

**PERENCANAAN SUKSESI PADA
PERUSAHAAN KELUARGA**
**(Studi Fenomenologi Pada Perusahaan Keluarga
Arya Mas Salatiga)**



SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro**

Disusun oleh:

AMARILA TUNGGGA DEWI

12010113120128

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2018

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Amarila Tungga Dewi

Nomor Induk Mahasiswa : 12010113120128

Fakultas/Jurusan : Fakultas Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **PERENCANAAN SUKSESI PADA
PERUSAHAAN KELUARGA
(Studi Fenomenologi Pada
Perusahaan Keluarga Arya Mas Salatiga)**

Dosen Pembimbing : Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S

Semarang 27 Agustus 2018

Dosen Pembimbing,

Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S

NIP. 19570218 198403 2001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Amarila Tungga Dewi

Nomor Induk Mahasiswa : 12010113120128

Fakultas/Jurusan : Fakultas Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **PERENCANAAN SUKSESI PADA
PERUSAHAAN KELUARGA
(Studi Fenomenologi Pada
Perusahaan Keluarga Arya Mas Salatiga)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 31 Agustus 2018

Tim Penguji :

1. Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S (.....)
2. Dr. E. Intan Ratnawati, M.Si (.....)
3. Dr. I Made Bayu Dirgantara, SE., MM (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Amarila Tungga Dewi, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA (Studi Fenomenologi Pada Perusahaan Keluarga Arya Mas Salatiga)**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pegakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian hari terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 20 Agustus 2018

Yang membuat pernyataan,

Amarila Tungga Dewi

NIM. 12010113120128

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“I can do all things through Christ who strengthens me” (Philippians 4 : 13)

“Blessed is she who has believed that the Lord would fulfill His promises to her”
(Luke 1 : 45)

“God is within **HER**, she will not fail” (Psalms 46 : 5)

“God can restore what is broken and turn it into something amazing. All you need
is faith” (Joel 2 : 25)

“For we walk by faith not by sight” (2 Corinthians 5 : 7)

“She is water. Powerful enough to drown you. Soft enough to cleanse you.
Deep enough to save you.”

(Andrian Michael)

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

Kedua orang tua saya, dan orang-orang yang saya sayangi.

ABSTRAK

Perusahaan keluarga merupakan aset penting yang harus dilestarikan. Oleh karena itu, pendiri perusahaan harus memberikan perhatian ekstra untuk mengupayakan suksesi kepemimpinan agar perusahaan dapat terus lestari dengan penerus yang tepat sesuai kriteria perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah penerus sudah tepat sesuai kriteria perusahaan atau tidak dilihat dari kriteria komunikasi, kepribadian, kepemimpinan, serta motivasi penerus.

Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif dengan wawancara dan observasi sebagai teknik pengumpulan datanya. Penelitian ini dilakukan di perusahaan keluarga Arya Mas Salatiga, dengan *purposive sampling* sebagai metode penentuan responden, dan *member check* sebagai penguji keabsahan datanya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerus sudah sesuai dengan kriteria yang diajukan oleh perusahaan. Penerus dapat berkomunikasi secara baik, sudah sesuai dengan kriteria model 5 besar dan kriteria pemimpin ACEMAN meskipun ada 1 kriteria yang tidak terpenuhi, serta motivasi yang tinggi dan dukungan dari pendiri dalam pelatihan dan pengembangan penerus membuat penerus layak dijadikan pemimpin perusahaan.

Kata kunci : Perusahaan keluarga, Suksesi, kriteria pemilihan penerus, kualitatif.

ABSTRACT

Family firms are important assets that must be maintained for their sustainability. Therefore, the founder of the company should give extra attention to seek the succession of leadership for the company to continue sustainably with the right successor based on the criteria of the company. The purpose of this study is to determine whether the successor is appropriate according to company criteria or not if it is seen from the criteria of communication, personality, leadership, and the successor motivation.

The method that will be used in this research is descriptive qualitative method with interview and observation as data collection technique. This research was conducted in Arya Mas Salatiga family company, with purposive sampling as the method of determining the resource, and member check as the test of the validity of the data.

The results of this study indicate that the successor is already match or suitable with the criteria proposed by the company. Successors can communicate well and are in conformity with the criteria of the big 5 models and criteria of ACEMAN leaders although there are 1 unfulfilled criteria, as well as the high motivation and support of the founders in the training and development of the successor to make the successor worthy of being the leader of the company.

Keywords: Family company, succession, successor selection criteria, qualitative.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas anugrahNya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA (Studi Fenomenologi Pada Perusahaan Keluarga Arya Mas Salatiga)**”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat akademis untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa tanpa bimbingan, dorongan, dukungan serta doa dari berbagai pihak dalam penyusunan skripsi ini, penulis tidak akan mampu menyelesaikan skripsi ini sebagaimana yang diharapkan. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih penulis kepada:

1. Bapak Dr. Suharnomo, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Bapak Wahyu Meiranto, SE., M.Si., Akt selaku Wakil Dekan II dan Bapak Drs Moh. Asrifan selaku Kepala Bagian Tata Usaha Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
3. Bapak Dr. Harjum Muharam, S.E, M.E selaku ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
4. Ibu Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S sebagai Dosen Pembimbing yang bersedia memberikan bimbingan serta masukan sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.

5. Kedua Orang Tua tersayang Papa Matheus Budi C., dan mama Puji Sri W., Kakak Amalia Maha Dewi, dan adik Amanda Christia Dewi sebagai penyemangat dan pendukung dengan kasih dan doa.
6. Orang-orang tercinta, Radika Darryl dan Yudha Prasetyo yang selalu memberi motivasi untuk penulis.
7. Sahabat dan teman-teman: Cumi, Memel, Omesh, dan Colasist sebagai tempat berkeluh kesah dan yang tidak hentinya memberi dukungan dan setia setiap waktu dikala penulis sedang terpuruk.

Semoga Tuhan selalu memberi kesehatan, kesejahteraan, dan kelimpahan serta berkat sukacita atas segala kebaikan dan kemurahan hati pihak-pihak tersebut. Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih terdapat kekurangan, oleh karena itu setiap masukan dan saran yang membangun sangat diperlukan untuk menyempurnakan skripsi ini. Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi siapa pun yang membutuhkannya.

Semarang, 20 Agustus 2018

Penulis,

Amarila Tungga Dewi

NIM. 12010113120128

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah	14
1.3. Tujuan Penelitian	15
1.4. Manfaat Penelitian	15
1.5. Sistematika Penulisan	16
1.6. Rangkuman BAB I	17
BAB II TELAAH PUSTAKA.....	18
2.1. Landasan Teori	18
2.1.1. Konsep dan Pengertian Perusahaan Keluarga	18
2.1.2. Konsep dan Pengertian Suksesi.....	26
2.1.3. Identifikasi Penerus	30
2.1.4. Pelatihan dan Pengembangan Penerus.....	41
2.2. Penelitian Terdahulu	45
2.3. Kerangka Pemikiran Penelitian	48

2.4.	Rangkuman BAB II	49
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....		50
3.1.	Metode Penelitian	50
3.2.	Lokasi Penelitian	52
3.3.	Objek Penelitian	52
3.4.	Subjek Penelitian	52
3.5.	Sumber Data.....	53
3.6.	Metode Pengumpulan Data	54
3.7.	Teknik Analisis Data	55
3.8.	Pengujian Kredibilitas Data.....	57
3.9.	Rangkuman BAB III.....	57
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		59
4.1.	Hasil Penelitian.....	59
4.1.1.	Gambaran Umum Perusahaan	59
4.1.2.	Produk Keluaran Perusahaan	62
4.1.3.	Wilayah Pemasaran Produk	63
4.1.4.	Lokasi Penelitian	63
4.1.5.	Deskripsi Umum Responden.....	63
4.2.	Pembahasan	64
4.2.1.	Komunikasi	64
4.2.2.	Kepribadian	66
4.2.3.	Kepemimpinan	74
4.2.4.	Motivasi	82
4.2.5.	Pelatihan dan Pengembangan.....	85
4.3.	Rangkuman BAB IV.....	90
4.4.	Rangkuman Hasil Identifikasi Kriteria Penerus	94
BAB V PENUTUP		97
5.1.	Kesimpulan.....	97
5.2.	Saran	98

5.3. Keterbatasan penelitian	99
5.4. Rekomendasi Bagi Penelitian yang Akan Datang	100
5.5. Rangkuman BAB V	101
DAFTAR PUSTAKA	102
LAMPIRAN - LAMPIRAN	105

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tingkat Pendapatan Perusahaan.....	11
Tabel 1.2 Tabel Perbandingan Penelitian.....	12
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu.....	45
Tabel 4.1 Produk Keluaran Arya Mas.....	62
Tabel 4.3 Tabel Rangkuman Hasil Identifikasi Kriteria Penerus.....	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 <i>Ward's Continuity Planning Triangle</i>	4
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	48
Gambar 4.1 Logo Arya Mas.....	61

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A	Data Responden	106
LAMPIRAN B	Panduan Daftar Pertanyaan Wawancara	109
LAMPIRAN C	Hasil Wawancara Penelitian	121
LAMPIRAN D	Reduksi Data	156
LAMPIRAN E	Validasi Hasil Wawancara Penelitian	156
LAMPIRAN F	Dokumen Perusahaan	200
LAMPIRAN G	Dokumentasi Penelitian	202

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sebuah survei dari perusahaan audit asal Amerika Serikat, *Price Waterhouse Cooper* (PwC) di Indonesia mendapati bahwa ada lebih dari 40.000 orang terkaya di Indonesia dengan total kekayaan mencapai 134 triliun US\$ yang berkontribusi sekitar 25 persen terhadap produk domestik bruto (PDB) Indonesia merupakan akumulasi dari 0,2 persen jumlah populasi yang berada di Indonesia. PwC mengartikan perusahaan keluarga sebagai perusahaan dengan mayoritas hak suaranya berada ditangan pendiri atau orang yang mengakuisis perusahaan, misalnya pasangan, orang tua, anak atau ahli waris (PwC, 2014).

Titik awal dari berdirinya beberapa perusahaan keluarga hebat yang berkembang di Indonesia ini bermula dari sebuah *Home Industry* yang dikelola oleh keluarga seperti PT. Sidomuncul, PT. Dua Kelinci, dan PT. SRITEX. Dengan tekad yang gigih dari pendirinya dan dengan persiapan yang begitu matang untuk merumuskan visi misi perusahaan, industri rumahan yang kecil itu kini mulai tumbuh besar dan mencoba peruntungannya di pasar nasional bahkan internasional. Perusahaan keluarga mulai tampil berani dengan produk-produk unggulan mereka di persaingan kancas pasar internasional. Sebut saja produk mie instan bermerek Indomie dari PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk, serta produk jamu herbal keluaran PT. Sidomuncul. Masih banyak lagi merek-merek

ternama Indonesia yang sudah mulai melebarkan sayapnya hingga pasar internasional seperti Kalbe Farma dan Kopiko. Namun disamping itu, sangat disayangkan ada beberapa merek Indonesia yang kini diambil oleh perusahaan asing seperti Aqua yang kini dimiliki oleh Danone, ABC oleh Heinz, serta Kecap Bango oleh Unilever (Budhisetiawan, 2004).

Terbukti bahwa memang perusahaan di Indonesia didominasi oleh perusahaan keluarga yang mampu bersaing dalam persaingan global. Sebagai salah satu bentuk kepedulian terhadap perusahaan keluarga karena peran besarnya terhadap perekonomian nasional, Koran Sindo menggelar *Indonesia Brand Forum* dengan tema "*Branding Family Business: Lestari dari Generasi ke Generasi*" yang diselenggarakan pada 24 Agustus 2016 lalu di Jakarta. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk mendorong semangat perusahaan keluarga di Indonesia. Dalam acara ini beberapa apresiasi penghargaan diberikan kepada perusahaan keluarga terbaik di Indonesia yang terbagi dalam sejumlah kategori seperti diantaranya adalah Djarum Group dalam nominasi *business leader (family member)*, *Sustaining Success/Longevity*, dan *family contribution to society*. Kalbe Farma dalam kategori *family business leader (professional)* dan *family culture development*. Sinar Mas Group dalam kategori *family governance succession management*. Sritex dalam kategori *transformation towards professional institution*. Salim Group dalam kategori *mentoring next generation leaders*, dan Alfamart dalam kategori *attracting professional talents*. (Koran Sindo, terbitan 24 Agustus 2016).

Pengetian perusahaan keluarga atau bisnis keluarga sendiri dapat diartikan sebagai sebuah usaha milik sekelompok orang dimana mereka memiliki kedekatan

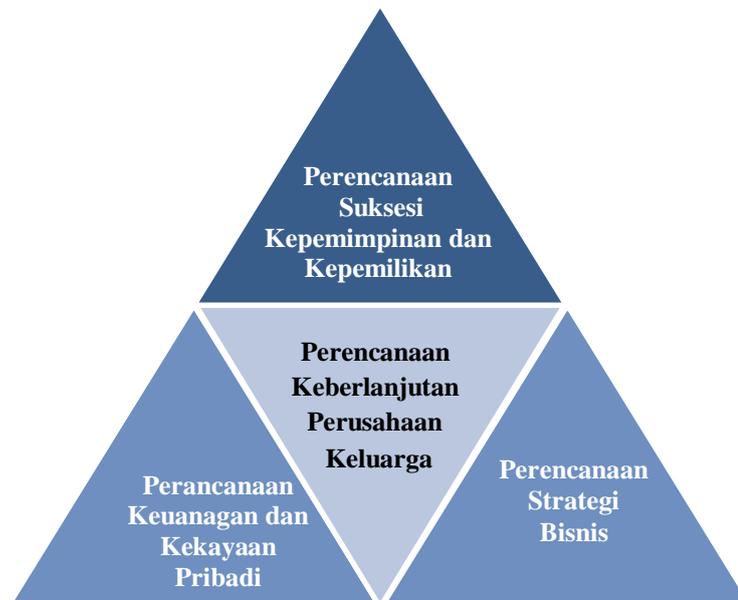
karena adanya hubungan pertalian darah yang aktivitas dari perusahaan tersebut dikelola dan dijalankan oleh anggota-anggota keluarga yang bersangkutan. Menurut Rock (1991 dalam Susanto 2005) *“family business defined as a firm where the family holds a majority of voting shares; where a proportion of the senior management post are held by members of one family dan where their children are expected to follow suit”* atau dapat disimpulkan bahwa perusahaan keluarga adalah suatu perusahaan dimana keluarga memegang saham mayoritas dan anggota dari keluarga tersebut menduduki sebagian posisi manajemen penting perusahaan serta keturunan dari keluarga tersebut diharapkan mengikuti langkah mereka dalam berbisnis.

Perusahaan keluarga akan menghadapi sebuah tantangan yang mengancam keberlanjutan mereka (Klemm, 2010). Tantangan bagi bisnis keluarga ini adalah kurangnya kesadaran terkait dengan pentingnya keberlanjutan (Duh, 2014). Ada ratusan alasan mengapa sebuah organisasi gagal, tetapi alasan yang paling umum terjadi selalu berkaitan dengan kegagalan dalam perencanaan suksesi (Poza, 2010). Sebuah mitos yang terlanjur menyebar dalam kaitannya dengan perusahaan keluarga adalah ketika “generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, dan generasi ketiga menghancurkan”. Nampaknya hal itu menjadi salah satu masalah yang menakutkan bagi setiap perusahaan keluarga kini mulai menginjak generasi kedua. Hal ini diperkuat oleh penelitian Higginson (2010) yang mengungkapkan bahwa perusahaan keluarga harus lebih memprioritaskan keberlanjutan dan kemampuan untuk bertahan dalam jangka panjang dari pada

fokus memperoleh profit jangka pendek yang menyebabkan tingginya kebutuhan perusahaan keluarga akan suksesi kepemimpinan.

Ward (2004), merumuskan bahwa untuk membangun sebuah perusahaan yang sudah dirintis sebelumnya agar tidak hancur pada generasi selanjutnya dapat dilakukan dengan beberapa upaya yang digambarkan sebagai segitiga perencanaan berkelanjutan (*continuity planning triangle*).

Gambar 1.1 *Ward's Continuity Planning Triangle*



Segitiga perencanaan berkelanjutan menggambarkan sebuah tantangan yang unik dan kompleks dari perencanaan sebuah perusahaan keluarga. Segitiga tersebut menunjukkan bahwa setidaknya ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dari perusahaan keluarga yaitu;

1. Perencanaan suksesi kepemimpinan dan kepemilikan (*Leadership dan ownership succession planning*),

2. Perencanaan keuangan dan kekayaan pribadi (*Estate dan personal financial planning*), dan
3. Perencanaan strategi bisnis (*Business strategy planning*)

dengan inti dari segitiga tersebut adalah mengenai perencanaan berkelanjutan perusahaan keluarga. Pada ini segitiga ini, perencanaan keberlanjutan perusahaan keluarga memegang kendali satu sama lain dan menjadi komparasi bagaimana visi dan bagaimana misi dari keluarga itu sendiri. Hal ini dapat menjawab beberapa pertanyaan terkait apa yang akan kita capai sebagai sebuah keluarga dan bagaimana cara mendapatkannya. Sebuah komitmen yang kuat diantaranya yang saling terkait membuat perusahaan keluarga tidak bisa mengabaikan salah satu dari mereka, dan apabila salah satu diantaranya tidak berjalan sebagaimana mestinya, maka secara tidak langsung hal itu akan membawa perusahaan kearah kehancuran (Ward, 2004).

Dalam sebuah perusahaan keluarga yang hancur, banyak hal yang dapat dijadikan sebagai biang keladi atas gagalnya keberlanjutan dari perusahaan keluarga tersebut. Salah satu penyebab kegagalan dari perusahaan keluarga yang gagal adalah suksesi. Suksesi merupakan fenomena alih generasi pentransferan manajemen suatu perusahaan keluarga dari generasi pendiri ke generasi berikutnya dimana tongkat estafet dari perusahaan keluarga akan diserahkan dengan keberlanjutan perusahaan menjadi jaminannya. Goldman dan Bernshteryn (2007 dalam (Gunawan dan Mustamu 2015) mengungkapkan bahwa sebuah program suksesi sangat penting bagi keberhasilan, stabilitas dan keberlanjutan dari setiap perusahaan dalam perusahaan keluarga, untuk bertahan dalam sebuah

persaingan. Keberlanjutan perusahaan merupakan hal yang sangat krusial bagi pendiri dan oleh karena itu perlu adanya perencanaan suksesi secara matang.

Suksesi merupakan hal yang fatal apabila diabaikan begitu saja, oleh karena itu perusahaan keluarga perlu menilik bagaimana kesiapan mereka dalam menyambut suksesi itu. Pendiri perlu menyiapkan dan menentukan seperti apa kriteria penerus yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk terus melanjutkan perusahaan keluarga, serta bagaimana sebuah pengertian dari pengetahuan dari perusahaan akan ditransferkan kepada penerus. Identifikasi penerus menjadi perhatian utama dari beberapa peneliti untuk meminimalisir tingkat kesalahan pendiri dalam memilih penerus yang tepat. Apabila ada kesalahan dalam memilih penerus hal tersebut akan berdampak pada keberlanjutan perusahaan keluarga kedepannya (Leonardo, 2016).

Perusahaan keluarga pada umumnya pasti akan menemukan sebuah batu sandungan. Hal ini mungkin terjadi karena berbagai macam alasan seperti: konflik pribadi yang belum terselesaikan, kurangnya kepercayaan, hubungan keluarga yang sulit, atau tuntutan keluarga dalam bisnis (Carlock dan Ward 2001). Namun perlu dilihat ke belakang kaitannya dengan suksesi itu sendiri, ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi sebuah proses suksesi diantaranya adalah komunikasi. Penelitian Vozikis, et al. (2014) menunjukkan bahwa beberapa faktor kegagalan suksesi yang harus dihindari salah satunya adalah komunikasi dan hubungan keluarga yang tidak baik selain faktor penerus yang tidak potensial dan faktor pengelolaan perusahaan.

Komunikasi dapat memicu keharmonisan hubungan antara orang tua dan anaknya yang mengarah pada ketertarikan bisnis pemimpin selanjutnya terlepas dari apakah mereka terlibat dalam perusahaan secara langsung atau tidak (Björnberg dan Nicholson 2012). Melalui jalinan frekuensi komunikasi dan isi pesan komunikasi yang baik, keharmonisan hubungan keluarga yang tercipta diharapkan pendiri mampu mentransferkan nilai-nilai luhur perusahaan dalam rangka membimbing dan mendorong penerus untuk mengerti akan kebutuhan perusahaan terkait dengan proses suksesi.

Selain cara berkomunikasi yang baik, seorang pemimpin tentunya harus memiliki kepribadian yang baik pula. Hal itu lah yang harus dimiliki penerus perusahaan agar nantinya ia tahu dan mampu menempatkan dirinya di berbagai macam situasi dengan karakteristik-karakteristik kepribadian sebagai acuan utamanya, karena kepribadian merupakan bagaimana cara seorang individu beraksi atas dan berinteraksi dengan orang lain (Robbins dan Judge, 2015). Dengan mengidentifikasi bagaimana kepribadian seseorang kita dapat memahami bagaimana seseorang dalam kehidupan sehari-harinya. Melalui sebuah badan riset Goldberg (1990, dalam Judge et al. 1999) membantu kita dalam memahami bagaimana kepribadian seseorang dilihat dari indikator OCEAN atau model kepribadian 5 besar yang diciptakannya yaitu: keterbukaan pada pengalaman, kehati-hatian, ekstraversi, keramahan, dan neurotisme.

Disamping itu, kepemimpinan memegang bagian penting dalam memahami perilaku kelompok dimana biasanya seorang pemimpin akan mengarahkan kita menuju sebuah tujuan yang akan menjadi sangat berharga

dalam upaya peningkatan kinerja kelompok (Robbins dan Judge 2015). Susanto (2005) membantu para pendiri perusahaan keluarga dengan memberi kriteria pemimpin perusahaan keluarga yang dikelompokkan menjadi 2 kriteria yaitu kriteria ACE dan kriteria MAN (*Acceptable, Charismatic, Energetic* dan *Managing, Achieving, Networking*). ACEMAN dapat membantu pendiri dalam menganalisis penerus yang tepat yang ditambah dengan beberapa kriteria dari perusahaan. Dengan hal ini, pendiri akan jelas mengetahui apakah penerus telah atau bahkan belum memenuhi kriteria yang dibutuhkan untuk menjadi seorang pemimpin perusahaan serta pendiri akan terbantu untuk mengetahui seperti apa kemampuan penerus kelak.

Selain aspek kepribadian dan kepemimpinan Haag, et al. (2006) melengkapi beberapa kriteria khusus yang harus dimiliki penerus, salah satunya adalah aspek motivasi. Motivasi dengan kepercayaan diri yang kuat dari dalam diri penerus sendiri dimana ia tertarik untuk terus melanjutkan perusahaan dan secara sukarela bersedia bertanggung jawab atas baik buruknya perusahaan, serta adanya kesamaan antara pandangan tujuan individu dengan tujuan perusahaan dapat semakin membuat pendiri yakin untuk memilihnya. Motivasi dapat berasal dari faktor internal dan faktor eksternal penerus. Faktor internal berbicara mengenai keinginan kuat penerus untuk dapat memimpin perusahaan dan tekad penerus untuk membawa perusahaan kearah yang jauh lebih baik. Sedangkan faktor eksternal dapat berasal dari mana saja, seperti dukungan dari keluarga, teman atau lingkungan yang mengharuskannya bertindak demikian.

Pendiri sebagai orang tua memiliki peran yang cukup penting dalam upaya pelestarian perusahaan keluarga ini. Pendiri harus membekali anaknya sedini mungkin dengan membawa penerus ke arah yang mengacu pada perusahaan keluarga. Hal ini dapat dimulai dengan pendidikan semenjak dini diikuti beberapa aktivitas rutin yang menyangkut perusahaan seperti pengenalan, pelatihan dan adanya sebuah transfer pengetahuan perusahaan yang mungkin berjalan secara tersurat maupun tersirat Breton-Miller, et al. (2004). Proses transfer pengetahuan ini juga penting manakala sebuah inti sari dari perusahaan akan diteruskan kepada pemimpin yang baru.

Beberapa perusahaan yang ada di Indonesia ada yang tersandung dan gagal pada kepemimpinan generasi kedua. Namun pada generasi kedua lah, perusahaan keluarga juga mampu menjadi besar dan sukses akibat tangan pendahulunya yang sukses dalam menjalankan suksesi (Dewi dan Martini 2007). Fenomena suksesi kini sedang terjadi di perusahaan keluarga Arya Mas Salatiga. Perusahaan ini sedang mengalami masa transisi perpindahan kepemimpinan antar generasi. Arya Mas didirikan pada tahun 1974 oleh Bapak Slamet Riyanto selaku pemilik dari Arya Mas yang merupakan warga asli Salatiga yang lahir pada 27 Januari 1946. Bapak Slamet kini berusia 72th, akan tetapi seiring pertambahan usia beliau merasa tidak mampu lagi 100 persen mengelola usaha yang dirikannya, dan oleh karena itu beliau ingin agar Arya Mas kelak diteruskan oleh anaknya. Dalam menjalankan usahanya, Bapak Slamet melibatkan anaknya dalam menjalankan bisnis sebagai penerus.

Arya Mas adalah salah satu perusahaan keluarga di Salatiga yang bergerak di bidang industri makanan kecil olahan oleh-oleh khas dari Salatiga. Arya Mas didirikan oleh Bapak Slamet Rianto pada tahun 1974. Pabrik rumahan ini mampu memproduksi sekitar 700.000 bungkus enting-enting gepuk setiap harinya ditambah dengan beberapa produk tambahan lain seperti singkong presto, manco, dan keripik paru dan produk terbarunya roti basah kemasan. Produk Arya Mas awalnya hanya ditawarkan ke konter-konter kecil yang menjual oleh-oleh di Salatiga saja. Namun setelah melihat peluang yang ada, muncul niatan Bapak Slamet untuk semakin melebarkan cakupannya. Kini produk Arya Mas sudah ada di beberapa konter oleh-oleh makanan di daerah Solo, Jogjakarta, Malang, Jakarta, hingga ke Bali.

Arya Mas saat ini sedang mengalami proses suksesi. Masalah yang sedang dihadapi Arya Mas tidak hanya pada masalah kepemimpinan Bapak Slamet saja terkait dengan semakin bertambahnya usia beliau dan ketidakmampuan beliau dalam mengelola perusahaan 100 persen lagi, ditambah masalah lain seperti munculnya pesaing-pesaing baru. Selain hal-hal tersebut, masalah lain yang cukup krusial bagi kelangsungan hidup Arya Mas dalam beberapa tahun terakhir ini yaitu masalah penurunan permintaan pasar yang berdampak pada akumulasi produksi produk Arya Mas yang tidak stabil setiap bulannya. Hal tersebut mengakibatkan grafik pemasukan perusahaan Arya Mas cenderung menurun dari tahun ke tahun yang di tampilkan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Tingkat Pendapatan Perusahaan

Tahun	Penghasilan
2014	Rp 260.343.000,00
2015	Rp 285.454.000,00
2016	Rp 237.344.000,00

Sumber : Data Perusahaan, diolah oleh peneliti

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa telah terjadi penurunan pendapatan pada perusahaan Arya Mas pada tahun 2015 sampai dengan tahun 2016 terakhir. Penurunan pendapatan tersebut berdampak bagi perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung seperti nama baik perusahaan yang menjadi buruk, serta hilangnya beberapa relasi perusahaan.

Kaitannya dengan suksesi perusahaan, muncul situasi yang mengharuskan Bapak Slamet untuk memilih penerus yang tepat untuk menggantikannya sebagai penerus Arya Mas yang berikutnya. Dengan semakin lanjutnya usia, beliau harus memutuskan untuk mengakhiri masa kepemimpinannya dan membuat keputusan untuk memilih anaknya sebagai penggantinya yang baru dengan harapan bahwa anaknya dapat membawa wajah baru dan membawa dampak positif yang baru bagi Arya Mas. Ada beberapa kriteria yang akan dijadikan acuan dalam memilih dan menilai penerus sebagai bahan pertimbangan Bapak Slamet untuk menentukan siapa yang berhak meneruskan tongkat estafet dari Arya Mas ini.

Penelitian dengan tema suksesi perusahaan keluarga ini pernah dilakukan sebelumnya oleh beberapa peneliti di Indonesia, namun sejauh ini hasil penelitian

dari setiap peneliti akan berbeda seiring dengan kasus dan fenomena yang terjadi dalam perusahaan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama meneliti mengenai suksesi perusahaan keluarga. Ada pun perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya akan di jelaskan dalam tabel 1.2 berikut:

Tabel 1.2

Tabel Perbandingan Penelitian

Peneliti	(Dewi dan Martini, 2007)	(Chandra, 2015)	(Wijaya, 2015)	Penelitian Ini (Dewi 2017)
Judul penelitian	Perencanaan Suksesi pada Perusahaan Keluarga di Kota Denpasar	Perencanaan Suksesi pada Perusahaan Keluarga PT Mandalasena Perkasa Motor	Analisis Perencanaan Suksesi pada PT Nirwana Radio	Perencanaan Suksesi pada Perusaan Keluarga (studi fenomenologi pada Arya Mas Salatiga)
Subjek penelitian	Perusahaan keluarga pada bidang Ex-Im di di Kota Denpasar, Bali	Perusahaan keluarga PT Mandalasena Perkasa Motor di Kota Malang, Jawa Timur	Perusahaan keluarga PT Nirwana Radio di Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan	Perusahaan keluarga Arya Mas di Kota Salatiga, Jawa Tengah
Objek penelitian	Perencanaan Suksesi pada perusahaan keluarga dengan menyoroti kriteria pemilihan penerus serta proses mentoring kepada calon penerus.	Kriteria apa yang menjadi pertimbangan untuk memilih salah satu dari dua calon penerus dan untuk mengamati proses mentoring yang terjadi di perusahaan.	Perencanaan suksesi yang di dalamnya terdapat proses mentoring pada perusahaan bidang distribusi makanan.	Perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga untuk menentukan penerus yang tepat sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan sebelumnya.
Instrumen penelitian	Skala Likert	Wawancara	Wawancara dan observasi	Wawancara dan observasi
Metode penelitian	Kuantitaif - Kualitatif	Kualitatif	Kualitatif	Kualitatif

Variabel penelitian	Perencanaan Suksesi Sikap Keinginan Komitmen Kepercayaan Kepemimpinan Faktor yang mempengaruhi perencanaan Suksesi Nilai-nilai Karakteristik Penerus	Menentukan kriteria Penerus dengan 7C (Carlock dan Ward, 2001) Proses mentoring menurut (Grady, 2002)	Perencanaan suksesi (Susanto 2007) Pemilihan kriteria penerus (Poza, 2010)	Variabel dalam penelitian ini akan menyortir mengenai identifikasi penerus yang dilihat dari komunikasi, kepribadian, kepemimpinan dan motivasi penerus, yang ditambah dengan pelatihan dan pengembangan penerus.
Hasil Penelitian	Perencanaan suksesi berjalan baik. Nilai tertinggi indikator kepercayaan, dan keinginan penerus sebagai nilai terendah. Nilai-nilai dan karakteristik berpengaruh positif terhadap perencanaan suksesi	PT Mandalasena Perkasa Motor telah memiliki calon penerus yang sesuai dengan kriteria dan proses mentoring oleh incumbent telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan	Perusahaan mempersiapkan perencanaan suksesi tanpa memperhatikan kriteria-kriteria yang harus dipenuhi penerus dan proses mentoring yang informal serta tidak terstruktur	

Sumber : Data diolah, 2018

Untuk menginvestigasi fenomena tersebut, peneliti menelaah salah satu penelitian terdahulu yang ditemukan dalam penelitian dari Wijaya (2015) dimana hasil dari penelitian tersebut adalah perusahaan mempersiapkan perencanaan suksesi tanpa memperhatikan kriteria-kriteria yang harus dipenuhi penerus dan proses mentoring yang informal serta tidak terstruktur dimana hal ini berbeda dengan konsep Susanto (2005) mengenai keberhasilan suksesi yang sangat

bergantung pada kejelasan konsep suksesi, yang dijabarkan melalui perencanaan, dan persiapan suksesi yang disiapkan secara terstruktur dengan jelas.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti merasa perlu melakukan penelitian lebih lagi mengenai bagaimana proses suksesi pada perusahaan keluarga di Salatiga. Oleh karena itu penelitian ini berjudul **“Perencanaan Suksesi pada Perusahaan Keluarga (Studi Fenomenologi pada Perusahaan Keluarga Arya Mas Salatiga)”**.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan informasi yang telah diperoleh sebelumnya dan beberapa fenomena yang terjadi dalam perusahaan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di Arya Mas karena menemukan beberapa masalah yaitu adanya penurunan omzet membuat Arya Mas harus tetap mempertahankan eksistensinya di pasar serta faktor usia yang mengharuskan pendiri Arya Mas untuk segera melakukan suksesi kepemimpinan. Suksesi ini dilakukan untuk mempersiapkan putra mahkota Arya Mas sebagai penerus Arya Mas. Dengan rumusan masalah penelitian tersebut, maka timbul pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana komunikasi penerus yang terjalin antara pendiri dan penerus?
2. Bagaimana kepribadian penerus dilihat dengan kriteria model 5 besar?
3. Bagaimana kepemimpinan penerus dilihat dengan kriteria ACEMAN?
4. Bagaimana motivasi penerus dalam meneruskan Arya Mas?
5. Bagaimana program pelatihan dan pengembangan penerus?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis dan mengidentifikasi bagaimana komunikasi yang terjalin antara pendiri dan penerus.
2. Untuk menganalisis dan mengidentifikasi bagaimana kepribadian penerus dilihat dengan model 5 besar.
3. Untuk menganalisis dan mengidentifikasi bagaimana kepemimpinan penerus dilihat dengan kriteria ACEMAN.
4. Untuk menganalisis dan mengidentifikasi bagaimana motivasi penerus dalam meneruskan Arya Mas.
5. Untuk menganalisis dan mengidentifikasi bagaimana program pelatihan dan pengembangan penerus.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini antara lain:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi sumber referensi mengenai bagaimana merencanakan suksesi dalam perusahaan keluarga dan untuk mencari penerus yang tepat bagi penerus perusahaan keluarga.

2. Bagi akademik

Diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengetahui lebih banyak tentang peran suksesi terhadap keberlanjutan perusahaan keluarga.

3. Bagi peneliti lain

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu acuan dan untuk penelitian mengenai proses suksesi kepemimpinan dan perusahaan keluarga.

4. Bagi peneliti

Penelitian ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, dan dengan penelitian ini peneliti dapat secara langsung mengetahui bagaimana sepak terjang perusahaan keluarga pada generasi kedua yang dapat memperkaya pengetahuan peneliti dan mendapatkan informasi serta pengalaman yang berharga dalam ranah perusahaan keluarga.

1.5. Sistematika Penulisan

Adanya sistematika penulisan adalah untuk mempermudah pembahasan dalam penulisan. Sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TELAAH PUSTAKA

Dalam bab ini membahas landasan teori yang mendukung penelitian ini, merupakan penjabaran mengenai landasan teori, penelitian terdahulu, dan kerangka pemikiran teoritis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi populasi dan sampel yang menjadi obyek penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang deskripsi umum dari obyek penelitian, analisis data, dan pembahasan dari analisis data.

BAB V PENUTUP

Bab ini menguraikan tentang kesimpulan-kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian, dan saran sebagai masukan bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya.

1.6. Rangkuman BAB I

Pada BAB 1 ini telah dipaparkan mengenai sebuah fenomena yang terjadi pada perusahaan keluarga yaitu fenomena suksesi pada perusahaan keluarga Arya Mas Salatiga dengan penentuan kriteria penerus sebagai latar belakang dalam penelitian ini. Selanjutnya pertanyaan penelitian dalam rumusan masalah, akan di jelaskan pada bab-bab berikutnya. Bab ini juga mengulas mengenai tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulissannya.