

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

PT. Balai Iklan sudah berhasil melakukan proses perencanaan suksesi pada suksesornya secara bertahap dan sudah memasuki tahun yang ke-11 pada tahun 2021 ini dan masih dapat bertahan dan berkembang. Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa,:

1. Semua kriteria ACE-MAN (*Acceptable, Charismatic, Energetic, Managing, Achieving, Networking*) dinilai penting oleh generasi kedua bagi perusahaan, dan suksesor memiliki kriteria tersebut di dalam dirinya
2. Dalam program pengembangan, terdapat enam (6) program, dan dari ke-enam program ini, yang dinilai penting dan diberikan oleh perusahaan kepada suksesor adalah *job training*, keterlibatan suksesor, dan *informal training*. Sedangkan pendidikan formal dan magang dinilai cukup penting, tetapi perusahaan tidak memberikan secara khusus semata-mata demi Balai Iklan. Sementara dukungan suksesor dianggap penting namun tidak dapat dilakukan di PT. Balai Iklan
3. Keterlibatan suksesor sedini mungkin sudah dilakukan pada proses suksesi PT. Balai Iklan, tetapi di awal terlibat, suksesor belum ikut dalam pengambilan keputusan dan belum dilibatkan sebagai *agent of change* perusahaan
4. Pada tahap analisis dan evaluasi pasca suksesi, generasi kedua menilai bahwa suksesor sudah sesuai dengan apa yang diharapkan. Generasi ketiga berhasil mempertahankan perusahaan yang sebenarnya mengalami penurunan karena perkembangan era

digitalisasi dan juga pandemi covid-19, dengan adanya 2 program baru, yaitu membuat PT. Balai Iklan memperluas pasar dengan mulai memasuki media sosial dan menambah anak perusahaan, yaitu Balai Bunga. Omzet perusahaan sebenarnya menurun tetapi bukan dikarenakan kegagalan suksesi perusahaan.

## 5.2 Saran

Peneliti memiliki saran untuk generasi ketiga untuk proses suksesi selanjutnya dan berdasarkan temuan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa gap yang terjadi pada 3 tahapan proses suksesi sehingga peneliti memiliki beberapa saran untuk perusahaan, yaitu :

1. Untuk generasi ketiga, peneliti memiliki saran agar mulai mempertimbangkan calon suksesor dan melibatkannya dalam perusahaan sedini mungkin. Terlebih, pada era pengembangan digitalisasi ini, generasi milenial dapat dimanfaatkan untuk dilibatkan dalam perusahaan, seperti misalnya membantu bekerja menjadi admin *digital marketing* dan *content creator* media sosial.
2. Dilihat dari hasil program pengembangan, penulis memiliki saran agar program pelatihan (*job training*) pun dapat ditambah, seperti misalnya memanggil tenaga profesional untuk memberikan pelatihan keahlian yang dibutuhkan untuk menghadapi tuntutan kerjaan yang berubah, seperti sekarang adanya perubahan digital bisa dengan memberikan pelatihan khusus mengenai *digital marketing* dan juga pelatihan mengenai teknologi.
3. Dilihat dari hasil keterlibatan suksesor, suksesor tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan sebelum menjabat sebagai direktur. Penulis memiliki saran agar sebaiknya suksesor sudah ikut dilibatkan dalam rapat keluarga dan pengambilan keputusan. Hal ini bertujuan

agar pemimpin generasi sebelumnya dapat memberi pengertian hal mana yang baik untuk perusahaan dan dapat melihat apakah suksesor tersebut mampu mengambil keputusan yang baik yang dapat digunakan untuk pengembangan perusahaan.

4. Dari hasil analisis dan evaluasi, dapat dilihat bahwa omzet perusahaan menurun, walaupun saat ini kondisinya semakin sulit dikarenakan pandemi covid-19, namun disarankan untuk ke depannya terus menambahkan lagi program-program lainnya yang sekiranya dapat menaikkan omzet, seperti misalnya menambah program atau bisnis baru lagi, atau bisa juga dengan mulai menarik biaya untuk balai iklan *online* karena di saat seperti ini, harus dapat memaksimalkan setinggi mungkin dalam memperoleh pendapatan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2019). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aronoff, C. (2003). *Business succession: the final test of greatness*. Family Enterprise Publisher.
- Assanto, F. M., & Mustamu, R. H. (2014). Perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT. Indoraya Sekaye di surabaya. *AGORA Vol/ 2, No. 2*.
- Astuti, I. P., & Fitri, J. A. (2018). Pengaruh ekspor dan impor terhadap pertumbuhan ekonomi di indonesia. *Jurnal Ekonomi & Studi Pembangunan*, 1.
- Bradley, D., & Burroughs, S. (2010). A strategy for family business succession planning. *g. Small Business Institute, 34 (1)*.
- Brockhaus, R. (2004). Family business succession: suggestions for future research. *Family Business Review (17)*.
- Casrud, A. (2004). Meanderings of a resurrected psychologist or, lessons learned in creating a family business program. *Entrepreneurship: Theory and Practice (19)*.
- Creswell, J. W. (2015). *Penelitian kualitatif & desain riset: memilih diantara lima pendekatan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Darmadi, H. (2014). *Metode penelitian pendidikan sosial*. Bandung: Alfabeta.
- Dr. Luh Kadek Budi Martini, S. (2018). *Suksesi perusahaan keluarga*. Denpasar Timur: CV. Setia Bakti.
- Fleming, Q. (2000). *Keep the family baggage out of the family business: avoiding the seven deadly sins that destroy family business*. New York: Fireside Rockefeller Center.

- Gersick, K., Lansberg, I., Desjardins, M., & and Dunn, B. (1999). Stages and transitions: managing change in the family business. *Family Business Review*, 12(4).
- Griffin, R. W., & Ebert, R. J. (2007). *Bisnis, edisi kedelapan*. Jakarta: Erlangga.
- Hall, A., & Nordqvist M. (2008). Professional management in family businesses:toward an extended understanding. *Family Business Review*(7).
- Handoyo, S., & Stefan. (2010). A conceptual view of a family-owned corporation. *Makalah dalam Pelatihan yang diselenggarakan oleh Indonesia Institute for Corporate Directorship (IICD), Jakarta*.
- Hasibuan, M. S. (2011). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT. Bumi Askara.
- Hollinger, T. D. (2013). Leadership development and succession planning: a biblical perspective for an ethical response. *Journal of Biblical Perspectivenes in Leadership*, 1 (1).
- Januarsjaf, A. (2020, Mei 8). *Wordcloud*. Retrieved from RPubs: <https://rpubs.com/aswinjanuarsjaf/611448>
- Jauwalatta, F., & Darmasetiawan, S.Psi.,M.Si, D. K. (2016). Perencanaan suksesi pada toserba 'X' ditinjau dari family system dan ownership system. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya Vol.5 No.2*, 1151.
- Kumar, R. (2008). *Research methodology APH publishing corporation*.
- Leonardo, Y. (2016). Analisis perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga. *AGORA Vol. 4, No. 1, (2016)*.
- Lily, F., & Praptiningsih, M. (2014). Perancangan model suksesi yang efektif pada perusahaan PT. ABC. *AGORA Vol.2, No.2*, 1.
- M.Si, D. I., & M.Si, D. P. (2017). *Administrasi bisnis*. SAH MEDIA. ISBN 978-602-6298-23-8.

- Maltz, A., Shenhar, A., & Reilly, R. (2003). Beyond the balance scorecard: refining the search for organizational success measures. *Long Range Planning Journal*, 36.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, Vol.19, No.1.
- Miller, I., Miller, D., & Steier, L. (2004). *Toward an integrative model of effective FOB succession*. United States: Baylor University.
- Morissan. (2012). *Metode penelitian survei*. Jakarta: Kencana.
- Morris, M., Williams, R., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3).
- Mulyadi. (2007). *Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Poza, E. J. (2010). *Family business 3rd edition*. South-Western.
- PwC. (2014, November). *Survey bisnis keluarga 2014, Indonesia*. Retrieved from PwC: <https://www.pwc.com/id/en/publications/assets/indonesia-report-family-business-survey-2014.pdf>
- Remiasa, M., & Wijaya, S. A. (2014). Analisis proses suksesi perusahaan keluarga studio pada PT. Puterasean. *KINERJA*, Volume 18, No.2, 141.
- Sadono, S. (2010). *Makroekonomi. teori pengantar. edisi ketiga*. Jakarta: PT. Raja Grasindo Perseda.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: a skill building approach (7th Ed.)*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Sharma, P. (2004). An overview of family business studies: current. *Family Business Review*, XVII(1).

- Sugiyono. (2009). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kualitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kualitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: IKAPI.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A. (2005). *World class family business*. Jakarta: Quantum Bisnis & Manajemen. PT Mizan Pustaka.
- Susanto, A. (2007). *A strategic management approach, CSR*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Wijaya, T. (2011). *Manajemen kualitas jasa*. Jakarta: . PT INdeks.
- Wirartha, I. M. (2006). *Metodologi penelitian sosial ekonomi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Yuwanto, D. S. (2018). Analisis proses regenerasi pada perusahaan keluarga : studi kasus pada empat usaha kecil & menengah.
- Zellweger, T. (2017). *Managing the family business, theory, and practice*. Edward Elgar.