada, terdapat peraturan bisnis keluarga yang harus dipatuhi”. Ketiga narasumber juga menyatakan bahwa peraturan bisnis keluarga yang ditetapkan terkait peraturan umum maupun peraturan khusus untuk karyawan, seperti yang dinyatakan Ibu Nancy “Peraturan yang ditetapkan yaitu tentang rincian biaya perjalanan maupun peraturan khusus karyawan”. Hal senada juga dinyatakan Jeffry sebagai berikut: “Peraturan ditetapkan untuk karyawan dan terkait rincian biaya perjalanan”.

Menurut observasi memang terdapat peraturan bisnis keluarga yang ditetapkan pada perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata yaitu mengenai peraturan umum dan peraturan khusus. Peraturan umum menyangkut rincian biaya perjalanan yang harus jelas, sedangkan peraturan khusus menyangkut aturan-aturan khusus untuk karyawan terkait pelayanan selama perjalanan wisata, sehingga *customer* merasa puas atas pelayanan PT Anugrah Jaya Wisata.

4.3.1.2 Persiapan Suksesor

Ketiga narasumber menyatakan ada persiapan suksesor yang dilakukan pada perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata. Tentang hal ini Ibu Nancy menyatakan “Ya, calon suksesor sudah saya ikutkan dalam aktivitas perusahaan semenjak mereka SMA”. Sedangkan Jeffry juga menyatakan hal senada seperti yang dinyatakannya sebagai berikut: “Ya, saya mulai belajar memasuki aktivitas perusahaan sejak saya SMA”. Ketiga narasumber juga menyatakan sebagai bentuk persiapan suksesor kedua calon suksesor dilibatkan sebagai karyawan bidang operasional dalam aktivitas perusahaan, seperti yang dinyatakan Ibu Nancy “Kedua anak saya sebagai calon suksesor saya libatkan sebagai bagian *tour planner* dan *tour guide*”. Hal senada juga dinyatakan Jeffry sebagai berikut: “Saya sebagai karyawan biasa yang menjalankan aktivitas sebagai *tour guide*”. Ketiga narasumber menyatakan bahwa calon suksesor diwajibkan lulus kuliah S1 (Sarjana), sebagaimana dinyatakan Ibu Nancy berikut: “Calon suksesor harus lulus perkuliahan terlebih dahulu”. Hal serupa dikatakan Jeffry sebagai berikut: “Saya dan kakak saya diwajibkan lulus kuliah”.

Menurut observasi memang terdapat persiapan suksesor yang dilakukan pada perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata. Hal tersebut dilakukan dengan mengikutsertakan kedua calon suksesor dalam aktivitas perusahaan semenjak SMA. Kedua calon suksesor ditempatkan layaknya karyawan biasa yang menjalankan aktivitas operasional perusahaan sebagai *tour planner* dan *tour guide*. Sedangkan pendidikan formal dan informal yang harus dimiliki calon suksesor yaitu harus lulus perkuliahan S1 (Sarjana) terlebih dahulu.

4.3.1.3 Proses Manajemen

Ketiga narasumber menyatakan ada proses manajemen yang terjadi pada perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata. Pertama mengenai permasalahan yang sering muncul yaitu terkait *complain* mengenai fasilitas hotel, rasa makanan dan fasilitas transportasi selama perjalanan. Tentang hal ini Ibu Nancy menyatakan “Ya, terdapat *complain* dari *customer* terkait pelayanan selama perjalanan wisata”. Sedangkan Jeffry juga menyatakan hal senada seperti yang dinyatakannya sebagai

berikut: “Masalah yang sering muncul adalah keluhan konsumen terkait hotel, makanan dan fasilitas transportasi”. Ketiga narasumber juga menyatakan bahwa pemecahan masalah yang terjadi tersebut adalah dengan selalu mencari alternatif terkait hotel maupun restoran yang membuat *customer* lebih puas serta melakukan kontrol dan memastikan selalu hanya menggunakan armada bus keluaran terbaru, seperti yang dinyatakan Ibu Nancy “Dari segi fasilitas hotel yaitu mengganti dengan hotel yang lebih baik, dari segi makanan yaitu mencari alternatif restoran lain serta dari segi transportasi selalu memilih bus keluaran tahun terbaru”. Hal senada juga dinyatakan Jeffry sebagai berikut: “Saya akan mencari alternatif hotel dan restoran lain yang lebih memuaskan *customer* dari segi fasilitas. Sedangkan dari transportasi selalu saya pastikan keluaran terbaru”.

Menurut observasi memang ada proses manajemen pada perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata. Dimana terdapat permasalahan dan pemecahan masalah tersebut. Permasalahan yang sering muncul yaitu adanya *complain* dari *customer* terkait fasilitas hotel, rasa makanan pada restoran maupun fasilitas transportasi. Sebagai upaya memecahkan masalah tersebut, perusahaan selalu mencari alternatif hotel atau restoran lain yang lebih membuat *customer* puas dan untuk masalah fasilitas transportasi selalu memastikan bahwa armada yang digunakan hanya yang keluaran terbaru saja.

4.3.2 Suksesi Kepemilikan

Dalam mempersiapkan suksesi menurut teori Walsh (2011) tidak saja harus melakukan suksesi manajemen, namun juga harus melakukan suksesi kepemilikan yaitu adanya transisi kepemilikan. Dalam perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata juga dilakukan suksesi kepemilikan, dalam menjalankan suksesi kepemilikan ini maka dilakukan komunikasi keluarga, struktur organisasi dan persetujuan pemegang saham.

4.3.2.1 Komunikasi Keluarga (Segi Kepemilikan)

Komunikasi keluarga (segi kepemilikan) dalam perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata dilakukan dalam bentuk pertemuan bisnis keluarga, pertemuan anggota keluarga dan peraturan bisnis keluarga. Masing-masing bentuk komunikasi keluarga (segi kepemilikan) akan dibahas sebagai berikut:

4.3.2.1.1 Pertemuan Bisnis Keluarga (Segi Kepemilikan)

Ketiga narasumber menyatakan ada pertemuan bisnis keluarga yang dilakukan oleh keluarga aktif terkait pembahasan mengenai suksesi kepemilikan perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata. Tentang hal ini Ibu Nancy menyatakan “Ya, kami mengadakan pertemuan keluarga aktif untuk membahas transisi kepemilikan”. Sedangkan Jeffry juga menyatakan hal senada seperti yang dinyatakannya sebagai berikut: “Ya, kami pasti mengadakan pertemuan keluarga aktif untuk membahas hal ini”. Ketiga narasumber juga menyatakan pertemuan bisnis keluarga yang dilakukan oleh keluarga aktif membahas mengenai proses suksesi diadakan seminggu sekali setiap hari Kamis sore setelah jam kerja selesai, seperti yang dinyatakan Ibu Nancy “Kami mengadakan pertemuan bisnis keluarga mengenai proses suksesi seminggu sekali, hari Kamis sore setelah jam kerja selesai”. Hal senada juga dinyatakan Jeffry sebagai berikut: “Pertemuan keluarga biasanya dilakukan seminggu sekali tiap hari Kamis sore”. Ketiga narasumber menyatakan bahwa yang ikut dalam pertemuan bisnis keluarga yaitu pemilik dan kedua anak pemilik, sebagaimana dinyatakan Ibu Nancy berikut: “Yang ikut dalam pertemuan bisnis keluarga yaitu saya dan kedua anak saya”. Hal serupa dikatakan Jeffry sebagai berikut: “Pertemuan bisnis keluarga dihadiri oleh Ibu saya sebagai pemilik perusahaan, saya dan kakak saya sebagai anak pertama”.

Menurut observasi memang ada pertemuan bisnis keluarga aktif terkait pembahasan mengenai suksesi kepemilikan pada perusahaan PT Anugrah Jaya Wisata terjadi seminggu sekali setiap hari Kamis setelah jam kerja selesai. Pertemuan tersebut dihadiri oleh Ibu Nancy dan kedua anaknya sebagai calon suksesor untuk membicarakan kegiatan yang terjadi dalam perusahaan dilakukan

seminggu sekali setiap Kamis sore, tetapi untuk yang membahas mengenai transisi kepemilikan tidak secara rutin.

4.3.2.1.2 Pertemuan Anggota Keluarga (Segi Kepemilikan)

Ketiga narasumber menyatakan ada pertemuan anggota keluarga aktif dan tidak aktif membahas mengenai suksesi kepemilikan pada perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata. Tentang hal ini Ibu Nancy menyatakan “Ya, kami mengadakan pertemuan keluarga untuk membahas mengenai transisi kepemilikan”. Sedangkan Jeffry juga menyatakan hal senada seperti yang dinyatakannya sebagai berikut: “Ya, pertemuan keluarga ini wajib dilaksanakan”. Ketiga narasumber juga menyatakan pertemuan anggota keluarga rutin diadakan sebulan sekali setiap minggu terakhir, seperti yang dinyatakan Ibu Nancy “Kami mengadakan pertemuan anggota keluarga sebulan sekali setiap minggu terakhir”. Hal senada juga dinyatakan Jeffry sebagai berikut: “Pertemuan anggota keluarga biasanya dilakukan sebulan sekali setiap minggu terakhir”. Ketiga narasumber menyatakan bahwa yang ikut dalam pertemuan anggota keluarga yaitu pemilik, suami pemilik dan kedua anak pemilik, sebagaimana dinyatakan Ibu Nancy berikut: “Yang ikut dalam pertemuan anggota keluarga yaitu saya, suami saya dan kedua anak saya”. Hal serupa dikatakan Jeffry sebagai berikut: “Pertemuan anggota keluarga dihadiri oleh Ibu saya sebagai pemilik perusahaan, ayah saya, saya dan kakak saya sebagai anak pertama”.

Menurut observasi memang pertemuan anggota keluarga PT Anugrah Jaya Wisata terjadi sebulan sekali setiap minggu terakhir. Pertemuan tersebut dihadiri oleh Ibu Nancy dan suaminya serta kedua anaknya sebagai calon suksesor untuk membicarakan transisi kepemilikan perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata.

4.3.2.1.3 Peraturan Bisnis keluarga (Segi Kepemilikan)

Ketiga narasumber menyatakan ada peraturan bisnis keluarga yang ditetapkan pada perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata. Tentang hal ini Ibu Nancy menyatakan “Ya, terdapat peraturan bisnis keluarga yang harus dijalankan”. Sedangkan Jeffry juga menyatakan hal senada seperti yang dinyatakannya sebagai

berikut: “Ada, terdapat peraturan bisnis keluarga yang harus dipatuhi”. Ketiga narasumber juga menyatakan bahwa saat ini belum ada persentase tanggung jawab yang harus diemban masing-masing calon suksesor dalam transisi kepemilikan, seperti yang dinyatakan Ibu Nancy “Transisi kepemilikan saat ini masih dibagi merata (belum ada persentase)”. Hal senada juga dinyatakan Jeffry sebagai berikut: “Saat ini belum ada persentase tanggungjawab”.

Menurut observasi memang terdapat peraturan bisnis keluarga yang ditetapkan pada perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata. Akan tetapi mengenai suksesi transisi kepemilikan saat ini masih dibagi merata (belum ada persentase tanggungjawab) yang diemban masing-masing calon suksesor.

4.3.2.2 Struktur Organisasi

Ketiga narasumber menyatakan ada struktur organisasi pada perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata. Tentang hal ini Ibu Nancy menyatakan “Ada, kami memiliki struktur organisasi”. Sedangkan Jeffry juga menyatakan hal senada seperti yang dinyatakannya sebagai berikut: “Ya, kami memiliki struktur organisasi”. Ketiga narasumber juga menyatakan dalam PT Anugrah Jaya Wisata terdapat Ibu Nancy sebagai pemilik dan kedua anaknya bagian operasional, seperti yang dinyatakan Ibu Nancy “Saya sebagai pemilik, kedua anak saya (sebagai *tour planning* dan *tour leader*)”. Hal senada juga dinyatakan Jeffry sebagai berikut: “Ibu selaku pemilik, kakak sebagai *tour planning* dan saya sebagai *tour leader*”. Ketiga narasumber menyatakan bahwa adanya struktur organisasi memperjelas tanggung jawab masing-masing calon suksesor, sebagaimana dinyatakan Ibu Nancy berikut: “Struktur organisasi menguatkan dan menegaskan kedudukan dan jabatan”. Hal serupa dikatakan Jeffry sebagai berikut: “Adanya struktur organisasi berperan memperjelas kedudukan dan tanggung jawab saya di perusahaan keluarga ini”.

Menurut observasi memang terdapat struktur organisasi yang jelas pada perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata. Adanya struktur organisasi tersebut akan menguatkan, menegaskan dan memperjelas kedudukan, jabatan ataupun tanggungjawab yang diemban oleh masing-masing suksesor pada perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata.

4.3.2.3 Persetujuan Pemegang Saham

Ketiga narasumber menyatakan bahwa pemegang saham atau pemangku kepentingan dalam perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata adalah Ibu Nancy sendiri. Tentang hal ini Ibu Nancy menyatakan “Saya sendiri sebagai pemilik dan pemegang saham perusahaan ini”. Sedangkan Jeffry juga menyatakan hal senada seperti yang dinyatakannya sebagai berikut: “Ibu saya sendiri sebagai pemegang saham sekaligus pemangku kepentingan dalam perusahaan ini”. Ketiga narasumber juga menyatakan bahwa *shareholder* memantau perkembangan kesiapan calon suksesor dari segi kemampuan, kapabilitas dan kematangan calon suksesor, serta bagaimana pendapat mengenai kemampuan dan kesiapan calon suksesor, seperti yang dinyatakan Ibu Nancy “Ya, saya memantau setiap perkembangan dari kedua anak saya sebagai calon suksesor perusahaan keluarga. Baik melihat secara langsung maupun menurut karyawan saya yang berinteraksi langsung dengan mereka”. Hal senada juga dinyatakan Jeffry sebagai berikut: “Ibu saya selaku pemilik dan pemegang saham selalu memantau setiap perkembangan saya dalam menjalankan aktivitas perusahaan”. Ketiga narasumber menyatakan *shareholder* merasa yakin bahwa calon suksesor memiliki kapabilitas untuk meneruskan perusahaan keluarga, sebagaimana dinyatakan Ibu Nancy berikut: “Sampai saat ini dilihat dari kemampuan dan pengalaman serta berdasarkan pengamatan saya sendiri, saya yakin bahwa kedua anak saya memiliki kemampuan untuk meneruskan usaha”.

Menurut observasi memang terdapat persetujuan pemegang saham pada perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata. Dimana Ibu Nancy sendirilah dalam hal ini sebagai pemilik, pemegang saham dan pemangku kepentingan. Ibu Nancy selalu memantau perkembangan calon suksesor dalam menjalankan aktivitas perusahaan dan yakin bahwa kedua calon suksesor memiliki kemampuan untuk meneruskan perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata.

4.4 Evaluasi Perencanaan Suksesi

Setelah menganalisis proses perencanaan suksesi yang telah dilakukan oleh perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata, tahap selanjutnya adalah melakukan

evaluasi terhadap proses perencanaan suksesi tersebut. Terdapat 4 hal yang merupakan hasil dari evaluasi proses perencanaan suksesi meliputi:

- **Anggota Keluarga yang Terintegrasi**

Hasil dari aktivitas perencanaan suksesi yang pertama adalah anggota keluarga yang terintegrasi yaitu anggota keluarga yang aktif dalam perusahaan harus benar-benar menjalankan perusahaan keluarga menuju hasil yang ditentukan. Hasil dalam perencanaan suksesi ini yaitu suksesnya perencanaan suksesi dari segala aktivitas dalam proses perencanaan suksesi.

Dalam perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata selain Ibu Nancy yang merupakan sebagai pemilik, kedua anaknya sebagai calon suksesor juga dipersiapkan untuk menjadi pemimpin selanjutnya. Persiapan itu sudah dilakukan mulai saat ini yaitu dengan melibatkan kedua calon suksesor dalam setiap aktivitas operasional perusahaan. Ibu Nancy selaku pemilik dan pemangku kepentingan juga selalu melibatkan kedua calon suksesor dalam setiap aktivitas terkait perkembangan perusahaan dan strategi dalam menghadapi persaingan di bidang pariwisata saat ini.

Ibu Nancy melakukan persiapan kepada kedua calon suksesor karena merasa calon suksesor siap untuk diberikan kepercayaan sepenuhnya dan dilepas sendiri suatu saat nanti. Ibu Nancy berharap ketika nantinya kedua calon suksesor sudah resmi menjadi pemimpin, calon suksesor memiliki tanggung jawab penuh untuk menjalankan dan mengembangkan perusahaan keluarga. Saat ini Ibu Nancy menginginkan kedua calon suksesor untuk terus belajar darinya dalam menjalankan perusahaan keluarga. Ibu Nancy ingin melihat kemampuan dan tanggung jawab calon suksesor juga sebelum menyerahkan kepemimpinan sepenuhnya. Diharapkan kedua calon suksesor jika nantinya resmi memimpin perusahaan keluarga sudah siap untuk menghadapi apapun meskipun selalu ada rintangan yang datang. Kedua calon suksesor jika salah mengambil keputusan maka akan diarahkan oleh pemilik.

- **Penilaian Suksesor**

Hasil selanjutnya dari aktivitas perencanaan suksesi adalah penilaian suksesor. Penilaian suksesor adalah calon suksesor yang ditargetkan untuk meneruskan perusahaan keluarga dipantau perkembangannya dan diawasi oleh

generasi terdahulu dalam peran sertanya dalam perusahaan keluarga, juga tidak kalah penting untuk pemilik perusahaan memantau calon suksesor guna menilai dan mengevaluasi calon suksesor perusahaan keluarga.

Penilaian dari Ibu Nancy selaku pemilik dan pemangku kepentingan perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata diperoleh dari hasil pantauannya dengan melihat kinerja kedua calon suksesornya secara langsung. Dalam ikut menjalankan perusahaan keluarga ini, kedua calon suksesor terjun langsung dan mendalami usaha dengan sungguh-sungguh dari semua bidang. Bidang tersebut mulai dari pemasaran, administrasi manajerial dan lainnya. Kedua calon suksesor sungguh-sungguh ikut mengelola usaha yang ada dan menjalankan semua tugas yang diberikan oleh Ibu Nancy kepadanya.

- **Informasi dalam Pengambilan Keputusan**

Hasil ketiga yang diinginkan dari perencanaan suksesi adalah informasi dalam pengambilan keputusan. Informasi dalam pengambilan keputusan adalah ketika pemilik sekarang mengambil keputusan dalam perusahaan keluarga, semua anggota keluarga yang aktif dalam perusahaan keluarga juga harus mengetahuinya hingga sedetail-detailnya. Lebih baik lagi apabila dalam proses menentukan keputusan tersebut seluruh anggota keluarga yang aktif dalam perusahaan diikutsertakan dalam mendiskusikannya.

Pada saat ini, Ibu Nancy selaku pemilik perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata menilai dan mengevaluasi bahwa kedua calon suksesor belum siap untuk memimpin perusahaan keluarga. Hal tersebut dikarenakan jangka waktu dalam ikut menjalankan usaha masih terlalu singkat dan kedua calon suksesor belum menyelesaikan studi S1. Selain itu, kedua calon suksesor masih termasuk baru saja ikut menjalankan usaha tersebut. Kedua calon suksesor juga belum siap untuk dilepas sepenuhnya dalam memimpin perusahaan keluarga. Saat ini Ibu Nancy masih melihat kemampuan kedua calon suksesor dalam menjalankan usaha tersebut, meskipun untuk pemilihan kedua calon suksesor pada tahap persiapan sudah sesuai dengan kriteria.

Berdasarkan analisis peneliti, Ibu Nancy merasa kedua calon suksesor belum siap untuk memimpin perusahaan keluarga saat ini, meskipun kinerja yang dimiliki oleh kedua calon suksesor sudah baik. Ibu Nancy masih melihat kemampuan kedua calon suksesor dalam menjalankan usaha tersebut karena terhitung masih baru saja ikut menjalankan usaha dan terlibat dalam pengambilan keputusan dimana tetap sepenuhnya dipegang oleh Ibu Nancy.

- **Level Kenyamanan**

Hasil terakhir yang diinginkan dari perencanaan suksesi adalah level kenyamanan. Level kenyamanan merupakan bentuk kecocokan setiap anggota keluarga yang aktif dalam perusahaan keluarga yang ikut serta dalam perencanaan suksesi. Segala kebijakan yang berkaitan dengan perencanaan suksesi akan mempengaruhi tingkat kenyamanan setiap anggota keluarga yang aktif dalam perusahaan keluarga. Jika seorang anggota keluarga merasa cocok dengan kebijakan yang dijalankan maka level kenyamanannya juga akan meningkat, begitu juga sebaliknya. Level kenyamanan mempengaruhi kemungkinan keberhasilan perencanaan suksesi, karena jika seorang anggota merasa nyaman dengan kebijakan perencanaan suksesi maka anggota keluarga tersebut akan melaksanakan kebijakan perencanaan suksesi tanpa besar resiko timbulnya masalah perencanaan suksesi.

Dalam perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata, level kenyamanan antar anggota aktif dirasa cukup baik dikarenakan setiap proses perencanaan suksesi dilakukan dengan transparan dan didiskusikan antar anggota keluarga. Calon suksesor yang nantinya terpilih menjadi penerus usaha keluarga akan mendapat dukungan penuh dari anggota keluarga lainnya. Hal ini juga merupakan dampak dari proses suksesi dalam perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata yang sudah berjalan baik dan sesuai dengan prosedur pendekatan Walsh.

Berikut jawaban narasumber mengenai proses suksesi dalam perusahaan keluarga PT Anugrah Jaya Wisata berdasarkan kriteria Walsh yang bisa dijelaskan dalam tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4.1 Jawaban Narasumber Berdasarkan Kriteria Walsh

Kriteria Walsh	Jawaban Pemilik	Jawaban Suksesor
Suksesasi Manajemen		
Komunikasi Keluarga	Pertemuan bisnis keluarga diadakan seminggu sekali setiap hari Kamis sore setelah jam kerja. Pertemuan anggota keluarga diadakan sebulan sekali setiap minggu terakhir. Terdapat peraturan bisnis keluarga dalam berjalannya perusahaan.	Diadakan pertemuan bisnis keluarga yang dihadiri oleh pemilik dan calon suksesor. Selanjutnya diadakan pertemuan anggota keluarga yang dihadiri juga oleh suami pemilik. Terdapat peraturan bisnis dalam usaha keluarga ini.
Persiapan Suksesor	Calon suksesor diikutkan dalam aktivitas operasional perusahaan semenjak duduk di bangku SMA.	Calon suksesor dipersiapkan semenjak SMA dengan menjalankan aktivitasnya.
Proses Manajemen	Terdapat masalah yaitu berupa keluhan pelanggan terhadap pelayanan selama perjalanan. Misal mengenai fasilitas hotel, makan maupun transportasi (bus). Semua keluhan tersebut selalu diselesaikan dengan solusi mencari fasilitas yang lebih baik sehingga meningkatkan kepuasan konsumen.	Masalah yang muncul selalu diselesaikan dengan gerak cepat calon suksesor dalam mencari fasilitas yang lebih baik dan memastikan semua berjalan dengan baik.
Suksesasi Kepemilikan		
Komunikasi Keluarga	Pertemuan bisnis keluarga dan anggota keluarga digunakan untuk membahas kondisi terkini perusahaan, kendala yang dihadapi dan strategi yang dicanangkan guna menghadapi persaingan dunia biro perjalanan wisata. Dibahas juga tentang kesiapan calon suksesor dalam mengemban amanah kelak.	Calon suksesor selalu diberikan penjelasan dan wawasan tentang perkembangan ter-update di dunia biro perjalanan wisata sekaligus memberi arahan kelak ke depannya ketika calon suksesor memimpin perusahaan harus seperti apa mengambil langkah pengembangan perusahaan.
Struktur Organisasi	Dalam usaha keluarga PT Anugrah Jaya Wisata terdapat struktur organisasi yang jelas sehingga tiap individu mempunyai tugas dan tanggung jawab yang diemban masing-masing.	Calon suksesor dalam struktur organisasi saat ini dilibatkan sebagai karyawan bagian operasional yang mengurus perencanaan perjalanan maupun sebagai <i>tour guide</i> .
Persetujuan Pemegang Saham	Ibu Nancy sebagai pemilik sekaligus pemegang saham dan pemangku kepentingan senantiasa memantau perkembangan kedua anaknya sebagai calon suksesor.	Calon suksesor dipantau dari kinerjanya dalam menjalankan aktivitas operasional perusahaan. Sehingga diharapkan kelak mampu

		memimpin perusahaan baik bidang manajerial maupun operasional.
--	--	--

4.5 Proses Suksesi di PT Anugrah Jaya Wisata

Proses suksesi di PT Anugrah Jaya Wisata melalui serangkaian pelatihan-pelatihan yang wajib dilakukan dalam mempersiapkan calon suksesor menjadi pemimpin baru yang dalam Walsh (2011) disebut sebagai *grooming successor*. Terdapat lima tahapan dalam *grooming successor* yaitu:

1. *Mentoring*

Mentoring merupakan pembelajaran yang diberikan kepada calon suksesor meliputi transfer pengetahuan, cara bernegosiasi, mengelola perusahaan, *networking*, mempersiapkan tujuan jangka panjang dan jangka pendek dan lain-lain. Calon suksesor di PT Anugrah Jaya Wisata mula-mula diajarkan tentang sejarah perusahaan, nilai-nilai perusahaan, visi misi perusahaan dan tujuan perusahaan. *Mentoring* dilakukan secara intensif selama kurang lebih tiga tahun dan masih berlanjut hingga sekarang. Ilmu yang diberikan kepada calon suksesor pada proses *mentoring* berasal dari pengalaman ibu Nancy sejak mendirikan perusahaan, termasuk tentang nilai-nilai keluarga yang diterapkan dalam perusahaan. Proses ini berjalan sejak calon suksesor duduk di bangku SMP.

2. *Training*

Training bertujuan untuk meningkatkan kemampuan komunikasi, kerjasama tim dan memberi pandangan baru pada calon suksesor. Proses *training* di PT Anugrah Jaya Wisata dilakukan dengan mengajak calon suksesor bepergian sambil mengikuti orangtua bekerja, dari situ akan muncul rasa ingin tahu di benak calon suksesor serta memberi pengetahuan baru pada calon suksesor tentang kondisi di lapangan. Proses ini berjalan ketika calon suksesor masuk di bangku SMA.

3. *Coaching*

Coaching merupakan pelatihan atau pembelajaran yang diberikan oleh bagian internal maupun eksternal perusahaan. Proses *coaching* dalam di PT Anugrah Jaya Wisata meliputi kegiatan menganalisa pasar, menganalisa keuangan, marketing dan lainnya. Proses *coaching* dilakukan oleh ibu Nancy langsung, dimana beliau mengajarkan tentang cara membaca pasar, cara membaca laporan keuangan, cara meramalkan permintaan pasar dan cara menghitung *budget* tiap proyek yang masuk. Calon suksesor menempuh tahap *coaching* kurang lebih satu tahun. Proses ini berjalan saat calon suksesor masuk di kelas 2 SMA sampai lulus SMA.

4. *Promoting*

Promoting merupakan tahap promosi jabatan, tetapi dalam hal ini calon suksesor tidak melalui tahapan promosi jabatan ini. Di PT Anugrah Jaya Wisata, calon suksesor pada tahap *promoting* ini menjadi penanggungjawab dari apa yang terjadi di lapangan, termasuk terkait masalah-masalah yang terjadi di lapangan. Proses ini berjalan saat calon suksesor sudah masuk di bangku Perguruan Tinggi.

5. *Internship*

Internship diartikan sebagai kegiatan uji coba yang diberikan pada calon suksesor untuk mengevaluasi seluruh kinerja agar ketika menjabat sebagai pemimpin yang baru, tidak melakukan kesalahan yang fatal. Di PT Anugrah Jaya Wisata, proses *internship* dilakukan menjadikan calon suksesor sebagai penanggungjawab penuh sebuah proyek, mulai dari perencanaan sampai dengan pelaksanaan dan evaluasi proyek, tetapi dalam hal ini ibu Nancy juga ikut mengawasi dan mengontrol berjalannya proyek tersebut. Proses ini berjalan saat calon suksesor hampir lulus Perguruan Tinggi, untuk selanjutnya setelah lulus siap menjadi suksesor.