

**ANALISIS PROSES SUKSESI PERUSAHAAN KELUARGA
PADA PT. BALAI IKLAN (GENERASI 2 – GENERASI 3)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar Sarjana
Manajemen

Oleh :

Laurentia Karina

2017120106

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 THE FAMILY COMPANY'S SUCCESSION
PROCESS AT PT BALAI IKLAN (2ND GENERATION - 3RD
GENERATION)**



UNDERGRADUATE THESIS in MANAGEMENT

Submitted to complete part of the requirements for Bachelor's Degree in
Management

By:
Laurentia Karina
2017120106

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN MANAGEMENT
Accredited by BAN-PT No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2021

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN



PERSETUJUAN SKRIPSI
ANALISIS PROSES SUKSESI PERUSAHAAN KELUARGA PADA PT.
BALAI IKLAN (GENERASI 2 – GENERASI 3)

Oleh :

Laurentia Karina

2017120106

Bandung,

Ketua Program Sarjana Manajemen,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Istiharini", written over a vertical line.

Dr. Istiharini, CMA

Pembimbing Skripsi

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Irsanti Hasyim", written over a vertical line.

Irsanti Hasyim, S.E., M.S.M., M.Eng.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Laurentia Karina Artamevia Rezanto
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 8 Maret 1999
Nomor Pokok Mahasiswa (NPM) : 2017120106
Program Studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

Judul :

**Analisis Proses Suksesi Perusahaan Keluarga pada PT. Balai Iklan (Generasi 2 -
Generasi 3)**

Dengan,
Irsanti Hasyim, S.E., M.S.M., M.Eng.

MENYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri.

1. Apa pun 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 dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan 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 jiplakan 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 perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta

Bandung, 22 Agustus 2021

Dinyatakan tanggal : 22 Agustus 2021

Pembuat pernyataan : Laurentia Karina Artamevia
Rezanto



ABSTRAK

Perusahaan keluarga merupakan salah satu kontributor terpenting dalam perekonomian suatu negara. Keberhasilan proses suksesi dalam perusahaan keluarga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberlangsungan perusahaan tersebut. Perusahaan dapat bertahan dan berkembang apabila dapat melakukan regenerasi kepemilikan dari pihak pendiri kepada generasi penerusnya dengan baik. Namun, pada faktanya ternyata proses suksesi banyak yang mengalami kegagalan sehingga peneliti ingin membahas proses suksesi yang baik agar perusahaan keluarga dapat bertahan. Dalam penelitian ini, peneliti akan membahas mengenai proses suksesi yang telah dilakukan oleh PT. Balai Iklan dari generasi kedua menuju ke generasi ketiga dengan 4 indikator yang digunakan yaitu pemilihan suksesor, pengembangan dan pemeliharaan suksesor, keterlibatan suksesor, serta analisis dan evaluasi pasca suksesi.

PT. Balai Iklan sebagai unit analisis penelitian saat ini sudah dijalankan oleh generasi ketiga.. Proses suksesi PT. Balai Iklan menjadi garis besar dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian *applied* research dengan metode penelitian deskriptif kualitatif dan pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan observasi. Narasumber dalam penelitian ini berjumlah empat orang, yaitu suksesor generasi kedua yaitu Andreas Ardi Purnama, suksesor generasi ketiga yaitu Susilawati Purnama, dan dua narasumber pendukung dari pihak keluarga , Anneke Ingrid Rezanti dan Laura Purnama. Harapan peneliti dengan melakukan wawancara mendalam, peneliti bisa mendapatkan data yang akurat sehingga informasi yang didapat dapat diolah dan dianalisis menjadi hasil suatu penelitian yang berguna bagi pembaca.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Balai Iklan telah berhasil melakukan proses suksesi sehingga perusahaan dapat tetap bertahan hingga dijalankan oleh generasi tiga. Proses yang dilakukan perusahaan sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Susanto, Miller, Morris, Maltz, Shenhar, dan Reilly yaitu pemilihan suksesor dengan mempertimbangkan beberapa kriteria, pengembangan dan pemeliharaan suksesor, keterlibatan suksesor ,serta analisis dan evaluasi pasca suksesi.. Harapan dengan adanya penelitian ini dapat memperkaya pengetahuan pelaku usaha mengenai proses suksesi dalam bisnis keluarga dan memberikan referensi kepada pembaca yang hendak menggunakan proses suksesi dalam pengelolaan bisnis keluarganya.

Kata Kunci : Perusahaan, Suksesi, Proses, Suksesor, Kriteria

ABSTRACT

Family companies are one of the most important contributors to a country's economy. The success of the succession process in a family company is one of the factors that affect the sustainability of the company. A company can survive and thrive if it can regenerate ownership from the founder to the next generation properly. However, in fact it turns out that many succession processes have failed so they want to discuss a good succession process so that the company can survive. In this study, researchers will discuss the succession process that has been carried out by PT. Balai Iklan from the second generation to the third generation with 4 indicators used, namely successor selection, successor development and maintenance, successor involvement, and post-succession analysis and evaluation.

PT. Balai Iklan as research analysis unit is currently being run by the third generation. The succession process of PT. Balai Iklan being the outline in this research. In this study, researchers used applied research with descriptive qualitative research methods and data collection using interview and observation methods. There were four resource persons in this study, namely the second generation successor, namely Andreas Ardi Purnama, the third generation successor, Susilawati Purnama, and two supporting sources from the family, Anneke Ingrid Rezanti and Laura Purnama. Researchers hope that by conducting in-depth interviews, researchers can get accurate data so that the information obtained can be processed and analyzed into the results of a research that is useful for readers.

The results of this study indicate that PT. Balai Iklan has succeeded in carrying out the succession process so that the company can survive until it is run by the third generation. The process carried out by the company is in accordance with the theory presented by Susanto, Miller, Morris, Maltz, Shenhar, and Reilly, namely the selection of successors by considering several criteria, successor development and maintenance, successor involvement, and post-succession analysis and evaluation. This can enrich the knowledge of business actors regarding the succession process in family businesses and provide references for readers who want to use the succession process in managing their family businesses.

Keywords: Company, Succession, Process, Successor, Criteria

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini. Skripsi yang berjudul “ Analisis Proses Suksesi Kepemimpinan Pada PT. Balai Iklan” ini, disusun dalam rangka untuk memenuhi syarat kelulusan dalam jenjang S1 Program Studi Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan. Dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, semangat, dan bantuan bagi penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya penulis ucapkan kepada,:

1. Tuhan Yesus Kristus atas segala berkat dan kasih karunia-Nya hingga saat ini, bahkan penulis masih diberi kesehatan sehingga pada akhirnya penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Kepada Antonius Edy dan Anneke Ingrid selaku orang tua dari penulis yang selalu mendoakan dan memberikan dukungan dan bantuan baik secara material maupun non- material kepada penulis dalam proses perjalanan pendidikan.
3. Anastasia Michelle selaku adik dari penulis yang selalu mendoakan dan memberi dukungan kepada penulis selama proses penelitian
4. Jovanka Ave, Valerie Florenzia, Natasha Clara selaku sepupu dekat penulis yang selalu membantu dan menemani penulis dalam perjalanan hidupnya, yang juga selalu mendoakan, memberikan semangat dan dukungan kepada penulis sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Fabien Alessandro, Gregorius Glenn, Angeline Jessica, Zevianka Avi, Josephine Liza, Stefanus Alvin, Alexander Albert, Farrel Liam, Keisha, Kenzo, Kyle selaku saudara sepupu penulis dan seluruh keluarga besar yang selalu mendoakan, memberikan nasihat dan semangat kepada penulis
6. Ibu Irsanty Hasyim selaku dosen pembimbing penulis, yang sudah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, juga membantu,

memotivasi, mendukung dan menyemangati saya. Banyak sekali saran dan masukan yang diberikan sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

7. Seluruh Dosen Pengajar, Staf Tata Usaha, Staf Perpustakaan, Pekarya, dan *Security* yang berada di Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan, yang sudah sangat ramah selama proses pembelajaran di kampus.
8. Bapak Andreas Ardi Purnama dan Ibu Susilawati Purnama selaku pimpinan PT. Balai Iklan yang telah memberikan ijin bagi penulis untuk melakukan penelitian di PT. Balai Iklan dan menjadi perusahaan sebagai objek penelitian, juga telah membantu penulis memberikan informasi yang dibutuhkan dalam setiap proses penelitian.
9. Melisa, Shannen, Dewa, Davin, Velisha, Vianca, Elisabeth, Ferren, Sherren, Selly, Wiwi, Starry, Ko Alfons, Ko Alvin, Ci Indah, Ci Syelin, Chelsea, Angeline, Kezia selaku teman dekat penulis yang selalu mendukung, menyemangati, menemani, memotivasi, mendoakan segala hal yang penulis lakukan semasa menjalani perkuliahan hingga pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.
10. Teman-teman komsel (Ci Alen, Ci Beth, Ci nana, Ci Jess, Ko Adriel, Taya, Ko Frank, Ci Caca, Ci Ria, Ci Steffy, Eriko, Ko Andre, Ko Andri, Ko Ryan, Ko Alvin, Ko Santana, Ci Nancy, Ocep, Rachel, Ci Yela, Josh, Ci Oliv, Richard) yang telah menyemangati, mendoakan dan memberi dukungan kepada penulis sehingga penulis dapat dengan semangat menyelesaikan penulisan ini, juga banyak mendapatkan pembelajaran agar menjadi lebih dewasa.
11. Teman-teman dance (Ci Ria, Jesselyn, Wynne, Vianca, Ci Janice, Jesslyn, Ko Edja, Stella, Nana, Nataya, Cindy, Livia, Monic, Ci Angelenzy, Amel) yang sudah menghibur, menyemangati, dan memberi dukungan pada penulis dalam proses penyelesaian penelitian ini.
12. Sheren, Aldina, Reyhan, Gerry, Jule, Ko Qponk selaku kerabat kerja di Lembang Park & Zoo yang sudah menghibur penulis, memberikan motivasi dan menyemangati dalam proses penyelesaian penelitian ini.

13. Evan, Krotax, Mikel, Tommy, Frans, Leo, Jeceline, Bertha, Meitty, Edwin, Jofid, Ervin, Brian selaku teman-teman bermain game yang telah mengisi dan menghibur hari-hari penulis dan selalu mendukung penulis dalam menjalankan penelitian ini.
14. Elizabeth, Prilly, Jessica, Clay, Evi selaku teman seperjuangan semasa perkuliahan yang selalu membantu, mendukung dan memotivasi penulis semasa menjalani perkuliahan di UNPAR, juga menjadi teman bertukar pikiran dan bertukar informasi.
15. Levina, Chanel, Angel, Delia, Vina, Vani, Shania selaku teman SMP dan SMA hingga sekarang yang selalu mendukung dan memotivasi penulis dalam menjalankan penelitian ini.
16. Teman-teman dance MAKMA yang telah menambah pengalaman penulis dalam menjalankan perkuliahan di UNPAR
17. Seluruh teman-teman FE Angkatan 2017 yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terima kasih atas kenangan dan terjalinnya hubungan baik semasa perkuliahan.

Besar harapan penulis agar penelitian ini dapat bermanfaat bagi pembaca, khususnya bagi pihak yang terkait. Namun, penulis menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari kata sempurna karena keterbatasan ilmu, sarana, dan kemampuan penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan adanya kritik dan saran. Akhir kata semoga Tuhan membalas kebaikan dari berbagai pihak yang telah memberi dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan penelitian ini baik secara langsung maupun tidak langsung.

Bandung, 18 Januari 2021



Penulis,
Laurentia Karina Artamevia R.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN.....	4
ABSTRAK	5
<i>ABSTRACT</i>	6
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.5 Kerangka Pemikiran	8
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Bisnis	11
2.1.1 Pengertian Bisnis	11
2.1.2. Jenis Bisnis	11
2.2 Perusahaan Keluarga	12
2.2.1 Pengertian Perusahaan Keluarga	12
2.2.2. Karakteristik dan Jenis Bisnis Keluarga	14
2.2.3 Kelebihan Perusahaan Keluarga	15
2.3 Suksesi dalam Perusahaan Keluarga	16
2.3.2 Perencanaan Suksesi	18

2.3.3 Proses Suksesi.....	20
2.4 Penelitian Terdahulu.....	24
BAB 3.....	29
METODE DAN OBJEK PENELITIAN.....	29
3.1 Metode Penelitian.....	29
3.2 Teknik Pengumpulan Data	31
3.3 Populasi Penelitian	32
3.4 Profil Responden / Narasumber.....	33
3.5 Operasionalisasi Variabel.....	36
3.6 Triangulasi.....	50
3.7 Teknik Analisis Data	51
3.8 Objek Penelitian	53
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	59
4.1 Kriteria Dalam Pemilihan Suksesor Perusahaan PT. Balai Iklan.....	59
4.1.1. Responden dari Sisi Suksesor Perusahaan Generasi 2 dan Generasi 3.....	59
4.1.2 Responden dari Sisi Anggota Keluarga	78
4.1.3 Pembahasan Kriteria Dalam Pemilihan Suksesor Perusahaan PT. Balai Iklan	86
4.2 Pengembangan dan Pemeliharaan Suksesor Dalam Perusahaan PT. Balai Iklan.....	94
4.2.1 Responden dari Sisi Suksesor Perusahaan Generasi 2 dan Generasi 3.....	94
4.2.2 Responden dari Sisi Anggota Keluarga	110
4.2.3 Pembahasan Pengembangan dan Pemeliharaan Suksesor Dalam Perusahaan PT. Balai Iklan.....	112
4.3 Proses Keterlibatan Suksesor yang Terjadi Pada Perusahaan Keluarga PT. Balai Iklan	117
4.3.1 Responden dari Sisi Suksesor Perusahaan Generasi 2 dan Generasi 3.....	117

4.3.2 Pembahasan Proses Keterlibatan Suksesor yang Terjadi Pada Perusahaan Keluarga PT. Balai Iklan	123
4.4 Analisis dan Evaluasi Pasca Suksesi yang Terjadi Pada Perusahaan Keluarga PT. Balai Iklan	125
4.4.1 Responden dari Sisi Suksesor Perusahaan Generasi 2 dan Generasi 3.....	125
4.4.2 Pembahasan Analisis dan Evaluasi Pasca Suksesi yang Terjadi Pada Perusahaan Keluarga PT. Balai Iklan	129
BAB V.....	138
KESIMPULAN DAN SARAN.....	138
5.1 Kesimpulan.....	138
5.2 Saran.....	139
DAFTAR PUSTAKA	141
LAMPIRAN.....	145
RIWAYAT HIDUP.....	179

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	24
Tabel 3. 1 Total Narasumber.....	33
Tabel 3. 2 Nama, Profil Singkat, dan Kode Narasumber.....	33
Tabel 3. 3 Nama, Kategori, dan Kode Narasumber	34
Tabel 3. 4 Operasionalisasi Variabel dan Pertanyaan Wawancara untuk Suksesor	36
Tabel 3.5 Operasionalisasi Variabel dan Pertanyaan Wawancara untuk Pihak Keluarga	46
Tabel 4. 1 Hasil Wawancara Dengan Pemimpin Generasi Kedua dan Ketiga Mengenai Pemilihan Suksesor.....	59
Tabel 4. 2 Hasil Wawancara Dengan Pemimpin Pihak Keluarga Mengenai Pemilihan Suksesor	78
Tabel 4. 3 Hasil Wawancara Dengan Pemimpin Generasi Kedua dan Ketiga Mengenai Pengembangan dan Pemeliharaan Suksesor	94
Tabel 4. 4 Hasil Wawancara Dengan Pihak Keluarga Mengenai Pengembangan dan Pemeliharaan Suksesor.....	110
Tabel 4. 5 Hasil Wawancara Dengan Pemimpin Generasi Kedua dan Ketiga Mengenai Keterlibatan Suksesor.....	118
Tabel 4. 6 Hasil Wawancara Dengan Pemimpin Generasi Kedua dan Ketiga Mengenai Analisis dan Evaluasi Pasca Suksesi.....	125

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Logo Perusahaan	4
Gambar 1. 2 Bagan Konseptual Proses Suksesi PT. Balai Iklan	10
Gambar 2. 1 <i>The Three-Circle Model</i>	14
Gambar 3. 1 Logo Perusahaan.....	53
Gambar 3. 2 Struktur Organisasi.....	55
Gambar 3. 3 Genogram (Pohon Keluarga)	57
Gambar 4. 1 Instagram Balai Iklan.....	130
Gambar 4. 2 Balai Bunga	131
Gambar 4. 3 Grafik Keuangan	132
Gambar 4. 4 <i>Mind Map</i> Pembahasan	134
Gambar 4. 5 <i>Word Clouds</i> Pembahasan.....	136

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Transkrip Wawancara Generasi 2.....	146
Lampiran 2 Transkrip Wawancara Generasi 3.....	159
Lampiran 3 Transkrip Wawancara Pihak Keluarga (Data Pendukung).....	171
Lampiran 4 Transkrip Wawancara Pihak Keluarga (Data Pendukung).....	174
Lampiran 5 Wawancara dengan Bapak Andreas Ardi Purnama Selaku Suksesor Generasi Kedua.....	177
Lampiran 6 Wawancara dengan Ibu Susilawati Purnama Selaku Suksesor Generasi Ketiga.....	177
Lampiran 7 Wawancara dengan Ibu Anneke Ingrid Rezanti Selaku Adik dari Susilawati Purnama.....	178
Lampiran 8 Wawancara dengan Ibu Laura Purnama Selaku Adik dari Susilawati Purnama.....	178

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini, dunia telah mengalami kemajuan yang sangat pesat. Semakin berkembangnya jaman dan kebutuhan yang semakin meningkat membuat banyak orang berputar otak mencari cara untuk mempertahankan perekonomian demi bertahan hidup. Hal ini membuat sebagian dari mereka memilih untuk mendirikan suatu bisnis, baik di bidang produk maupun di bidang jasa. Bisnis merupakan kegiatan memperjualbelikan barang atau jasa dengan tujuan untuk memperoleh laba (M.Si & M.Si, 2017). Sudah banyak sekali bisnis di dunia mulai dari perusahaan kecil sampai perusahaan besar. Semakin banyaknya bisnis yang berdiri menyebabkan adanya persaingan yang mengharuskan masing-masing dari pendiri bisnis mencari cara untuk mempertahankan bisnisnya. Hal ini menyebabkan persaingan bisnis semakin kompleks dan mempengaruhi kondisi perekonomian suatu negara. Perkembangan perekonomian dalam suatu negara tidak dapat terlepas dari pengaruh dari hubungan ekonomi antar negara, atau dapat disebut dengan kondisi perekonomian global. Daya saing merupakan salah satu faktor persaingan antar negara dalam kondisi perekonomian global. Persaingan dunia dalam perekonomian yang semakin ketat menyebabkan semakin banyak bisnis yang berdiri dan berkembang sesuai dengan kebutuhan pasar. Kondisi ini juga terjadi dalam persaingan perekonomian di Indonesia karena Indonesia memiliki potensi ekonomi yang tinggi.

Perekonomian suatu negara didukung oleh beberapa faktor, salah satunya yang berkontribusi besar dan memiliki peran yang signifikan adalah perusahaan keluarga. Poza (2010) dalam Assanto dan Mustamu (2014) menyatakan bahwa sebanyak 80 persen hingga 98 persen bisnis di dunia merupakan bisnis keluarga. Contohnya, 90 persen dari perusahaan besar di Amerika merupakan perusahaan atau bisnis milik keluarga. Begitu pula dengan Indonesia, dilihat dari hasil survey 2014 mengenai Bisnis Keluarga oleh Pricewaterhouse Coopers pada tahun, bisnis di Indonesia sebanyak 95%

dimiliki atau dikelola oleh keluarga (PwC, 2014). Keberadaan bisnis keluarga merupakan salah satu kontributor terpenting bahkan dapat disebut sebagai salah satu yang terbesar dalam meningkatkan perekonomian suatu negara. Bisnis keluarga mampu memberi sumbangan sekitar 45 persen sampai 70 persen dari Produk Domestik Kotor (GDP) (Glassop & Waddell, 2005 , seperti dikutip oleh Dr. Luh Kadek Budi Martini,SE.,MM, 2018:1). Sebesar 80 persen pembentukan GNP merupakan kontribusi dari perusahaan keluarga (Casillas et al., 2007). Bahkan, di saat krisis ekonomi, bisnis keluarga terus menunjukkan keberadaannya sebagai penopang dan modal kekuatan dalam pemulihan perekonomian Indonesia

Perusahaan keluarga adalah perusahaan yang dimiliki, dijalankan, dan dikontrol oleh satu atau beberapa anggota keluarganya. Menurut Thomas Zellweger dalam bukunya yang berjudul *Managing The Family Business Theory and Practice* (2017), terdapat dua hal utama yang membedakan antara bisnis keluarga dan non bisnis keluarga. Faktor yang pertama adalah *ownership* atau kepemilikan, dimana sebuah bisnis dapat dikatakan sebagai bisnis keluarga apabila kepemilikan bisnis tersebut dimiliki oleh mayoritas anggota keluarga. Faktor yang kedua adalah keterlibatan keluarga dalam manajemen perusahaan tersebut. (Zellweger, 2017). Dari perbedaan tersebut, dapat dilihat bahwa para pendiri dari perusahaan atau bisnis keluarga pasti memiliki tujuan agar bisnis tersebut dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama, yaitu dengan adanya penurunan tanggungjawab ke anak-anaknya dari generasi ke generasi. Namun pada kenyataannya, seringkali tujuan tersebut tidak dapat terwujud. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh *Family Firm Institute* tentang *Family Business Review* (Hall, 2008) tentang keberlangsungan “hidup” bisnis keluarga yang menyatakan bahwa hanya sekitar kurang lebih 30% bisnis keluarga yang mampu bertahan dalam peralihan generasi dari keseluruhan jumlah bisnis keluarga , dari generasi pertama ke generasi kedua yang kemudian nilai presentase tersebut akan semakin mengecil atau menurun ke generasi-generasi berikutnya. (Hall & Nordqvist M., 2008). Seperti contohnya *The Family Firm Institute* (2012) menyatakan bahwa di Amerika

Serikat hanya terdapat 30% dari bisnis keluarga yang berhasil bertahan sampai pada generasi ke dua, hanya 12% yang bertahan sampai ke generasi ke tiga, dan hanya 3% yang dapat bertahan sampai ke generasi empat dan seterusnya. (Hnátek, 2012, seperti dikutip oleh Dr. Luh Kadek Budi Martini,SE.,MM, 2018:3).

Perusahaan dapat bertahan dan terus mengembangkan perusahaannya apabila dapat melakukan proses regenerasi kepemilikan dari pihak pendiri kepada generasi penerusnya dengan baik, dan sebaiknya calon suksesor sudah mulai dipersiapkan dan dibawa masuk ke perusahaan sejak dini. Jika perencanaan suksesi tidak dipersiapkan dengan matang, biasanya akan berujung pada kegagalan bisnis keluarga untuk bertahan dan berkembang. (Lily & Praptiningsih, 2014). Masalah besar lainnya yang seringkali dihadapi oleh perusahaan adalah terdapat persaingan dan perebutan kekuasaan, dan juga ketidakadilan dalam pemilihan yang mengakibatkan adanya keretakan bahkan mengakibatkan kehancuran pada perusahaan keluarga itu sendiri (Jaulawatta & Darmasetiawan, 2016). Maka dari itu, calon suksesor sangat perlu dipersiapkan secara matang dan dipersiapkan sedini dengan alasan untuk melihat gap yang ada, seperti yang sudah disebutkan di atas , seperti banyaknya perusahaan keluarga yang mengalami kegagalan dalam mempertahankan bisnisnya, mengalami kemunduran bahkan kehancuran saat dijabat oleh generasi kedua maupun generasi ketiga, adanya perebutan kekuasaan dan ketidakadilan yang menyebabkan keretakan bahkan kehancuran pada perusahaan.

Dalam penelitian ini, yang akan menjadi objek penelitian adalah perusahaan keluarga PT. Balai Iklan yang telah berhasil melakukan proses suksesi sampai dengan generasi ketiga.

Gambar 1. 1

Logo Perusahaan



Sumber : Ibu Susilawati selaku suksesor generasi ketiga

PT. Balai Iklan merupakan perusahaan keluarga yang bergerak di bidang jasa periklanan, dimana PT. Balai Iklan menjadi perantara dari konsumen yang ingin memasang iklan di surat kabar . Kondisi perusahaan sejak awal berdiri berkembang sangat pesat, karena saat itu dunia surat kabar atau media cetak sangat diminati oleh masyarakat. Pemasangan iklan mini dan kolom di surat kabar sangat dicari oleh pelaku usaha untuk mempromosikan produknya. PT. Balai Iklan sudah berdiri sejak tahun 1952 dan didirikan oleh alm. Bapak Tjetje Senaputra. Dahulu, PT. Balai Iklan berlokasi di Jalan Asia Afrika dan kini sudah berpindah ke Jalan Raya Kopo nomor 304. Perusahaan Balai Iklan ini merupakan perusahaan keluarga yang sampai saat ini sudah dijalankan oleh generasi ketiga, yaitu cucu-cucu dari alm. Bapak Tjetje Senaputra . Di dalam beberapa penelitian, disebutkan hanya 30% perusahaan keluarga yang mampu bertahan dalam peralihan dari generasi pertama ke generasi kedua dan persentasenya akan menurun ke generasi-generasi berikutnya. (Hnáték, 2012, seperti dikutip oleh Dr. Luh Kadek Budi Martini,SE.,MM, 2018:3). Dapat disimpulkan bahwa suksesi merupakan suatu proses yang menantang dalam keberlangsungan hidup bisnis keluarga.Tetapi, proses suksesi dalam perusahaan keluarga tidak selalu berakhir pada kegagalan, hal itu terbukti bahwa masih terdapat perusahaan yang dapat bertahan sampai dengan beberapa generasi, seperti PT. Balai Iklan telah berhasil melakukan suksesi sampai pada generasi ketiga dan masih

berjalan sampai sekarang. Maka dari itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini.

PT. Balai Iklan sudah berjalan selama 69 tahun dan tentu saja tidak berjalan mulus begitu saja . Adanya naik turun dalam dunia bisnis yang menyebabkan PT. Balai Iklan mengalami kesulitan untuk terus mengembangkan bisnisnya. PT. Balai Iklan sudah mengalami pergantian kepemimpinan atau melalui proses suksesi sebanyak dua kali, yang dimana sekarang sudah sedang dijalankan oleh generasi ketiga. Tantangan utama yang dihadapi bisnis keluarga di Indonesia saat ini adalah kemampuan untuk terus berinovasi untuk mengikuti perkembangan digital dan teknologi baru, serta adanya ketidakstabilan pasar. Hal ini pun dihadapi oleh kepemimpinan generasi ke-3 dalam perusahaan ini karena adanya perkembangan era bisnis 4.0, dimana perkembangan teknologi sudah sangat pesat dan juga penggunaan teknologi sangat mempengaruhi jalannya dunia bisnis, sehingga muncul pula era ekonomi baru yang disebut dengan ekonomi kreatif. Hal ini membuat PT. Balai Iklan yang sedang dijalankan oleh generasi ketiga ini terganggu untuk mempertahankan bisnisnya karena Balai Iklan hanya menjadi perantara konsumen dengan surat kabar saja . Sedangkan di jaman sekarang , surat kabar sudah tidak terlalu banyak diminati karena masyarakat sudah dapat membaca berita apapun dan mencari lowongan kerja lebih mudah dan cepat melalui media sosial . Jadi, pasca suksesi di generasi ketiga ini memiliki masalah yang cukup sulit untuk dihadapi dan bertahan sampai sekarang.

Penelitian ini diawali dengan *preliminary research* atau penelitian pendahuluan yang bertujuan untuk menggali lebih dalam kondisi dari perusahaan tersebut. Mengacu pada hasil *preliminary research* yang telah peneliti lakukan, secara informal terdapat 4 tahapan suksesi yang biasa dilakukan oleh perusahaan ini, yaitu yang pertama adalah pihak yang memberikan alih generasi mempertimbangkan sejumlah kriteria yang harus dimiliki oleh penerusnya, mengenai apa saja yang diinginkan dan dibutuhkan oleh perusahaan. Selain itu, pihak yang memberikan alih generasi juga memberikan bekal untuk suksesor tersebut, seperti pendidikan formal, program pelatihan, dan melibatkan suksesor, hal ini dianggap penting karena

dianggap akan berpengaruh terhadap masa depan. Selanjutnya melibatkan suksesor secara langsung sebelum benar-benar beralih generasi kepemimpinan, suksesor dilibatkan terlebih dahulu untuk membantu operasional perusahaan agar dapat mengetahui garis besarnya jalannya perusahaan. Dan setelah pada akhirnya beralih kepemimpinan, yang dilakukan oleh generasi sebelumnya adalah membandingkan apa yang diharapkan oleh pihak yang memberikan alih generasi dengan apa yang terjadi setelah perpindahan generasi. Dari tahapan-tahapan yang telah dilakukan perusahaan ini secara informal, terdapat kerangka teori yang serupa yang dikemukakan oleh Susanto, Miller et al., Morris et al., Aronoff, Maltz, Shenhar, dan Reilly yaitu pemilihan suksesor, pengembangan dan pemeliharaan, keterlibatan suksesor, serta analisis dan evaluasi pasca suksesi. (Susanto (2005), Miller et al., (2004), Morris et al., (1996), Aronoff (2003), Maltz, Shenhar, dan Reilly (2003)). Maka dari itu, dilihat dari langkah yang diambil oleh perusahaan dan teori tersebut serupa, maka kerangka inilah yang akan menjadi patokan dalam pengerjaan penelitian ini.

Dalam penelitian ini, peneliti hanya berfokus pada proses yang dilakukan dari generasi kedua menuju generasi ketiga saja. Hal ini dikarenakan sumber informasi hanya dapat digali dari kedua generasi tersebut. Sementara sumber informasi dari generasi pertama sudah tidak dapat digali dikarenakan pemilik sudah meninggal dunia. Oleh karena itu, tujuan dari adanya penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana perencanaan suksesi yang telah direncanakan dan diterapkan pada perusahaan keluarga PT. Balai Iklan dari generasi kedua ke generasi ketiga, dan dampaknya pasca suksesi yang dialami oleh generasi ketiga. Serta diharapkan bahwa apa yang didapatkan dari skripsi penelitian ini bisa menjadi masukan untuk generasi ketiga dalam melakukan proses suksesi selanjutnya yang lebih baik lagi.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana kriteria dalam pemilihan suksesor perusahaan keluarga PT. Balai Iklan?

2. Bagaimana pemeliharaan dan pengembangan suksesor dalam perusahaan keluarga PT. Balai Iklan?
3. Bagaimana proses keterlibatan suksesor yang terjadi pada perusahaan keluarga PT. Balai Iklan?
4. Bagaimana analisis dan evaluasi pasca suksesi yang terjadi pada perusahaan keluarga PT. Balai Iklan?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui kriteria dalam pemilihan suksesor perusahaan keluarga PT. Balai Iklan
2. Untuk mengetahui pemeliharaan dan pengembangan suksesor dalam perusahaan keluarga PT. Balai Iklan
3. Untuk mengetahui proses keterlibatan suksesor yang terjadi pada perusahaan keluarga PT. Balai Iklan
4. Untuk mengetahui analisis dan evaluasi pasca suksesi yang terjadi pada perusahaan PT. Balai Iklan

1.4 Manfaat Penelitian

1. Untuk Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih luas mengenai suksesi perusahaan keluarga dan dapat dijalankan semakin turun temurun, serta dapat dijadikan masukan untuk melaksanakan perencanaan dan proses suksesi yang lebih cocok dengan lingkungan bisnis yang terus berkembang.

2. Untuk akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk memperkaya pengetahuan dalam membangun usaha khususnya pada perusahaan keluarga juga menambah wawasan dan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan teori suksesi, serta dapat berguna sebagai dasar atau sumber informasi bagi peneliti selanjutnya.

1.5 Kerangka Pemikiran

PT. Balai Iklan sebagai perusahaan keluarga saat sudah dijalankan oleh generasi ketiga, yaitu cucu-cucu dari Alm. Bapak Tjetje Senaputra, dan Susilawati Purnama yang menjabat sebagai Direktur Perusahaan. Penting bagi PT. Balai Iklan untuk melakukan proses suksesi dengan baik karena perusahaan dapat bertahan dan terus berkembang apabila dapat melakukan proses suksesi kepemilikan dengan baik. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, peneliti akan membahas lebih dalam mengenai proses suksesi yang sudah dilakukan pada PT. Balai Iklan yang berfokus pada pergantian generasi kedua menuju ke generasi ketiga.

Proses suksesi merupakan hal yang sangat penting dalam keberlangsungan hidup perusahaan, terutama setelah diharuskan adanya peralihan generasi dari generasi pendahulu atau pihak pendiri, sehingga pengelolaan perusahaan harus dijalankan oleh generasi berikutnya. Menurut Sharma (2004) seperti dikutip oleh Dr. Luh Kadek Budi Martini,SE.,MM, (2018:3)), proses suksesi kepemimpinan dalam perusahaan keluarga memegang peranan yang sangat penting dalam mempertahankan dan melanjutkan perusahaan keluarganya. Menurut Fleming (2000) seperti dikutip oleh Dr. Luh Kadek Budi Martini,SE.,MM, (2018:3)) , suksesi dibagi menjadi dua tipe yaitu suksesi secara evolusi (*evolutionary succession*) yang merupakan proses suksesi yang didorong dan dikendalikan secara intenal. Pada tipe ini, perusahaan telah mengantisipasi dan meminimalisir masalah-masalah suksesi yang mungkin terjadi, serta pada tipe ini, proses suksesi terjadi karena keinginan pemilik untuk melakukannya. Sementara suksesi secara revolusi (*revolutionary succession*) adalah suksesi yang dilakukan karena adanya desakan eksternal, seperti misalnya pemimpin lama yang mendadak tidak dapat lagi memimpin atau adanya desakan mendadak lainnya. Suksesi pada tipe ini biasanya tidak direncanakan dengan baik. PT. Balai Iklan sendiri menganut tipe suksesi secara evolusi (*evolutionary succession*).

Pada penelitian ini, peneliti ingin mengetahui bagaimana proses suksesi yang telah dilakukan dengan cara menjabarkan secara

berurutan langkah-langkah yang sudah diambil selama proses perencanaan suksesi ini dilakukan oleh PT. Balai Iklan, sesuai dengan kerangka teori pemikiran dari proses suksesi yang diterapkan oleh Susanto, Miller et al., Morris et al., Aronoff ,Maltz, Shenhar, dan Reilly ,:

1. Pemilihan Suksesor

Hal ini dilakukan dengan cara mempertimbangkan seluruh kriteria yang diinginkan oleh pendiri yang kemudian dicocokkan kepada penerus dari generasi ketiga. Selain itu, Susanto memiliki beberapa kriteria pemimpin dalam perusahaan keluarga yang disingkat ACE MAN yaitu *Acceptable, Charismatic, Energic, Managing, Achieving, dan Networking*. (Susanto, World class family business, 2005)

2. Pengembangan dan Pemeliharaan

Pada langkah ini, pendiri mempertimbangkan beberapa hal mengenai pendidikan formal, keterlibatan, *job training*, dan pengalaman kerja atau magang, *informal training*, dan dukungan senior yang diberikan oleh perusahaan untuk suksesor. Ke-enam hal tersebut dinilai penting untuk mempersiapkan suksesor di masa depan. (Susanto, World class family business, 2005)

3. Keterlibatan Suksesor

Pada langkah ini, suksesor diminta untuk terlibat langsung atau turun langsung ke dalam perusahaan untuk membantu operasional perusahaan secara umum agar calon suksesor mengetahui garis besar jalannya perusahaan.

4. Analisis dan Evaluasi Pasca Suksesi

Hal ini dilakukan dengan membandingkan harapan dari generasi kedua dan apa yang terjadi di generasi ketiga, serta perubahan-perubahan apa saja yang terjadi pasca

suksesi generasi ketiga, seperti pengembangan program dan omzet perusahaan.

Gambar 1. 2

Bagan Konseptual Proses Suksesi PT. Balai Iklan



Sumber : Susanto (2005), Miller et al., (2004), Morris et al., (1996), Aronoff (2003), Maltz, Shenhar, dan Reilly (2003) dan peneliti