

**ANALISA PERENCANAAN SUKSESI DALAM BISNIS KELUARGA (STUDI  
KASUS: BISNIS KELUARGA BENGKEL BUBUT SAM)**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen

**Oleh:**

**Prathama Putra Sukanto**

**2016120020**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN FAKULTAS EKONOMI**

**PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**

**Terakreditasi oleh BAN-PT No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018 BANDUNG**

**2021**

***ANALYSIS OF SUCCESSION PLANNING OF A FAMILY BUSINESS (CASE STUDY:  
SAM LATHE WORKSHOP FAMILY BUSINESS)***



***UNDERGRADUATED THESIS***

*Submitted to complete the requirement for Bachelor's Degree in Management*

**By:**

**Prathama Putra Sukanto**

**2016120020**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY FACULTY OF ECONOMICS  
MANAGEMENT DEPARTMENT**

**Accredited based on the Degree of BAN – PT No.2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018**

**BANDUNG**

**2021**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



**PERSETUJUAN SKRIPSI**

**ANALISA PERENCANAAN SUKSESI DALAM BISNIS KELUARGA (STUDI  
KASUS: BISNIS KELUARGA BENGKEL BUBUT SAM)**

**Oleh:**

**Prathama Putra Sukanto**

**2016120020**

Bandung, 22 Februari 2021

Ketua Program Sarjana Manajemen,

Dr. Istiharini, CMA.

Pembimbing Skripsi,

20210222053

Inge Barlian, Dra., Akt., MSc.

Ko-pembimbing Skripsi,

Probowo Erawan Sastroredjo, S.E., M.Sc.

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (sesuai akte lahir) : Prathama Putra Sukanto  
Tempat, tanggal lahir : Jakarta, 20 Januari 1998  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2016120020  
Program studi : Manajemen  
Jenis Naskah : Skripsi

Judul:

Analisa Perencanaan Suksesi Dalam Bisnis Keluarga (Studi Kasus: Bisnis Keluarga Bengkel  
Bubut Sam

Dengan

Pembimbing : Inge Barlian, Dra., Ak., MSc.  
Ko-pembimbing : Probowo Erawan Sastroredjo, S.E., M.Sc.

### **SAYA MENYATAKAN**

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri.

1. Apapun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta atau yang disebut plagiat (plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak kesajaraan.

Dengan demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU.No.20 Tahun 2003:  
Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplak dicabut gelarnya.  
Pasal 70 : Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 4 Februari 2021

Pembuat Pernyataan :



(Prathama Putra Sukanto)

## **ABSTRAK**

Suksesi merupakan isu penting dalam bisnis keluarga. Penelitian ini akan membahas mengenai perencanaan suksesi dalam bisnis keluarga yang bergerak dibidang otomotif. Tujuan penelitian ini untuk meneliti bagaimana perencanaan suksesi dalam bisnis keluarga. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah kualitatif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dengan melakukan wawancara kepada responden dan observasi. Uji validitas data menggunakan teknik triangulasi sumber.

Hasil penelitian yaitu pemilihan calon suksesor telah menggunakan kriteria *ACE MAN*. Perencanaan suksesi saat ini sudah sampai pada tahap pelaksanaan fungsi. Terdapat hambatan dalam bisnis keluarga yaitu hambatan dari profesional non-keluarga.

Kata kunci: Bisnis Keluarga, Perencanaan Suksesi, Calon Suksesor

## **ABSTRACT**

*Succession is an important issue in a family business. This research will discuss about succession planning in a family business engaged in the automotive sector. The purpose of this research is to examine how succession planning in family business. The method used in this research is qualitative. The data collection technique in this research is to conduct interviews with respondents and observations. The data validity test used source triangulation technique.*

*The result of this research is that the selection of successor candidates has used the ACE MAN criteria. Succession planning has now reached the function implementation stage. There are obstacles in the family business, namely barriers from non-family professionals.*

*Keywords: Family Business, Succession Planning, Successor Candidates*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena rahmat dan kuasanya penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul “**Analisa Perencanaan Suksesi Dalam Bisnis Keluarga (Studi Kasus: Bisnis Keluarga Bengkel Bubut Sam)**”. Proses terselesaikannya skripsi ini tidak akan berjalan lancar tanpa adanya dukungan dari pihak-pihak yang senantiasa memberikan bantuan, dukungan dan doa-doa bagi penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Ayah dan Ibu, selaku orang tua penulis yang telah memberikan doa-doa, dukungan, dan motivasi selama pengerjaan skripsi ini, baik dalam bentuk moril dan materiil sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Ibu Inge Barlian, Dra., Ak., MSc dan Pak Probowo Erawan Sastroredjo, S.E., M.Sc. selaku dosen pembimbing yang senantiasa berbagi waktu, tenaga, dan pikiran. Terima kasih atas ilmu, arahan, bantuan, dan pengaruh positif yang selalu diberikan kepada penulis.
3. Bapak Ivan Prasetya, S.E., MSM., M.Eng yang telah membantu dalam penulisan.
4. Ibu Dr. Istiharini, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan.
5. Pihak perusahaan yang bersedia untuk diteliti dan terbuka dalam memberikan data terutama kepada pemilik perusahaan dan calon suksesor serta seluruh pihak perusahaan yang terlibat dalam pembuatan skripsi.
6. Teman-teman, keluarga, dan orang-orang tersayang bagu penulis yang telah membantu dan memberikan dukungan bagi penulis yang tidak dapat disebutkan satu persatu.
7. Terakhir kepada seluruh pihak yang membantu, mendukung, dan mendoakan yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Akhir kata, penulis mohon maaf apabila terdapat kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak dan perkembangan ilmu pemasaran



Bandung, Juli 2020

## DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	iii
ABSTRACT.....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI.....	1
DAFTAR BAGAN .....	2
DAFTAR GRAFIK.....	2
DAFTAR TABEL.....	2
BAB 1 PENDAHULUAN .....	4
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	4
1.2. Rumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
1.5. Kerangka Pemikiran .....	8
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1. Bisnis Keluarga .....	10
2.2. Suksesi .....	11
2.3. Pemilihan Calon Suksesor.....	11
2.4. Perencanaan Suksesi .....	13
2.5 Hambatan Suksesi Bisnis Keluarga .....	16
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN .....	18
3.1. Metode dan Jenis Penelitian .....	18
3.2. Alur Penelitian .....	18
3.3. Teknik Pengumpulan Data .....	20
3.4. Profil Responden.....	21
3.5. Operasionalisasi Variabel.....	22
3.6. Triangulasi .....	31
3.7. Teknik Analisis Data.....	31
3.8. Objek Analisis.....	31
<b>3.8.1 Unit Analisis.....</b>	<b>31</b>
<b>3.8.2 Profil Bisnis Keluarga &amp; 3 Circle Model.....</b>	<b>32</b>
<b>3.8.3 Struktur Organisasi .....</b>	<b>33</b>
<b>3.8.4. Proses Kerja Perusahaan.....</b>	<b>34</b>



BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	35
4.1. Hasil Wawancara Responden .....	35
<b>4.1.1. Hasil Wawancara Responden pada Pemilihan Calon Suksesor</b> .....	35
<b>4.1.2. Hasil Wawancara Responden pada Perencanaan Suksesi</b> .....	42
<b>4.1.3. Hasil Wawancara Responden pada Hambatan Suksesi Bisnis Keluarga</b> .....	48
4.2. Analisis Hasil Wawancara.....	50
<b>4.2.1. Analisis Hasil Wawancara Pemilihan Calon Suksesor</b> .....	50
<b>4.2.2. Analisis Hasil Wawancara Perencanaan Suksesi</b> .....	50
<b>4.2.3. Analisis Hasil Wawancara Hambatan Suksesi Bisnis Keluarga</b> .....	51
4.3. Hasil Penelitian .....	52
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	54
5.1 Kesimpulan .....	54
<b>5.1.1. Kesimpulan Akhir Pemilihan Calon</b> .....	54
<b>5.1.2. Kesimpulan Akhir Perencanaan Suksesi</b> .....	54
<b>5.1.3. Kesimpulan Akhir Hambatan Suksesi Bisnis Keluarga</b> .....	54
5.2 Saran .....	55
Daftar Pustaka.....	57
Lampiran.....	59

## **DAFTAR BAGAN**

Bagan 1.1. Pohon Keluarga Pemilik Bisnis Sam.....	5
Bagan 2.1. <i>3 circle model</i> Bisnis Keluarga .....	10
Bagan 3.1. Alur Penelitian .....	19
Bagan 3.2. Struktur Organisasi Bengkel Sam .....	33
Bagan 3.3. Proses Kerja Perusahaan .....	34

## **DAFTAR GRAFIK**

Grafik 1.1. Omset Bisnis Keluarga Bengkel Sam .....	6
---	---

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu mengenai Pemilihan Calon Suksesor.....	13
Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu mengenai Perencanaan Suksesi .....	14
Tabel 2.3. Penelitian Terdahulu Hambatan Suksesi Bisnis Keluarga.....	16

Tabel 3.1. Responden Penelitian Berdasarkan Keterlibatan dalam Suksesi Bisnis Keluarga .....	21
Tabel 3.2. Profil Responden.....	21
Tabel 3.3. Operasionalisasi Variabel Pemilihan Calon Suksesor .....	24
Tabel 3.4. Operasionalisasi Variabel Perencanaan Suksesi.....	27
Tabel 3.5. Operasionalisasi Variabel Hambatan Suksesi Bisnis Keluarga .....	30
Tabel 4.1. Hasil Wawancara Responden pada Pemilihan Calon Suksesor .....	36
Tabel 4.2. Hasil Wawancara Responden pada Perencanaan Suksesi.....	42
Tabel 4.3. Hasil Wawancara Responden pada Hambatan Suksesi Bisnis Keluarga .....	48
Tabel 4.3. Hasil Penelitian .....	52

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

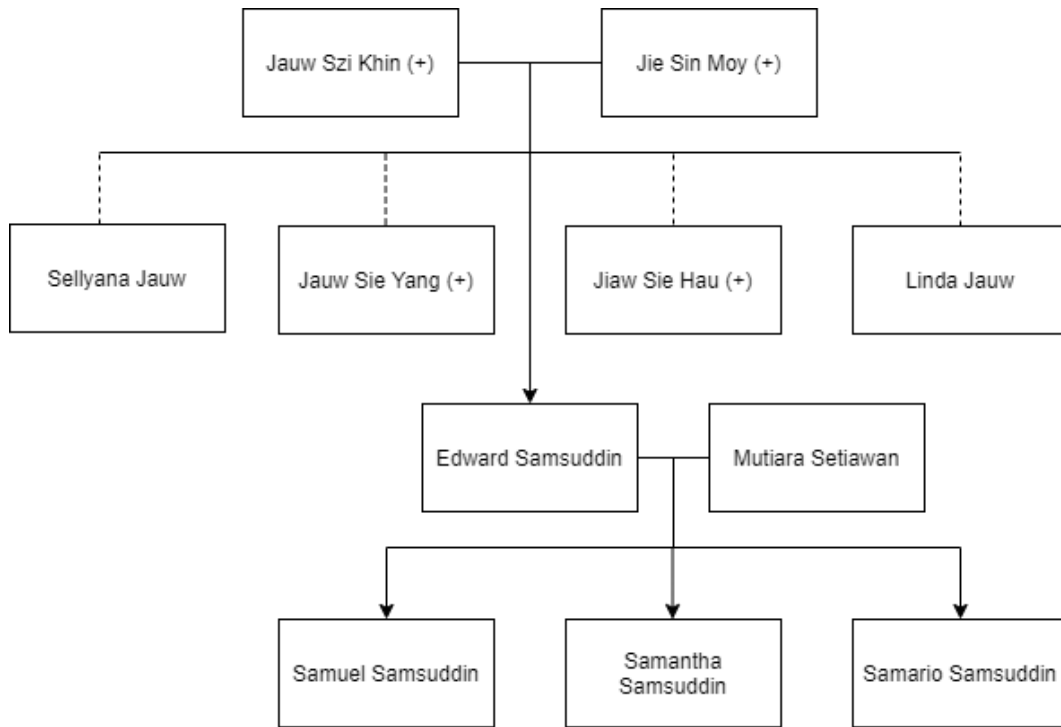
Berdasarkan survey yang dilakukan oleh PwC (PricewaterhouseCoopers) pada tahun 2014 menyatakan bahwa 95% bisnis/wirusaha di Indonesia adalah bisnis keluarga. Hal ini membuktikan bahwa bisnis keluarga memiliki peran yang besar di Indonesia. Menurut Zellweger (2017), pembeda perusahaan umum dan keluarga adalah dari *ownership* atau kepemilikan, sebuah bisnis dapat dinyatakan sebagai bisnis keluarga apabila kepemilikan atas bisnis tersebut dimiliki oleh mayoritas keluarga. Untuk bisnis berskala UMKM, kepemilikan anggota keluarga minimal 50% untuk dapat menjadi bisnis keluarga. Bagi perusahaan besar atau terbuka, kepemilikan keluarga terhadap perusahaan minimal 20%.

. Menurut (White, T.D.Krinke, & Geller, 2004), suksesi pada perusahaan keluarga merupakan sebuah proses dalam perusahaan untuk membentuk dan merencanakan penerus bagi perusahaan sesuai kebutuhan perusahaan, pemilik, dan keluarga. Perencanaan suksesi penting karena adanya berbagai proses kebijakan perusahaan yang terlibat seperti proses pengembangan usaha, (Susanto, 2007). Beberapa bisnis keluarga gagal dalam melakukan suksesi, bahkan seperti PT. Nyonya Meneer yang bangkrut pada generasi ketiga dalam bisnis keluarga dan PT. Sariwangi Agricultural Estate Agency yang bangkrut ketika dijalankan pada generasi kedua. Dapat disimpulkan bahwa perencanaan suksesi diperlukan untuk keberlanjutan perusahaan.

Bengkel Bubut Sam (Bengkel Sam) adalah sebuah bisnis keluarga yang sudah beroperasi selama 2 generasi, saat ini sedang dipimpin oleh generasi kedua. Bengkel Sam didirikan oleh Jauw Szi Khin (Almarhum) sebagai generasi pertama. Bengkel Sam sudah melakukan suksesi dari generasi pertama ke generasi kedua, dan selanjutnya akan diteruskan oleh generasi ketiga. Pada generasi ketiga perusahaan terdapat 3 orang anak yang merupakan calon suksesor dari perusahaan.

Berikut merupakan pohon keluarga Bengkel Sam:

**Bagan 1.1. Pohon Keluarga Pemilik Bisnis Sam**

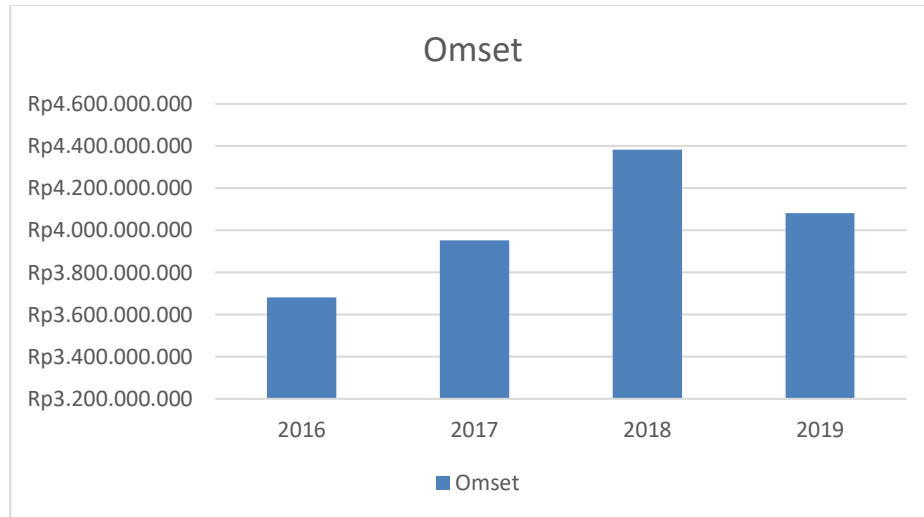


Sumber data: Data perusahaan

Pada pohon keluarga pada **Bagan 1.1.** dapat dilihat bahwa generasi ketiga yaitu anak dari Edward Samsuddin ada 3 orang yaitu Samual Samsuddin sebagai anak pertama, Samantha Samsuddin sebagai anak kedua, dan Samario Samsuddin.

Bengkel Sam merupakan sebuah bengkel bubut yang terletak di Kramat Jati, Jakarta Timur. Kegiatan bisnis utamanya adalah memproduksi *sparepart* mobil yang khusus memproduksi baut dan mur, juga menerima *service* reparasi. Berikut struktur organisasi yang ada dalam bisnis keluarga bengkel bubut Sam. Proses kerja yang ada di dalam perusahaan dengan menerapkan *make to order* dan *stocking*. Bengkel ini telah beroperasi sejak 1963 dan memiliki omset yang masih berkembang. *Incumbent* (petahana) pada saat ini adalah bapak Edward Samsuddin. Berikut merupakan omset perusahaan dari pertahun selama tahun 2016-2019:

**Grafik 1.1. Omset Bisnis Keluarga Bengkel Sam**



Sumber data: Data perusahaan

Mengacu pada **Grafik 1.1**, dapat dilihat bahwa perusahaan mengalami perkembangan pada tahun 2016-2018 namun ada penurunan pada tahun 2019. Hasil wawancara dengan pemilik perusahaan, pada tahun 2019, bisnis keluarga bengkel Sam mengalami penurunan omset karena adanya kendala pada faktor kesehatan bapak Edward Samsuddin, sehingga membutuhkan pengganti atau penerus dari anggota keluarga. Keadaan bisnis keluarga saat ini adalah bisnis keluarga bengkel Sam belum mempersiapkan suksesi kepemilikan dan kepemimpinan untuk bisnis keluarga. Bisnis keluarga belum menentukan siapa calon suksesor dari antara potensial calon suksesor dan belum mempersiapkan suksesi dalam perusahaan. Potensial calon suksesor dari bisnis keluarga ini adalah kedua anak laki-laki dari Bapak Edward Samsuddin yang memiliki latar belakang masing-masing seperti pendidikan, karakter, gaya kepemimpinan, usia, dan lain-lain. Sesuai dengan teori dalam suksesi bisnis keluarga yaitu bisnis keluarga melakukan suksesi karena adanya *force of natural* (Meijaard et al., 2005) yaitu karena pemilik meninggal dunia atau berhalangan tetap. Pada bisnis keluarga Bengkel Sam suksesi menjadi penting untuk dilakukan karena pemilik berhalangan tetap.

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis ingin membuat penelitian berjudul Analisa Perencanaan Suksesi Dalam Bisnis Keluarga (Studi Kasus: Bisnis Keluarga Bengkel Bubut Sam).

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pemilihan calon suksesor pada bisnis keluarga bengkel Sam dengan kriteria *ACE MAN*?
2. Bagaimana persiapan suksesi pada bisnis keluarga bengkel Sam?
3. Bagaimana hambatan suksesi bisnis keluarga bengkel Sam?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disampaikan, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pemilihan potensial calon suksesor pada bisnis keluarga bengkel Sam sudah dengan kriteria *ACE MAN*.
2. Untuk mengetahui bagaimana proses persiapan calon suksesor pada bisnis keluarga bengkel Sam.
3. Untuk mengetahui hambatan suksesi bisnis keluarga bengkel Sam.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini memiliki manfaat praktis. Adapun manfaat praktis penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan,  
Diharapkan hasil penelitian ini dapat membantu Bengkel Sam dalam mempersiapkan proses suksesi di dalam bisnis keluarganya.
2. Bagi Akademik,  
Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi inspirasi kepada akademisi yang lain untuk mempelajari lebih lanjut tentang bagaimana perencanaan proses suksesi dalam bisnis keluarga.
3. Bagi Peneliti,

Diharapkan hasil penelitian ini dapat berguna untuk penulis jika kelak akan membangun/melanjutkan bisnis keluarga, juga berguna untuk menambah pengetahuan peneliti mengenai perencanaan suksesi dalam bisnis keluarga.

### **1.5. Kerangka Pemikiran**

Suksesi dalam bisnis keluarga merupakan isu yang cukup sensitif bagi bisnis keluarga. Perbedaan bisnis keluarga dengan bisnis pada umumnya adalah adanya keterlibatan anggota keluarga dalam perusahaan. Keikutsertaan anggota keluarga dalam perusahaan kerap menimbulkan *conflict of interest* antar anggota keluarga yang seringkali berdampak pada bisnis keluarga sehingga persiapan suksesi dalam bisnis keluarga perlu dilakukan agar bisnis keluarga dapat mempertahankan keberlangsungan bisnis ketika telah diberikan pada generasi berikutnya. Persiapan suksesi bisnis keluarga diawali dengan memilih calon suksesor dari potensial calon suksesor yang ada pada bisnis keluarga, pada bisnis keluarga Bengkel Bubut Sam, yang merupakan potensial calon suksesor adalah kedua anak laki-laki dari pemilik saat ini. Pemilihan calon suksesor menggunakan teori dari Susanto (2007) dengan menerapkan kriteria *ACE MAN* yaitu *Acceptable, Charismatic, Energetic, Managing, Achieving, dan Networking*. Kriteria ini digunakan untuk mengurangi subjektivitas yang seringkali terjadi dalam pemilihan calon suksesor. Setelah pemilihan, calon suksesor yang terpilih akan memasuki persiapan suksesi. Perencanaan suksesi menurut Susanto (2013) menggunakan 7 tahap, yaitu:

1. Tahap Pra-bisnis
2. Tahap Pengenalan
3. Tahap Pengenalan Fungsi
4. Tahap Pelaksanaan Fungsi
5. Tahap Pengembangan Fungsi
6. Tahap Pergantian Awal
7. Tahap Kedewasaan Pengganti

Dalam implementasi perencanaan suksesi pada bisnis keluarga, terdapat hambatan yang seringkali muncul. Terdapat 4 hambatan utama dalam transisi bisnis keluarga (Susanto, 2013) yaitu perlawanan dari generasi senior, komunikasi yang buruk antara anggota keluarga, penolakan, dan hambatan dari

professional non-keluarga.