

## Penentuan Suksesor Bisnis dengan Metode Simple Multi Attribute Rating Technique (SMART) Berdasarkan Teori ACE-MAN Untuk Mendukung Suksesi Bisnis di PT. X

Zaki Ulya Mubarak<sup>1\*</sup>, Rivani<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Departemen Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Padjadjaran  
Email Address : zaki19005@mail.unpad.ac.id<sup>1\*</sup>, rivani@unpad.ac.id<sup>2</sup>

**ABSTRAK :** Penelitian ini dilakukan untuk membuat rumusan penilaian dan pemilihan suksesor bisnis berdasarkan kriteria yang objektif untuk mendukung proses suksesi bisnis di perusahaan yang bergerak dibidang distribusi produk farmasi dan alat kesehatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Data dikumpulkan dengan teknik studi kepustakaan, wawancara mendalam, penyebaran kuesioner dan triangulasi data dari tiga narasumber yang juga menjadi responden penilai calon suksesor. Kriteria penilaian kandidat ditetapkan berdasarkan teori ACE-MAN (*Acceptable, Charismatic, Energetic, Managing, Achieving dan Networking*). Rumusan penilaian kandidat dianalisis dengan metode kualitatif dan diolah dengan bantuan metode *Simple Multi Attribute Rating Technique* (SMART) untuk mencari kandidat terbaik dengan skor penilaian tertinggi berdasarkan kriteria ACE-MAN. Hasil dari penelitian yang dilakukan adalah perusahaan telah mulai merencanakan proses suksesi bisnis. Terdapat satu orang kandidat yang memperoleh hasil penilaian tertinggi dari tiga orang penilai setelah diolah dengan metode SMART berdasarkan kriteria ACE-MAN dan juga dapat memenuhi nilai-nilai budaya keluarga yang diterapkan di perusahaan

Kata kunci: Suksesi Bisnis; Simple Multi Attribute Rating Technique (SMART); ACE-MAN

**ABSTRACT :** *This research was conducted to formulate an assessment and selection of business successors based on objective criteria to support the business succession process at the company which runs a business in the distribution of pharmaceutical products and medical devices. This research uses a qualitative approach with descriptive methods. Data were collected by using several techniques such as literature study, in-depth interviews, distribution of questionnaires and data triangulation from three informants who were also respondents to evaluate potential successors. Candidate evaluation criteria are determined based on the ACE-MAN theory (Acceptable, Charismatic, Energetic, Managing, Achieving and Networking). The candidate evaluation formulation is analyzed by qualitative methods and Simple Multi Attribute Rating Technique (SMART) method to find the best candidate with the highest rating score based on ACE-MAN criteria. The result of the research conducted is that the company has started planning the business succession process. There is one candidate who obtains the highest rating results from three assessors after being processed by the SMART method based on the ACE-MAN criteria and also being able to fulfill the family cultural values applied in the company.*

Keywords: *Business Succession; Simple Multi Attribute Rating Technique (SMART); ACE-MAN*

## 1. Pendahuluan

Perusahaan keluarga merupakan jenis korporasi yang memiliki karakteristik unik dalam dunia bisnis. Dalam kancan internasional, perusahaan atau bisnis keluarga menurut data pada Conway Center for Family Business tahun 2019 diketahui bahwa umumnya perusahaan terbesar di seluruh dunia merupakan jenis perusahaan keluarga. Pada tahun 2019, perusahaan keluarga menyumbang 64% dari GDP A.S dan menyumbang 78% dari penciptaan lapangan kerja baru, serta perusahaan keluarga menghasilkan 62% lapangan kerja di A.S (Conway Center for Family Business, 2019)

Perusahaan keluarga juga sangat berpengaruh terhadap ketahanan pendapatan di Indonesia. Menurut survei dari Price Waterhouse Cooper tahun 2019 perusahaan keluarga menguasai hingga 95% dari total seluruh perusahaan yang ada di Indonesia. Bahkan perusahaan keluarga mampu mencetak 40.000 orang kaya di Indonesia dengan kekayaan mencapai Rp 134 triliun dan menopang hingga 25% PDB (Price Waterhouse Cooper, 2019).

Berdasarkan data diatas, tentunya keberadaan perusahaan keluarga harus dapat berjalan dengan baik dan bertahan lama, bukan hanya demi kepentingan keluarga pemilik perusahaan, tetapi juga untuk menjaga pendapatan negara.

Bisnis keluarga umumnya didirikan oleh seorang pendiri yang membangun bisnis dari awal dan berupaya untuk terus mempertahankan dan mengembangkan bisnisnya agar dapat diteruskan oleh generasi berikutnya Maka berdasarkan hal tersebut, dalam bisnis yang dibangun oleh keluarga, proses peralihan kekuasaan dari satu generasi ke generasi berikutnya harus dipersiapkan dengan matang. Proses peralihan inilah yang

biasa disebut suksesi. Suksesi adalah proses penting untuk memastikan bisnis keluarga dapat berlanjut atau tidak (Stiven & Siwalankerto, 2019).

Proses suksesi bisnis merupakan tahapan yang sangat penting namun seringkali gagal terlaksana dengan baik. Umumnya kegagalan proses suksesi yang dilakukan kepada perusahaan dengan usia yang telah mencapai puluhan tahun adalah karena terjadinya konflik kekuasaan pada generasi berikutnya dan juga permasalahan dalam mengendalikan dan menjalankan perusahaan sehingga perusahaan mengalami keruntuhan (Kamener & Putri, 2017).

Survey yang dilakukan oleh Conway Center for Family Business tahun 2019 menyatakan bahwa lebih dari 30% dari seluruh bisnis keluarga di dunia mampu melakukan suksesi dan mewariskan perusahaan hanya sampai generasi kedua. Sementara hanya 12% perusahaan yang berdiri hingga generasi ketiga. Hanya 3% perusahaan yang dapat berdiri hingga generasi keempat dan seterusnya (Conway Center for Family Business, 2019).

Berdasarkan fakta yang telah ada, maka seharusnya perusahaan keluarga memberikan perhatian lebih terhadap suksesi bisnis. Perusahaan harus mempersiapkan generasi penerus lebih awal dengan cara mempersiapkan suksesor dengan kemampuan memimpin yang baik dan juga memilih suksesor yang tepat untuk melanjutkan kepemimpinan perusahaan. Hal inilah yang melatarbelakangi PT. X untuk bersiap melakukan suksesi dan memilih suksesor yang tepat untuk melanjutkan bisnis perusahaan keluarga.

PT. X merupakan perusahaan keluarga yang dimiliki dan dikelola langsung oleh anggota keluarga pendirinya. PT. X menjalankan bisnis distribusi produk farmasi dan kesehatan dan telah berdiri sejak tahun

1996 dan pertama kali berbentuk toko obat kecil yang berlokasi di Sumatera Utara. Wilayah jangkauan pasar sebagai distributor alat kesehatan telah menjangkau hingga lima provinsi di Sumatera dan memiliki apotek besar di Sumatera Utara.

Saat ini PT. X dipimpin oleh seorang direktur utama atau *owner* yang merupakan generasi pertama yang mendirikan perusahaan. Kondisi direktur saat ini yang telah memasuki usia tua tentunya memerlukan persiapan regenerasi untuk menjadi pimpinan perusahaan kedepannya agar proses bisnis dapat tetap berjalan dengan baik. Berdasarkan informasi yang disampaikan oleh *owner* perusahaan, terdapat kendala dimana *owner* mengalami keraguan dalam menentukan kriteria yang objektif dan memilih suksesor terbaik diantara keempat kandidat suksesor yang masing-masingnya memiliki kompetensi serta kapabilitas, sehingga harus diseleksi dan dipilih satu orang terbaik untuk menjadi direktur utama berikutnya agar dapat melanjutkan kepemimpinan perusahaan

Dengan perbedaan karakter, kemampuan, kelebihan dan kekurangan setiap kandidat calon penerus perusahaan keluarga atau suksesor, maka diperlukan penetapan tolak ukur kriteria yang dapat dijadikan parameter penilaian yang tepat bagi seorang dapat menjadi suksesor untuk melanjutkan kepemimpinan perusahaan keluarga.

Penetapan kriteria yang akan digunakan adalah berdasarkan teori ACE-MAN (*Acceptable, Charismatic, Energetic-Managing, Achieving, Networking*) yang merupakan enam kriteria pemilihan suksesor bisnis perusahaan keluarga. Lalu penilaian suksesor akan menggunakan metode pembobotan dan penilaian *Simple Multi Attribute Rating Technique* (SMART) sebagai alat bantu pengambilan keputusan. Dengan bantuan metode ini nantinya akan diperoleh kandidat suksesor terbaik berdasarkan ranking

score penilaian tertinggi melalui tahapan penilaian SMART. Sehingga pada penelitian ini akan dapat menghubungkan dan mengaitkan antara pemilihan suksesor bisnis perusahaan keluarga, ACE-MAN *theory* dan Metode *Simple Multi Attribute Rating Technique* (SMART).

Berdasarkan penjelasan diatas maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk membuat rumusan penilaian serta pemilihan suksesor bisnis berdasarkan kriteria yang objektif untuk mendukung proses suksesi bisnis di PT. X

### **Suksesi Bisnis**

Secara teoritis, menurut Susanto (2005) "Suksesi adalah proses seumur hidup dalam keseluruhan proses bisnis untuk mempersiapkan pengalihan kekuasaan dan kontrol dari generasi ke generasi". Sementara Aronoff et al (2011) menyatakan "*succession means the transition of family business leadership and ownership from one generation to the next*. Atau jika diterjemahkan maka suksesi merupakan proses peralihan kekuasaan dalam perusahaan keluarga dari satu generasi kepada generasi penerus. (Aronoff et al., 2011).

Suksesi memiliki peran untuk penerapan strategi jangka panjang suatu organisasi untuk memastikan bahwa terdapat *talent pool* yang dimiliki suatu organisasi yang merupakan generasi muda yang dipersiapkan untuk menjadi pemimpin ketika muncul kebutuhan peran pemimpin tersebut, agar organisasi tetap dapat memenuhi tujuannya yaitu meneruskan visi besar perusahaan (Riadini & Bari, 2018). Konsep ini juga beriringan dengan teori William J Rothwell yang menyatakan bahwa perencanaan suksesi dapat dirasakan manfaatnya untuk upaya identifikasi jabatan manajemen strategis, mulai dari pengawas proyek hingga level manajer dan pimpinan puncak organisasi (Rothwell, 2016).

Sementara suksesor bisnis didefinisikan

oleh John L Ward dalam (Susanto, 2005) adalah seorang penerus yang merupakan pewaris perusahaan yang berkompeten, mampu dan bersedia untuk memimpin dan meneruskan perusahaan. Seorang suksesor yang tepat tentunya harus memahami manajemen strategis perusahaan dimana suksesor tersebut harus memahami dengan baik visi dan misi serta budaya keluarga agar dapat membangun bisnis keluarga menjadi lebih baik. (Paraditha & Mukzam, 2017)

### ACE-MAN Theory

Dalam menentukan kriteria yang tepat bagi seorang suksesor, terdapat teori dan kriteria yang dikemukakan oleh A.B Susanto dalam bukunya "World Class Family Business" yang telah merumuskan enam kriteria yang disebut ACE-MAN (Acceptable, Charismatic, Energetic-Managing, Achieving, Networking). (Susanto, 2005)

#### 1. Acceptable

*Acceptable* jika diterjemahkan berarti dapat diterima. Seorang suksesor dapat dikatakan sebagai orang yang *Acceptable* diukur dari dua indikator yaitu *Accommodating yet decisive* yang berarti harus dapat mengakomodasi dan menerima berbagai kritikan, pendapat dan juga saran dari berbagai pihak baik karyawan maupun keluarga dan *Follow the L-T-D rhythm* yang berarti seorang suksesor harus dapat bekerja dalam pola mendengarkan, berpikir, dan juga mengambil keputusan.

#### 2. Charismatic

Charismatic dapat dinilai dengan tiga indikator, yaitu *Person extra ordinaire type* (PEOT) yang berarti memiliki kemampuan diatas normal karena dianggap bisa dalam banyak hal dan mampu mengatur segala hal, *Visionary* yang berarti memiliki pandangan visi kedepan dan *Charming* yang berarti mampu menarik perhatian dan menyenangkan.

#### 3. Energetic

Seorang suksesor yang enerjik dapat terlihat dari tiga indikator, yang pertama yaitu "*Hunter*" of ideas, opportunities and execution yaitu pemburu gagasan, dapat memaksimalkan dan memanfaatkan peluang dan melakukan eksekusi dari gagasan, lalu *Hardworking : physically while young, conceptual when growing older* dan indikator ketiga yaitu *Hostile : Physically while young, psychologically when growing older* yaitu suksesor harus agresif dan gesit dalam melihat dan melakukan segala sesuatu, saat muda ia agresif secara fisik, saat tua ia agresif dan gesit secara psikologis.

#### 4. Managing

Seorang calon suksesor harus memiliki skill managing yang baik, karena calon tersebut akan mengatur hal besar nantinya. Kemampuan managing suksesor diukur dari kemampuannya mengelola dan menerima tanggungjawab (*take charge*).

#### 5. Achieving

Pencapaian atau achieving dapat dilihat berdasarkan rekam jejak seseorang. Seorang calon suksesor harus memiliki rekam jejak keberhasilan yang telah dilakukan sebelumnya (*Proven track records of success*).

#### 6. Networking

Jejaring yang luas akan sangat membantu seorang pemimpin untuk melancarkan bisnisnya dimasa yang akan datang. Indikator dalam menetapkan kemampuan networking yang baik adalah kemampuan untuk *Develop, maintain, and utilize high level contacts*.

### Simple Multi Attribute Rating Technique (SMART)

Metode SMART atau *Simple Multi Attribute Rating Technique* adalah bagian dari konsep Sistem Pendukung Keputusan (SPK) yang menjadi alat bantu untuk manajemen pengambilan keputusan dan dapat memfasilitasi pengambil keputusan untuk menghasilkan berbagai alternatif pilihan. (Turban et al., 2005)

Metode SMART pertama kali diperkenalkan oleh Edward tahun 1977. Metode SMART dapat mendukung pengambilan keputusan multiatribut. Metode pembobotan SMART dapat dikatakan sebagai metode pengambilan keputusan yang fleksibel.(Andika et al., 2019). Metode ini akan menetapkan bobot atas setiap kriteria, kemudian menilai setiap alternatif berdasarkan kriteria yang ada agar diperoleh alternatif terbaik dalam mengambil keputusan (Nofriansyah & Defit, 2017).

Model yang digunakan dalam SMART adalah :

$$U(a_i) = \sum_{j=1}^m W_j U_i(a_i)$$

Keterangan :

$U(a_i)$  = Nilai total alternatif

$W_j$  = Nilai pembobotan kriteria ke-j dan K-kriteria

$U_i(a_i)$  = Nilai utiliti kriteria ke-i untuk kriteria ke-i

$i$  = 1, 2, 3,.....m

Menurut Nofriansyah & Defit (2017)metode pengambilan keputusan SMART (*Simple Multi Attribute Rating Technique*) dapat diselesaikan dengan Langkah-langkah berikut.

1. Menentukan jumlah kriteria dari keputusan yang akan diambil.
2. Menentukan bobot dari masing-masing kriteria dengan nilai 0-100 berdasarkan prioritas
3. Normalisasi bobot berdasarkan prioritas

$$\text{Normalisasi} = \frac{W_j}{\sum W_j}$$

Keterangan :

$W_j$  = Bobot kriteria ke-j

$\sum W_j$  = Total bobot seluruh kriteria

4. Memberikan nilai pada setiap kriteria untuk setiap alternatif

5. Menghitung nilai utiliti untuk setiap kriteria

$$U_i(a_i) = \frac{(C_{out\ i} - C_{min})}{(C_{max} - C_{min})}$$

Keterangan :

$U_i(a_i)$  = Nilai utiliti kriteria ke-1 untuk kriteria ke-i

$C_{max}$  = Nilai kriteria maksimal

$C_{min}$  = Nilai kriteria minimal

$C_{out\ i}$  = Nilai kriteria ke-i

6. Menghitung nilai akhir dan melakukan perankingan

## 2. Metode Penelitian

### 2.1 Jenis Penelitian

Metode penelitian yang penulis gunakan dalam mengkaji penelitian ini adalah dengan pendekatan kualitatif, penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2016) adalah metode penelitian yang dilakukan dengan landasan postpositivism, penelitian kualitatif digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang terjadi secara natural, dan peneliti memiliki peran yang sangat penting dan disebut instrumen kunci penelitian. Pendekatan kualitatif dipilih dalam penelitian ini dilatarbelakangi karena peneliti ingin mengkaji perusahaan dalam satu kondisi serta hasil data nantinya tidak diolah secara statistika, tetapi berupa hasil informasi yang komprehensif mengenai kondisi yang terjadi pada objek tersebut dan akan dideskripsikan secara sistematis, faktual dan akurat terkait fenomena yang dikaji. Pada penelitian ini permasalahan yang dikaji yaitu bagaimana rumusan penilaian dan pemilihan suksesor terbaik dalam suatu perusahaan dan dapat memastikan proses suksesi berjalan dengan baik.

### 2.2 Teknik Penarikan Informan

Teknik pengambilan narasumber diperoleh dengan teknik *non probability sampling*. Menurut Sugiyono (2016) teknik *non probability sampling* berarti pengambilan sampel dengan tidak memberikan kesempatan yang sama kepada setiap anggota populasi untuk menjadi sampel. Jenis *non probability sampling* yang penulis gunakan adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan pengambilan sampel atau sumber data dengan landasan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu yang dimaksud adalah seperti penetapan didasarkan pada orang yang

dipilih merupakan orang yang paling memahami harapan peneliti agar dapat mempermudah peneliti mengeksplorasi objek atau hal yang sedang diteliti (Sugiyono, 2016)

Berdasarkan wawancara yang dilakukan penulis, maka ditetapkan tiga orang narasumber penelitian yaitu Direktur Utama, Penanggung Jawab Apoteker dan Penanggung Jawab PAK (Pedagang Alat Kesehatan). Ketiga informan juga akan melakukan penilaian terhadap kandidat suksesor yang telah ditetapkan

### 2.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis pada penelitian ini adalah studi kepustakaan, wawancara mendalam, penyebaran kuesioner dan triangulasi. Teknik wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi dari narasumber terkait proses suksesi bisnis di perusahaan, sementara kuesioner disebar untuk mengumpulkan penilaian kandidat suksesor dari seluruh narasumber. Jenis triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber berarti peneliti akan memperoleh data dari sumber yang berbeda melalui teknik pengumpulan yang sama (Sekaran, 2011). Dalam menggali data pada penelitian ini, triangulasi sumber data dilakukan kepada tiga sumber yaitu maka sumbernya adalah Direktur, Penanggung Jawab Apoteker dan Penanggung Jawab PAK (Pedagang Alat Kesehatan).

### 2.4 Analisis Data

Pada penelitian ini, data dianalisis dengan metode kualitatif dan metode SMART. Analisis atas penelitian kualitatif menurut Miles dan Huberman dalam (Sugiyono, 2016) dilakukan secara interaktif dan terus menerus hingga selesai sehingga data tersebut disebut data jenuh. Instrumen analisis data kualitatif terdiri dari *data reduction*, *data display*, dan

*conclusion drawing / verification*. Kemudian data yang diperoleh dari hasil kuesioner akan diolah dengan metode *Simple Multi Attribute Rating Technique* (SMART) untuk menilai dan merumuskan kandidat suksesor bisnis terbaik.

## 3. Hasil dan Pembahasan

### Persiapan Suksesi Kepemimpinan Perusahaan.

Menurut keterangan dari direktur utama atau *owner* perusahaan, rencana peralihan kepemimpinan perusahaan telah dipikirkan cukup lama, *owner* juga telah menetapkan empat orang kandidat yang dirasa cocok untuk dapat melanjutkan kepemimpinan sebagai pengganti posisi direktur utama saat ini. Keempat kandidat merupakan keluarga dekat dari *owner* yang juga telah bergabung dan bekerja di perusahaan cukup lama. Saat ini keempat kandidat telah menempati posisi jabatan yang cukup tinggi yang juga menjadi gambaran bahwa kandidat telah memiliki kapabilitas yang baik dalam kepemimpinan perusahaan.

Penetapan keempat kandidat suksesor juga telah disepakati oleh Penanggung Jawab apotek dan Penanggung Jawab Pedagang Alat Kesehatan. Suksesor yang diharapkan oleh ketiga orang narasumber adalah seorang yang pekerja keras, mampu mengelola dan mengetahui seluruh proses dan kebutuhan perusahaan bersikap tegas namun mampu merangkul keluarga. Menurut *owner*, suksesor harus dapat mengembangkan perusahaan menjadi lebih besar dan luas jangkauan pasarnya dan tidak lupa untuk terus mengangkat derajat keluarga besar. Menurut penanggung jawab apotek, suksesor nantinya harus dapat menjadi panutan dan mampu memposisikan dirinya secara seimbang baik sebagai keluarga dan juga sebagai pemimpin perusahaan. Keempat kandidat telah mendapat

bekal yang baik dalam memimpin.

Menurut owner, kandidat telah diajarkan langsung cara mengelola perusahaan yang baik oleh owner. Kandidat juga mendapatkan ilmu kepemimpinan seperti cara dan mengelola perusahaan dari pengalaman masing-masing.

**Penilaian Kandidat Suksesor Dengan Metode Simple Multi Attribute Rating Technique (SMART)**

1. Penetapan jumlah kriteria dari keputusan yang diambil

Kriteria penilaian dari masing-masing alternatif kandidat suksesor yang telah ditetapkan diambil dari keenam kriteria yang dikemukakan oleh Susanto (2005) terkait kriteria pemilihan suksesor dalam melanjutkan kepemimpinan. Kriteria tersebut disebut ACE-MAN Theory, masing-masing kriteria memiliki indikator, setiap indikator akan dijadikan penilaian dalam penelitian ini.

Tabel 1. Kriteria Penilaian

Kriteria	Indikator
Acceptable	Accommodating yet decisive (Indikator 1)
	Follow the L-T-D rhythm (Listen-Think-Decide) (Indikator 2)
Charismatic	Person Extra Ordinaire Type (PEOT) (Indikator 1)
	Visionary (Indikator 2)
	Charming (pleasing & attractive) (Indikator 3)
Energetic	"Hunter" of ideas, opportunities, execution (Indikator 1)
	Hardworking : Physically while young, conceptual when growing older (Indikator 2)
	Hostile : Physically while young, psychologically when growing older (Indikator 3)
Managing	Take charge
Achieving	Proven track records of success
Networking	Develop, maintain, and utilize "high" level contacts

Sumber : Susanto (2005)

2. Penentuan bobot dan normalisasi bobot kriteria

Pada metode SMART, setiap kriteria penilaian akan diberikan bobot dimana bobot tersebut menggambarkan tingkat kepentingan suatu kriteria dibandingkan dengan kriteria yang lain. Bobot diisi dengan nilai skala 0-100. Pada penelitian ini, pembobotan akan diserahkan kepada direktur utama atau owner yang merupakan pihak yang paling memiliki wewenang dalam pemilihan suksesor. Penentuan bobot sendiri juga ditetapkan dengan mempertimbangkan visi dan misi serta nilai-nilai keluarga di perusahaan.

Bobot masing-masing kriteria yang telah ditetapkan owner kemudian dilakukan normalisasi untuk mendapatkan nilai perbandingan agar seluruh bobot mendapatkan nilai yang proporsional untuk dikalikan dengan nilai dari alternatif kandidat suksesor. Normalisasi bobot didapatkan dengan cara membagi nilai bobot suatu kriteria penilaian dengan nilai jumlah total dari seluruh bobot kriteria penilaian. Jika dirumuskan maka Normalisasi =  $\frac{W_j}{\sum W_j}$ . Dimana  $W_j$  adalah bobot kriteria ke-j dan  $\sum W_j$  adalah total bobot seluruh kriteria.

Tabel 2. Pembobotan dan Normalisasi Bobot Kriteria

Kriteria	Nama Kriteria	Bobot	Normalisasi Bobot
Kriteria 1	Acceptable (Indikator ke-1)	85	0,093
Kriteria 2	Acceptable (Indikator ke-2)	85	0,093
Kriteria 3	Charismatic (Indikator ke-1)	80	0,087
Kriteria 4	Charismatic (Indikator ke-2)	95	0,104
Kriteria 5	Charismatic (Indikator ke-3)	80	0,087
Kriteria 6	Energetic (Indikator ke-1)	85	0,093

Kriteria 7	<i>Energetic</i> (Indikator ke-2)	75	0,082
Kriteria 8	<i>Energetic</i> (Indikator ke-3)	75	0,082
Kriteria 9	<i>Managing</i>	95	0,104
Kriteria 10	<i>Achieving</i>	70	0,077
Kriteria 11	<i>Networking</i>	90	0,098
Total Bobot		915	1

Sumber : data penelitian, diolah (2023)

### 3. Penilaian setiap kriteria untuk setiap alternatif

Alternatif merupakan kandidat suksesor yang telah ditentukan oleh *owner*. Terdapat empat orang kandidat yang akan dinilai, maka terdapat empat alternatif pilihan yang akan diseleksi. Selanjutnya alternatif kandidat akan ditandai dengan A1 sampai A4.

proporsional saat dikalikan dengan nilai normalisasi bobot. Karena terdapat tiga orang penilai, maka seluruh nilai pada masing-masing kriteria akan digabungkan untuk mencari nilai terbesar dan terkecil dari setiap kriteria pada seluruh alternatif. Nilai utiliti menjadi

Selanjutnya alternatif akan dinilai berdasarkan masing-masing kriteria yang ditetapkan. kriteria penilaian yang disebut ACE-MAN, dimana masing-masing kriteria memiliki indikatornya. Maka total kriteria penilaian yang ditetapkan adalah 11 kriteria penilaian. Untuk selanjutnya, kriteria penilaian akan ditandai dengan K1 sampai K11. Setiap alternatif kandidat suksesor akan dinilai oleh tiga orang responden, Ketiga orang penilai dalam penelitian ini adalah Direktur Utama atau Owner perusahaan, Penanggung Jawab Apoteker dan Penanggung Jawab PAK (Pedagang Alat Kesehatan). Penilaian diisi dengan skala 0-100.

Tabel 3. Rekapitulasi Penilaian

Penilai	Alternatif	Kriteria										
		K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11
<i>Owner</i>	A1	80	85	90	85	90	80	90	85	90	80	85
	A2	85	85	90	90	85	90	95	90	90	80	85
	A3	80	80	85	80	80	80	80	85	80	85	80
	A4	90	80	85	85	80	85	85	80	85	80	90
PJ Apotek	A1	78	83	80	85	88	90	80	80	90	85	85
	A2	85	92	87	83	85	93	85	95	100	90	80
	A3	82	87	85	90	85	88	78	85	90	80	90
	A4	80	80	83	78	88	75	85	80	83	80	80
PJ PAK	A1	90	100	90	80	88	80	85	80	90	80	90
	A2	80	90	85	85	100	90	80	80	85	90	80
	A3	80	80	80	85	90	75	90	85	80	85	85
	A4	85	85	70	80	80	70	95	85	85	80	80

Sumber : data penelitian, diolah (2023)

### 4. Nilai Utiliti setiap kriteria

Setiap nilai yang telah diberikan oleh ketiga orang narasumber selanjutnya dihitung nilai utiliti agar setiap penilaian dari ketiga orang penilai mendapatkan porsi yang

penyetaraan nilai yang memiliki batas atas dan batas bawah yang bervariasi. Nilai utiliti didapatkan dengan cara membagi nilai kriteria ke-i dikurangi nilai kriteria terendah dengan nilai

kriteria tertinggi dikurangi nilai kriteria terendah. Jika dirumuskan maka nilai utiliti alternatif ke-i untuk kriteria ke-i =  $\frac{(C_{out\ i}-C_{min})}{(C_{max}-C_{min})}$  dimana  $C_{max}$  adalah nilai kriteria maksimal,  $C_{min}$  adalah nilai kriteria minimal dan  $C_{out\ i}$  adalah nilai kriteria ke-i. Berikut merupakan hasil perhitungan nilai utiliti seluruh kriteria untuk seluruh kandidat dari ketiga orang penilai yang disajikan dalam bentuk tabel pada tabel 4

5. Hasil akhir penilaian SMART

Perhitungan nilai akhir pada metode SMART dilakukan setelah mendapatkan nilai utiliti seluruh kriteria dari setiap alternatif suksesor.

Tabel 4. Nilai Utiliti

Penilai	Alternatif	Kriteria										
		K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11
Owner	A1	0.17	0.25	1	0.58	0.5	0.43	0.71	0.33	0.5	0	0.5
	A2	0.58	0.25	1	1	0.25	0.87	1	0.67	0.5	0	0.5
	A3	0.17	0	0.75	0.17	0	0.43	0.12	0.33	0	0.5	0
	A4	1	0	0.75	0.58	0	0.65	0.41	0	0.25	0	1
PJ Apotek	A1	0	0.15	0.5	0.58	0.4	0.87	0.12	0	0.5	0.5	0.5
	A2	0.58	0.6	0.85	0.42	0.25	1	0.41	1	1	1	0
	A3	0.33	0.35	0.75	1	0.25	0.78	0	0.33	0.5	0	1
	A4	0.17	0	0.65	0	0.4	0.22	0.41	0	0.15	0	0
PJ PAK	A1	1	1	1	0.17	0.4	0.43	0.41	0	0.5	0	1
	A2	0.17	0.5	0.75	0.58	1	0.87	0.12	0	0.25	1	0
	A3	0.17	0	0.5	0.58	0.5	0.22	0.71	0.33	0	0.5	0.5
	A4	0.58	0.25	0	0.17	0	0	1	0.33	0.25	0	0

Sumber : data penelitian, diolah (2023)

Tabel 5. Nilai Utiliti

Penilai	Alternatif	Kriteria											Nilai Akhir
		K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	
Owner	A1	0.17	0.25	1	0.58	0.5	0.43	0.71	0.33	0.5	0	0.5	0.46
	A2	0.58	0.25	1	1	0.25	0.87	1	0.67	0.5	0	0.5	0.61
	A3	0.17	0	0.75	0.17	0	0.43	0.12	0.33	0	0.5	0	0.21
	A4	1	0	0.75	0.58	0	0.65	0.41	0	0.25	0	1	0.44
PJ Apotek	A1	0	0.15	0.5	0.58	0.4	0.87	0.12	0	0.5	0.5	0.5	0.38
	A2	0.58	0.6	0.85	0.42	0.25	1	0.41	1	1	1	0	0.64
	A3	0.33	0.35	0.75	1	0.25	0.78	0	0.33	0.5	0	1	0.51
	A4	0.17	0	0.65	0	0.4	0.22	0.41	0	0.15	0	0	0.18
PJ PAK	A1	1	1	1	0.17	0.4	0.43	0.41	0	0.5	0	1	0.55
	A2	0.17	0.5	0.75	0.58	1	0.87	0.12	0	0.25	1	0	0.47
	A3	0.17	0	0.5	0.58	0.5	0.22	0.71	0.33	0	0.5	0.5	0.36
	A4	0.58	0.25	0	0.17	0	0	1	0.33	0.25	0	0	0.23

Sumber : data penelitian, diolah (2023)

Nilai akhir didapatkan dengan mengalikan nilai utiliti dengan nilai normalisasi bobot seluruh kriteria. Setelah itu nilai akhir akan dijumlahkan dari setiap alternatif, nilai akhir penjumlahan akan menentukan ranking alternatif, dimana alternatif terbaik merupakan alternatif dengan total skor tertinggi dari penjumlahan nilai disetiap kriterianya. Jika dirumuskan maka

$$\text{Nilai total alternatif} = \sum_{j=1}^m W_j U_i(a_i).$$

Dimana  $W_j$  adalah nilai pembobotan kriteria ke- $j$  dan  $K$ -kriteria. Lalu  $U_i(a_i)$  adalah nilai utiliti kriteria ke- $i$  untuk kriteria ke- $i$ , dimana  $i = 1, 2, 3, \text{dst.}$  Perhitungan nilai akhir metode SMART akan disajikan dalam bentuk tabel pada masing-masing penilai dibawah ini.

#### 6. Perankingan akhir alternatif

Perankingan akhir merupakan hasil penjumlahan dari seluruh skor yang telah diberikan oleh ketiga penilai yaitu *owner*, PJ Apotek dan PJ PAK atas keempat alternatif suksesor perusahaan. Alternatif yang memperoleh skor tertinggi merupakan alternatif yang terpilih sebagai calon suksesor terbaik berdasarkan kriteria ACE-MAN.

Tabel 6. Perankingan Akhir

Alternatif	Skor Penilaian			Total Skor	Ranking Akhir
	<i>Owner</i>	PJ Apotek	PJ PAK		
A1	0.46	0.38	0.55	1.39	2
<b>A2</b>	<b>0.61</b>	<b>0.64</b>	<b>0.47</b>	<b>1.72</b>	<b>1</b>
A3	0.21	0.51	0.36	1.08	3
A4	0.44	0.18	0.23	0.84	4

Sumber : data penelitian, diolah (2023)

Berdasarkan tabel 6 didapatkan hasil akhir dari perankingan alternatif suksesor adalah alternatif suksesor terbaik dengan total skor

tertinggi diraih oleh alternatif kandidat suksesor kedua dengan total skor 1.72 Hasil ini menunjukkan bahwa berdasarkan perhitungan penilaian yang dilakukan dengan metode *Simple Multi Attribute Rating Technique* (SMART) yang dilakukan kepada empat orang kandidat suksesor di PT. X yang diukur berdasarkan kriteria ACE-MAN dinyatakan bahwa kandidat suksesor alternatif kedua merupakan kandidat suksesor terbaik untuk melanjutkan kepemimpinan perusahaan sebagai direktur utama pengganti *owner* saat ini.

#### Evaluasi Owner

Penilaian alternatif kandidat suksesor bisnis pada PT. X telah dilakukan secara ilmiah berdasarkan nilai yang diberikan oleh ketiga orang pimpinan perusahaan kepada seluruh kandidat. Seluruh penilaian diproses dengan metode SMART yang merupakan bagian dari sistem pembantu keputusan dan berguna untuk membantu pengambilan keputusan. Rumusan penilaian yang telah dibuat akan digunakan oleh *owner* perusahaan yang menjabat sebagai direktur utama selaku pengambil keputusan tertinggi untuk menjadi pertimbangan pengambilan keputusan memilih suksesor pengganti dikemudian hari, maka evaluasi penilaian secara personal dari *owner* merupakan hal yang penting untuk menentukan probabilitas penilaian yang telah dilakukan dapat terimplementasikan di perusahaan.

Hasil penilaian pada penelitian menunjukkan bahwa kandidat suksesor kedua mendapatkan nilai tertinggi secara akumulatif dengan skor 1.72, dan juga mendapatkan nilai tertinggi berdasarkan penilaian personal dari *owner* dibanding kandidat lainnya. Secara teori maka kandidat kedua merupakan kandidat yang terbaik berdasarkan indikator ACE-MAN

Evaluasi juga dilakukan secara nilai-nilai keluarga yang melekat di perusahaan.

Perusahaan sangat mengedepankan nilai-nilai etika, keagamaan dan juga kejujuran yang harus ada disetiap diri karyawan, dan tentunya suksesor nantinya harus memahami dan menjalankan nilai-nilai keluarga yang telah ada.

Berdasarkan pemaparan owner, kandidat kedua memenuhi nilai etika yang baik sehingga disukai oleh karyawan lain dan juga keluarga. Secara agama kandidat kedua juga memenuhi ekspektasi keluarga dimana kandidat merupakan orang yang baik agamanya terlihat dari kebiasaan kandidat dalam menjaga solatnya. Nilai kejujuran juga terjaga di diri kandidat dimana kandidat mampu amanah dan selalu jujur dalam menjalankan tugasnya yang berhubungan dengan keuangan. Hal ini juga berkaitan dengan karakteristik dalam dimensi ACE-MAN, kandidat adalah orang yang memenuhi dimensi managing dan achieving dimana kandidat mampu menyelesaikan tugasnya dibidang keuangan, dan telah memiliki rekam jejak yang baik dimana kandidat selalu jujur dan amanah dalam mengelola keuangan perusahaan.

Keputusan pemilihan akhir dari kandidat suksesor berada ditangan owner. Tentunya keputusan akhir memerlukan pertimbangan yang cukup rumit, sehingga owner memerlukan masukan dari banyak pihak dan perlu melakukan banyak diskusi dengan pihak keluarga dan karyawan. Hasil dari penilaian ini dapat membantu perusahaan untuk menjadi bahan pertimbangan yang dapat membantu perusahaan dalam memilih dan memutuskan pemilihan suksesor secara lebih ilmiah dan objektif sehingga dapat mengurangi kemungkinan terjadinya konflik.

#### **4. Kesimpulan**

Pelaksanaan suksesi bisnis pada PT. X merupakan hal yang dinilai penting dan genting untuk dilaksanakan pada saat ini,

terutama dalam memilih suksesor yang tepat untuk menggantikan owner yang telah memasuki usia tua. Pelaksanaan penilaian dan pemilihan suksesor memerlukan kriteria yang objektif serta rumusan penilaian terukur agar proses dapat berlangsung dengan baik demi menjaga perusahaan agar dapat menjalankan proses bisnis dalam jangka panjang. Kriteria yang ditetapkan dalam menilai dan memilih kandidat suksesor terbaik di PT. X adalah kriteria ACE-MAN. Kriteria ACE-MAN terdiri dari Acceptable, Charismatic, Energic-Managing, Achieving, Networking. Keenam kriteria ini ditetapkan karena merupakan teori kriteria pemilihan suksesor bisnis pada perusahaan keluarga yang juga berkesesuaian dengan visi dan misi dari perusahaan. Apabila seluruh kriteria tersebut dimiliki dan dipenuhi oleh suksesor bisnis, maka secara teoritis perusahaan telah memiliki suksesor yang tepat dan dapat mendorong terlaksananya proses suksesi bisnis dengan baik.

Hasil penilaian keempat kandidat suksesor yang diproses dengan metode SMART (Simple Multi Attribute Rating Technique) menunjukkan bahwa keempat kandidat suksesor mendapatkan skor yang baik, artinya keempat kandidat memiliki kriteria ACE-MAN sebagai calon kandidat suksesor yang baik. Namun hasil skor menunjukkan bahwa kandidat suksesor alternatif kandidat suksesor kedua lah yang memiliki skor tertinggi yaitu 1,72 Hasil skor ini merupakan akumulasi dari ketiga orang penilai yaitu owner, PJ apotek dan PJ PAK dengan rincian penilaian alternatif kedua dari owner adalah 0.61 lalu PJ Apotek memberi skor 0.64 dan PJ PAK memberi skor 0.47 total skor yang diraih adalah 1.72. Maka kandidat alternatif kedua memperoleh ranking tertinggi diikuti oleh kandidat pertama dengan skor 1.39, kandidat ketiga dengan skor 1.08 dan kandidat keempat 0.84.

Hasil penilaian telah divalidasi oleh owner dan menyatakan bahwa kandidat kedua merupakan orang yang baik dan cocok untuk menjadi seorang suksesor yang telah dilihat

dari sisi teoritis dan nilai-nilai keluarga. Hasil akhir proses penilaian dan pemilihan menunjukkan bahwa berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dinyatakan bahwa kandidat suksesor alternatif kedua merupakan kandidat suksesor terbaik untuk melanjutkan kepemimpinan perusahaan sebagai direktur utama pengganti owner saat ini.

#### Daftar Pustaka

- Andika, S. G., Kusnadi, & Sokibi, P. (2019). Sistem Pendukung Keputusan Pemilihan Kegiatan Ekstrakurikuler Untuk Siswa SMA Menggunakan Metode Simple Multi Attribute Rating Technique (Studi Kasus : Sma Santa Maria Cirebon). *Jurnal Digit*, 9(1), 59–70.
- Aronoff, C. E., McClure, S. L., & Ward, J. L. (2011). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. New York : Palgrave Macmillan US. <https://doi.org/10.1007/978-1-137-51208-6>
- Conway Center for Family Business. (2019). *Family Business Facts*. Retrieved from : <https://www.familybusinesscenter.com/resources/family-business-facts/>
- Kamener, D., & Putri, D. (2017). Analisis Keberhasilan Suksesi Perusahaan Keluarga di Kota Padang. *Industrial Research Workshop and National Seminar (IRONS)*, 8, 7.
- Nofriansyah, D., & Defit, S. (2017). *Multi criteria decision making (MCDM) pada sistem pendukung keputusan* (1st ed.). Deepublish.
- Paraditha, E. A., & Mukzam, M. D. (2017). Analisis Perencanaan Suksesi Kepemimpinan Pada Perusahaan Keluarga. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 50(2), 9.
- Price Waterhouse Cooper. (2019). *Bisnis Keluarga Harus Percaya Pada Pemimpin Generasi Penerus*. Retrieved from : <https://www.pwc.com/id/en/media-centre/press-release/2019/indonesian/bisnis-keluarga-harus-percaya-pada-pemimpin-generasi-penerus-unt.html>
- Riadini, B., & Bari, A. (2018). *Perencanaan Suksesi Urgensi, Model dan Implementasi* (1st ed.). Sleman : Deepublish.
- Rothwell, W. J. (2016). *Effective succession planning* (5th ed.). New York : AMACOM.
- Sekaran, U. (2011). *Research Methods For Business (Metode Penelitian Untuk Bisnis)* (IV). Salemba Empat.
- Stiven, S., & Siwalankerto, J. (2019). Analisis Tahapan Suksesi pada CV Cakrawala. *AGORA*, 7, 6.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : CV ALFABETA.
- Susanto, A. B. (2005). *World Class Family Business: Membangun Perusahaan Keluarga Berkelas Dunia*. Jakarta : Quantum Bisnis & Manajemen.
- Turban, E., Prabantini, D., Jay E, A., & Liang, T.-P. (2005). *Decision support systems and intelligent systems: (Sistem pendukung keputusan dan sistem cerdas)* (7th ed.). Yogyakarta : Andi Offset.