

**ANALISIS PROSES SUKSESI PERUSAHAAN KELUARGA
PADA CV. BINTANG BANGUNAN**



SKRIPSI

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar Sarjana
Manajemen**

Oleh:

Elizabeth Alicia Indah Kusumo

2017120105

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM SARJANA MANAJEMEN

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

BANDUNG

2021

**SUCCESSION PROCESS ANALYSIS OF FAMILY BUSINESS
IN CV. BINTANG BANGUNAN**



UNDERGRADUATE THESIS

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

**By
Elizabeth Alicia Indah Kusumo
2017120105**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN MANAGEMENT
Accedited 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 CV. Bintang Bangunan

Oleh:

**Elizabeth Alicia Indah Kusumo
2017120105**

Bandung,

Ketua Program Sarjana Manajemen,

Dr. Istiharini, CMA

Pembimbing Skripsi,

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

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Elizabeth Alicia Indah Kusumo

Tempat, tanggal lahir : Bandung, 09 Juni 1998

NPM : 2017120105

Program studi : Manajemen

Jenis Naskah : Skripsi

Judul:

Analisis Proses Suksesi Perusahaan Keluarga pada CV. Bintang Bangunan

Dengan,

Pembimbing : Irsanti Hasyim, S.E., MSM., 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, 25 Agustus 2021

Dinyatakan tanggal : 25 Agustus 2021

Pembuat Pernyataan : Elizabeth Alicia Indah Kusumo



Elizabeth Alicia Indah Kusumo

ABSTRAK

Perusahaan keluarga merupakan suatu fenomena tersendiri di dalam dunia bisnis. Selain jumlah yang cukup banyak, perusahaan keluarga memiliki peran penting dalam perekonomian suatu negara. Akan tetapi seringkali perusahaan keluarga gugur dalam proses transformasi diri dan pelaksanaan suksesi antar generasi. Kegagalan transformasi suatu bisnis keluarga salah satunya dapat disebabkan tidak adanya perencanaan suksesi perusahaan keluarga yang menyebabkan terjadinya kegagalan pelaksanaan proses suksesi sejak dini.

Salah satu perusahaan keluarga yang telah berkembang di Kota Bandung ialah CV. Bintang Bangunan. Perusahaan keluarga ini telah berdiri selama 57 tahun dan pernah mengalami masa kejayaan pada belasan tahun lalu. Akan tetapi CV. Bintang Bangunan mengalami kegagalan proses suksesi pada generasi kedua, dimana keempat anak Bapak Djie Loeng Yoe dan istri, tidak ada yang melanjutkan perusahaan keluarga sebagai seorang suksesor. Hingga dalam dua tahun terakhir ini, cucu dari anak ke tiga Bapak Djie Loeng Yoe yaitu Saudari Clarissa Caroline Adjie mulai mempersiapkan diri sebagai seorang suksesor dengan turut aktif terlibat di dalam perusahaan. Dengan demikian proses suksesi saat ini sedang berlangsung pada perusahaan keluarga CV. Bintang Bangunan. Maka dari itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana proses suksesi pada perusahaan keluarga CV. Bintang Bangunan.

Analisis dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Data yang diperoleh merupakan hasil dari wawancara terstruktur yang dilakukan kepada Bapak Djie Loeng Yoe sebagai pendiri dan Saudari Clarissa Caroline Adjie sebagai suksesor. Harapannya, dengan melakukan pengumpulan data melalui metode wawancara dan observasi dapat memberikan informasi yang akurat. Data yang didapatkan kemudian akan diuji keabsahannya dengan menggunakan teknik triangulasi data.

Setelah melakukan analisis, penulis mendapatkan kesimpulan bahwa CV. Bintang Bangunan telah melaksanakan proses suksesi dalam kurun waktu dua tahun terakhir. Akan tetapi proses suksesi yang dilaksanakan tidak dilandasi oleh teori, sehingga proses suksesi dilaksanakan dengan tidak terstruktur dan tanpa tahapan proses suksesi. Perlu diketahui bahwa CV. Bintang Bangunan sendiri tidak menyusun dan mempersiapkan program suksesi bagi para calon suksesi. Dengan demikian harapan dari adanya penulisan ini dapat memberikan informasi bagi para pelaku perusahaan keluarga dan referensi kepada para pembaca akan pentingnya mempersiapkan proses suksesi sedini mungkin.

Kata Kunci : Perusahaan Keluarga, Perencanaan Suksesi, Suksesor

ABSTRACT

The phenomenon of a family business is a thing in the business world. With a large number, family businesses have an important role in the economy of a country. However, family businesses often fail in the process of self-transformation and implementation of intergenerational succession. The failure of the transformation of a family business can be caused either by the delaying or failing the implementation of the process or set the succession planning of the family company.

CV. Bintang Bangunan is one of the family businesses that has developed in Bandung. This family business has been around for 57 years and has experienced its heyday in the past dozen years. However, CV. Bintang Bangunan experienced the failure of the succession process in the second generation, where none from four children of Mr. Djie Loeng Yoe and his wife, continued the family business as a successor. In the last two years, the granddaughter of Mr. Djie Loeng Yoe's third child, Clarissa Caroline Adjie, has begun to prepare herself as a successor by actively participating in the company. Thus the succession process is currently underway at CV. Bintang Bangunan. Therefore, the purpose of this study is to find out how the succession process in CV. Bintang Bangunan.

The analysis in this study used a qualitative descriptive method. The data obtained is the result of structured interviews conducted with Mr. Djie Loeng Yoe as the founder and Clarissa Caroline Adjie as the successor and observation. By collecting data through the interview method, it is hoped that it can provide accurate information. The data obtained will then be tested for validity using triangulation techniques.

After conducting the analysis, the author concludes that CV. Bintang Bangunan has implemented a succession process in the last two years. However, the succession process implemented is not based on theory, so the succession process is carried out unstructured and not in stages. CV. Bintang Bangunan does not develop and prepare a succession program for succession candidates. Thus, it is hoped that this writing can provide information for family business actors and as a reference to readers on the importance of preparing the succession process as early as possible.

Keywords: Family Business, Succession Planning, Successor

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus, karena berkat anugerah-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian yang ditujukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan dengan judul “Analisis Proses Sukses Perusahaan Keluarga pada CV. Bintang Bangunan”.

Proses penyusunan skripsi ini juga didukung oleh pihak-pihak yang senantiasa memberikan bantuan, dukungan, dan bimbingan bagi penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini, untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Papa Heribertus Irdianto Hadi Kusumo dan Mama Maria Katharina Etiek Parwati, selaku orang tua dari penulis yang selalu memberikan doa, semangat, dan dukungan tanpa henti. Yang dengan semangat dan jerih payahnya telah menghantarkan penulis hingga sampai ke jenjang sarjana. Yang selalu percaya bahwa penulis kuat dan mampu menghadapi segala sesuatu, terlebih disaat penulis merasa takut dan menyerah.
2. Koko Niko, Cici Maya, Cici Nancy, Abang Adit, dan Angela, selaku kakak-kakak dari penulis yang selalu mendoakan dan memberi semangat juga dukungan kepada penulis.
3. Ibu Irsanty Hasyim, S.E., MSM., M.Eng. selaku dosen pembimbing yang penulis hormati, yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, saran, dan kesabarannya selama proses bimbingan berlangsung. Yang telah memberikan motivasi kepada penulis bahwa penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
4. Ibu Natalia Christi, S.T., MBA. selaku dosen wali yang penulis hormati, yang telah membantu penulis dalam menentukan rencana studi selama masa perkuliaha.
5. Ibu Dr. Istiharini, CMA. selaku Ketua Program Studi S1 Ilmu Manajemen Universitas Katolik Parahyangan.
6. Seluruh staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan ilmu, bimbingan, dan pengalaman yang sangat berguna.

7. Barley, Madeline, Benedict, dan Bryan, selaku keponakan penulis yang manis dan menggemaskan yang selalu hadir menghibur penulis di setiap harinya.
8. Alexander Kevin, selaku orang yang dikasihi oleh penulis, yang dengan setia selalu menemani, mendampingi, mendukung, menyemangati, menghibur, dan mengasihi penulis tanpa lelah.
9. Theresia Prilly, Kezia Nathania, Jessliem Cahya, Hanna Henrica, Sherin Nathania, Audri Wijaya, Natalia Kym, Maria Ivana, Elaine Tanuwijaya, Feby Yola, Michelle Natalie, Medy Mudita, selaku sahabat penulis yang selalu memberi penghiburan dan dukungan kepada penulis.
10. Laurentia Karina, selaku rekan penulis dalam menyusun penelitian ini hingga selesai yang selalu memberikan semangat dan tempat bertukar pikiran.
11. Clarissa Caroline, selaku teman penulis yang telah sangat membantu penulis dalam menyusun penelitian ini.
12. CV. Bintang Bangunan dan seluruh pihak di dalamnya yang telah membantu penulis dalam mengumpulkan informasi bagi penelitian ini.
13. Serta semua pihak yang penulis tidak dapat sebutkan satu per satu, yang telah mendoakan, membantu, dan mendukung penulis hingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini, masih terdapat banyak kekurangan dan masih jauh daripada kata sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat menerima dengan terbuka dan menghargai segala bentuk kritik, saran, dan masukan dari berbagai pihak agar dapat membangun penulis untuk lebih baik ke depannya.

Bandung, 25 Agustus 2021



Elizabeth Alicia Indah Kusumo

DAFTAR ISI

ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
1.5 Kerangka Pemikiran	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Perusahaan Keluarga	8
2.1.1 Pengertian Bisnis Keluarga	8
2.1.2 Siklus Hidup Perusahaan Keluarga	9
2.1.3 Transformasi Perusahaan Keluarga	10
2.2 Suksesi Perusahaan Keluarga	11
2.2.1 Pengertian Suksesi Perusahaan Keluarga	11
2.2.2 Proses Suksesi Bisnis Keluarga	12
2.3 Penelitian Terdahulu	16
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	19
3.1 Metode dan Jenis Penelitian	19
3.1.1 Sumber Data.....	20
3.1.2 Teknik Pengumpulan Data	20
3.1.3 Operasionalisasi Variabel	22
3.1.4 Triangulasi.....	35

3.1.5 Teknik Analisis Data.....	35
3.2 Objek Penelitian.....	37
3.2.1 Profil Perusahaan	37
3.2.2 Profil Narasumber.....	40
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	42
4.1 Kriteria dalam Pemiihan Calon Suksesor CV. Bintang Bangunan	42
4.1.1 Hasil Wawancara Terstruktur Narasumber Bapak Djie Loeng Yoe dan Saudari Clarissa Caroline Adjie.....	42
4.1.2 Pembahasan Kriteria Pemilihan Calon Suksesor CV. Bintang Bangunan.....	63
4.2 Pengembangan dan Pemeliharaan Calon Suksesor CV. Bintang Bangunan	66
4.2.1 Hasil Wawancara Terstruktur Narasumber Bapak Djie Loeng Yoe dan Saudari Clarissa Caroline Adjie.....	66
4.2.2 Pembahasan Pengembangan dan Pemeliharaan Calon Suksesor CV. Bintang Bangunan	84
4.3 Keterlibatan Calon Suksesor pada CV. Bintang Bangunan.....	86
4.3.1 Hasil Wawancara Terstruktur Narasumber Bapak Djie Loeng Yoe dan Saudari Clarissa Caroline Adjie.....	86
4.3.2 Pembahasan Keterlibatan Calon Suksesor CV. BIntang Bangunan.....	100
4.4 Evaluasi Keterlibatan Calon Suksesor pada CV. Bintang Bangunan	101
4.4.1 Hasil Wawancara Terstruktur Narasumber Bapak Djie Loeng Yoe dan Saudari Clarissa Caroline Adjie.....	101
4.4.2 Pembahasan Evaluasi Pasca Keterlibatan Calon Suksesor CV. Bintang Bangunan.....	107
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	108
5.1 Kesimpulan	108
5.2 Saran	109

DAFTAR PUSTAKA	111
LAMPIRAN.....	113
RIWAYAT PENULIS	130

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	18
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel.....	23
Tabel 4.1 Tabulasi Hasil Wawancara Narasumber RA & RB mengenai Pemilihan Calon Suksesor CV. Bintang Bangunan.....	43
Tabel 4.2 Tabulasi Hasil Wawancara Narasumber RA & RB mengenai Pengembangan dan Pemeliharaan Calon Suksesor CV. Bintang Bangunan	67
Tabel 4.3 Tabulasi Hasil Wawancara Narasumber RA & RB mengenai Keterlibatan Calon Suksesor pada CV. Bintang Bangunan	87
Tabel 4.4 Tabulasi Hasil Wawancara Narasumber RA & RB mengenai Evaluasi Keterlibatan Calon Suksesor pada CV. Bintang Bangunan	102

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Bagan Koseptual.....	7
Gambar 3.2 Logo CV. Bintang Bangunan	37
Gambar 3.3 Bagan Organisasi CV. Bintang Bangunan.....	38
Gambar 3.4 Genogram (Pohon Keluarga) Bapak Djie Loeng Yoe	38

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Transkrip Wawancara Generasi 1	114
Lampiran 2 Transkrip Wawancara Generasi 3	122

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan keluarga merupakan salah satu motor penggerak dalam perekonomian sebuah negara, khususnya di Indonesia. Hal ini dapat ditunjukkan dari menjamurnya perusahaan keluarga di Indonesia mulai dari skala mikro, kecil, menengah, hingga besar. Berdasarkan data PwC 2014 terdapat lebih dari 40.000 orang kaya di Indonesia atau sekitar 0,2 persen dari total populasi yang menjalankan perusahaan keluarga dengan total kekayaan mereka mencapai 134 triliun atau menguasai sekitar 25% PDB (Produk Domestik Bruto) di Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa keberlanjutan perusahaan keluarga harus dapat dilestarikan untuk menjaga stabilitas dari perekonomian pada suatu negara, khususnya di Indonesia. Salah satu ciri khas dari perusahaan keluarga yaitu berorientasi jangka panjang terhadap bisnis, hal ini dikarenakan anggapan bahwa keberlangsungan sebuah perusahaan terkait langsung dengan kelangsungan hidup keluarga.

Dalam perusahaan keluarga, suksesi atau peralihan generasi menjadi poin penting dalam menentukan keberlanjutannya. Menilik fenomena yang sering terjadi pada regenerasi perusahaan keluarga, dimana ketidakmampuan generasi kedua dan berikutnya untuk melanjutkan perusahaan. Hal ini tentu saja dilandasi oleh berbagai faktor pendukung yang menyebabkan kegagalan peralihan generasi. Salah satu penyebab terbesar yaitu pendiri atau pemilik tidak memiliki perencanaan proses suksesi dalam mempersiapkan calon suksesor di masa mendatang. Merujuk pada penelitian *The Family Firm Institute* (2012) menyatakan bahwa di Amerika Serikat hanya terdapat 30% dari perusahaan 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).

CV. Bintang Bangunan merupakan sebuah perusahaan keluarga di Bandung yang dirintis sejak tahun 1964 oleh Bapak Djie Loeng Yoe. Bermula dari hanya berjualan bubur, mie, dan swike di Jalan Kosambi Bandung di tahun 1960, Bapak Djie Loeng Yoe berhasil mengumpulkan uang hasil berjualannya

untuk dijadikan modal membangun toko bangunan sederhana. Seiring berjalannya waktu, hingga saat ini CV. Bintang Bangunan sudah bertransformasi sebagai distributor besar produk-produk bangunan. CV. Bintang Bangunan kini berhasil meraup keuntungan hingga ratusan juta dalam per bulannya. Hingga saat ini CV. Bintang Bangunan telah memiliki kantor pusat dan warehouse yang terletak di Jalan A. H. Nasution.

Di usia Bapak Djie Loeng Yoe yang sudah menginjak 79 tahun, beliau masih memegang kendali penuh atas kepemilikan perusahaan. Kepemilikan dan operasional perusahaan tidak diturunkan kepada anak-anaknya dikarenakan satu dan lain hal yang membuat beliau tidak dapat mempercayakan usahanya kepada generasi ke-dua. Akan tetapi dalam dua tahun terakhir, satu cucu perempuan yang merupakan anak sulung dari putra ketiga Bapak Djie Loeng Yoe dan istri yang akhirnya memiliki minat untuk melanjutkan usaha CV. Bintang Bangunan. Belakangan ini Saudari Clarissa Caroline Adjie sudah ditunjuk untuk mencoba terjun ke dalam perusahaan untuk memberikan pemahaman lebih mendalam akan kegiatan operasional dan permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa Bapak Djie Loeng Yoe tidak mempersiapkan perencanaan suksesi bagi perusahaannya secara teoritis dan sistematis, semua kegiatan suksesi hanya dilakukan seiring berjalannya waktu.

Demi keberlanjutan dan melestarikan nilai-nilai pada sebuah perusahaan keluarga maka dibutuhkan sebuah perencanaan suksesi yang kemudian dapat diimplementasikan pada kegiatan proses suksesi perusahaan keluarga. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana proses perencanaan suksesi yang dilakukan oleh CV. Bintang Bangunan untuk keberlanjutan masa depan perusahaan. Peneliti pun melakukan *preliminary research* kepada Bapak Djie Loeng Yoe selaku pendiri dan direktur CV. Bintang Bangunan dan Saudari Clarissa Caroline Adjie sebagai suksesor untuk menggali lebih dalam mengenai pandangan narasumber terhadap proses suksesi yang terjadi di dalam perusahaan yang disandingkan dengan teori proses suksesi yang penulis gunakan sebagai acuan.

Dalam proses *preliminary*, penulis menanyakan beberapa aspek, yaitu profil narasumber, pandangan narasumber terhadap perusahaan keluarga terkait, pemilihan calon suksesor, pengembangan dan pelatihan calon suksesor, keterlibatan calon suksesor, dan evaluasi pasca keterlibatan calon

suksesor. Pertanyaan yang sama ditanyakan kepada kedua narasumber terkait pada perusahaan keluarga ini. Dari hasil *preliminary* ditemui bahwa pada generasi pertama, yaitu Bapak Djie Loeng Yoe sebagai pemilik dan pendiri perusahaan menyatakan bahwa kondisi perusahaan saat ini telah mengalami penurunan dibandingkan pada masa jayanya saat beliau berusia 40 hingga 60 tahun. Beliau mengharapkan keberlanjutan perusahaan untuk dapat tetap bersaing di pasar dengan seorang suksesor yang dapat mengembangkan perusahaan. Akan tetapi perusahaan tidak mempersiapkan proses suksesi, baik dari segi karakteristik tertentu dan atau pengembangan dan pemeliharaan suksesor. Bapak Djie Loeng Yoe hanya mengharapkan seseorang yang berani bertindak, gesit, dan bertanggung jawab.

Berikutnya perwakilan dari generasi ketiga yaitu cucu dari Bapak Djie Loeng Yoe sekaligus suksesor yang saat ini berusia 22 tahun dan telah terlibat dalam aktivitas perusahaan selama kurang lebih dua tahun. Harapan dari Saudari Clarissa sendiri sebagai seorang suksesor ialah perusahaan kembali dapat menikmati masa kejayaan di bawah kepemimpinannya mendatang. Menurutnya, seorang suksesor sebaiknya mamahami seutuhnya mengenai bagaimana kondisi perusahaan agar dapat memimpin perusahaan dengan baik di kemudian harinya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perusahaan melakukan proses suksesi, akan tetapi dengan proses dan metode yang tidak terstruktur, sedangkan sebuah proses suksesi merupakan tahapan kritical yang harus dilalui setiap perusahaan keluarga demi keberlanjutan perusahaan. Menurut teori yang disampaikan Susanto (2005:135), suksesi merupakan hal yang wajar dan menjangkau berbagai lapisan manajerial, berkaitan dengan berbagai kebijakan perusahaan, dan tidak hanya terbatas pada "alih generasi" pimpinan puncak saja, dan tidak hanya didasarkan pada kriteria usia ataupun dari pemilik kepada generasi penerus dan para profesional saja, sehingga suksesi hendaknya direncanakan dan dilaksanakan untuk tujuan yang lebih luas. Proses suksesi dari Susanto (2005:137) terdapat beberapa tahapan utama yang dapat dilalui yaitu melalui kriteria pemilihan calon suksesor ACE MAN (*acceptable, charismatic, energetic, managing, achieving, dan networking*), pengembangan dan pemeliharaan suksesor secara formal dan atau informal baik di dalam maupun di luar perusahaan, keterlibatan suksesor di dalam perusahaan, dan evaluasi dari hasil keterlibatan suksesor di dalam perusahaan.

Melihat pentingnya proses suksesi, peneliti tertarik untuk melakukan analisis terhadap proses suksesi yang dilaksanakan pada CV. Bintang Bangunan dalam pemilihan suksesor.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

1. Bagaimana pemilihan calon suksesor pada perusahaan keluarga CV. Bintang Bangunan?
2. Bagaimana pengembangan dan pemeliharaan suksesor pada perusahaan keluarga CV. Bintang Bangunan?
3. Bagaimana keterlibatan suksesor pada perusahaan keluarga CV. Bintang Bangunan?
4. Bagaimana evaluasi pasca keterlibatan suksesor pada perusahaan keluarga CV. Bintang Bangunan?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui bagaimana pemilihan calon suksesor pada perusahaan keluarga CV. Bintang Bangunan.
2. Untuk mengetahui bagaimana pengembangan dan pemeliharaan suksesor pada perusahaan keluarga CV. Bintang Bangunan.
3. Untuk mengetahui bagaimana keterlibatan suksesor pada perusahaan keluarga CV. Bintang Bangunan.
4. Untuk mengetahui bagaimana evaluasi pasca keterlibatan suksesor pada perusahaan keluarga CV. Bintang Bangunan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan yang lebih luas bagi peneliti mengenai teori-teori yang digunakan dalam perusahaan keluarga khususnya dalam proses suksesi.

2. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan informasi kepada pembaca mengenai analisis proses suksesi perusahaan keluarga yang nantinya dapat berguna dalam pengaplikasian di dunia nyata.

3. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian nantinya akan diberikan kepada perusahaan untuk menjadi masukan dan bahan pertimbangan dalam melaksanakan proses suksesi bagi calon suksesor untuk menentukan suksesor pada perusahaan.

1.5 Kerangka Pemikiran

Keberlanjutan sebuah perusahaan keluarga salah satunya ditentukan dengan keberhasilannya dalam perencanaan suksesi yang baik. Perencanaan proses suksesi sangat penting untuk dipersiapkan dalam proses transfer generasi. Pelaksanaan proses suksesi pada perusahaan keluarga dapat dilalui dengan beberapa tahap, antara lain pemilihan calon suksesor, pengembangan dan pemeliharaan suksesor, keterlibatan suksesor, dan evaluasi pasca keterlibatan suksesor.

Pemilihan calon suksesor menurut Susanto (2005:77), seorang suksesor diharapkan memiliki kriteria ACE MAN (*acceptable, charismatic, energetic, managing, achieving, dan networking*). Adapun penjelasan dari masing-masing kriteria sebagai berikut:

1. *Acceptable*

Seorang calon suksesor diharapkan dapat menerima dan mampu menyaring seluruh pendapat, kritikan, dan saran dari orang lain.

2. *Charismatic*

Karisma yang tinggi diharapkan dimiliki oleh seorang calon suksesor, dimana ia dianggap mampu dalam melakukan segala hal (*jack of all trade*).

3. *Energetic*

Sikap *energetic* pada seorang calon suksesor tidak hanya ditunjukkan dengan kekuatan fisik, akan tetapi seseorang yang luar biasa (*extraordinary*).

4. *Managing*

Seorang calon suksesor diharapkan memiliki tanggung jawab dalam kemampuannya untuk melakukan banyak hal (*take charge*).

5. *Achieving*

Sebuah pencapaian pada calon suksesor dapat ditunjukkan dari rekam jejak (*track record*) kesuksesannya.

6. *Networking*

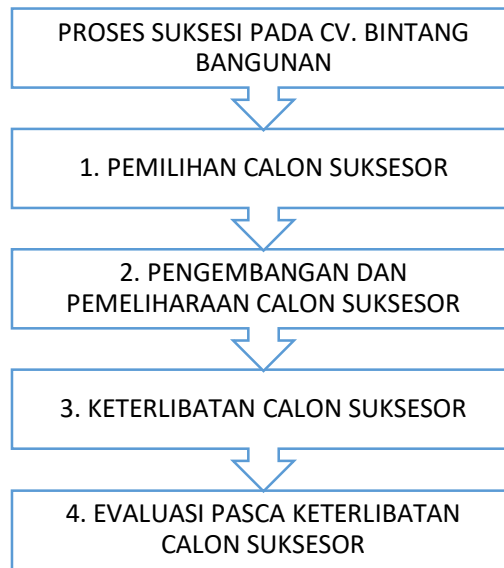
Jejaring pada seorang calon suksesor berarti memiliki koneksi yang luas dalam memudahkan calon suksesor dalam menjalankan perusahaannya di masa mendatang.

Tahapan berikutnya dalam proses suksesi menurut Susanto (2005:149) yaitu pengembangan dan pemeliharaan suksesor. Pengembangan dan pemeliharaan yang dilakukan dapat berupa pendidikan formal ataupun non-formal, di dalam maupun di luar perusahaan. Pengembangan dan pemeliharaan yang dilakukan untuk mendukung perencanaan suksesi menurut Susanto (2005:149) dapat berupa menyekolahkan calon penerus hingga jenjang S1 atau S2, melibatkan calon penerus di dalam aktivitas perusahaan, mengikutsertakan dalam *job training* di perusahaan, mengikutsertakan dalam *internship* (magang) di perusahaan lain, dan *informal training*, ataupun berdasarkan dukungan senior.

Proses suksesi selanjutnya ialah keterlibatan calon suksesor di dalam perusahaan. Menurut Susanto (2005:147) rencana suksesi yang paling efektif ialah melibatkan calon suksesor dalam perusahaan sedini mungkin. Adapun keterlibatan seorang calon suksesor di dalam perusahaan dapat dilakukan pada proses pengambilan keputusan serta mempergunakan kesempatan atau peluang yang ada. Keterlibatan calon suksesor dalam aktifitas perusahaan diharapkan dapat menjadi bekal berupa pengalaman dalam mengelola perusahaan di masa mendatang sebagai seorang agen perubahan di dalam sistem perusahaan.

Pada tahapan terakhir dalam proses perencanaan suksesi yaitu dengan melakukan evaluasi pasca keterlibatan calon suksesor di dalam perusahaan. Menurut Susanto (2007), evaluasi kerja calon suksesor dapat dilakukan dengan membandingkan harapan dengan kenyataan yang terjadi pada calon suksesor. Adapun menurut Maltz, Shenhar, dan Reilly (2003) pengukuran perbandingan evaluasi pasca keterlibatan dapat dilakukan dengan mengukur perkembangan program dan membandingkan hasil omzet atau penjualan sebelum dan sesudah keterlibatan calon suksesor.

Gambar 1.1 Bagan Konseptual



Sumber : Susanto (2005), Miller *et al.*, (1996), Maltz, Shenhar, dan Reilly (2003)