

# ANALISIS RENCANA SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA BERDASARKAN TEORI ACE-MAN

(STUDI KASUS DI PERUSAHAAN KELUARGA LILY PATISSERIE DAN OPTIK TRIO JAYA)

*ANALYSIS OF SUCCESSION PLAN IN FAMILY BUSINESS BASED ON ACE-MAN THEORY*

*(CASE STUDY IN FAMILY BUSINESS OF LILY PATISSERIE AND OPTIK TRIO JAYA)*

Dimas Kamil Prayogio<sup>1</sup>, Ir. Dodie Tricahyono, M.M.<sup>2</sup>, Ph.D., Ir. Tri Djatmiko, M.M.<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Prodi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Telkom University  
dimaskamil@student.telkomuniversity.ac.id<sup>1</sup>, dodietricahyono@telkomuniversity.ac.id<sup>2</sup>,  
tridjatkiko@telkomuniversity.ac.id<sup>3</sup>

---

## ABSTRAK

Pada awalnya sebagian besar perusahaan di Indonesia merupakan perusahaan keluarga. Data menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan keluarga di Indonesia gagal dalam melakukan transfer suksesi. Proses suksesi adalah salah satu faktor utama yang dapat membuat perusahaan keluarga menjadi berkembang dan berkelanjutan. Perusahaan keluarga harus dapat memilih kriteria calon suksesor yang tepat guna melanjutkan perusahaan keluarga.

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan identifikasi kriteria serta menganalisis kesiapan calon suksesor pada perusahaan keluarga Lily Patisserie dan Optik Trio Jaya berdasarkan teori ACE-MAN (*Acceptable, Charismatic, Energetic, Managing, Achieving, dan Networking*).

Metode pengumpulan data penelitian ini dilakukan secara kualitatif dan teknik pengumpulan data melalui wawancara tidak berstruktur, observasi tidak berstruktur dan dokumentasi. Narasumber yang terlibat dalam pengumpulan data sebanyak 6 orang (3 narasumber setiap perusahaan) yang memiliki kapabilitas dan kapasitas dalam memberikan data atau informasi yang diharapkan peneliti. Teknik analisis data yang digunakan bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh lalu ditarik kesimpulan dari seluruh hasil wawancara yang didapat serta *tools* yang digunakan oleh peneliti dalam mengolah data yaitu menggunakan software ATLAS.ti

Setelah melakukan penelitian melalui wawancara terhadap narasumber di masing-masing perusahaan, peneliti menemukan temuan baru pada konsep ACE-MAN. Dimensi variabel *acceptable* berubah dari 3 menjadi 4, dimensi variabel *charismatic* tidak mengalami perubahan, dimensi variabel *energetic* berubah dari 3 menjadi 5, dimensi variabel *managing* tidak berubah, dimensi variabel *achieving* berubah dari 1 menjadi 2, dan dimensi variabel *networking* tidak mengalami perubahan.

Dengan bertambahnya dimensi pada variabel ACE-MAN seperti yang sudah dijelaskan di atas maka kontribusi yang dapat peneliti berikan bagi masing-masing perusahaan keluarga adalah masukan yang tepat bagi calon suksesor guna mempermudah perusahaan keluarga dalam menetapkan calon suksesor.

**Kata Kunci:** Perusahaan Keluarga, Rencana Suksesi, Suksesor, ACE-MAN

---

## ABSTRACT

*At first, most companies in Indonesia were Family Business. Data shows most of family businesses in Indonesia failed to make succession transfers. Succession process is a main factor that can make family business grow and sustainable. The family business must be able to choose an ideal criteria of new successor to continue the family business.*

*This researches is to identify the criteria and also to analyze readiness of prospective successor of Lily Patisserie and Optik Trio Jaya family business based on ACE-MAN Theory (Acceptable, Charismatic, Energetic, Managing, Achieving, and Networking).*

*The research data collection method done qualitatively and data collection techniques through unstructured interviews, unstructured observation and documentation. There were 6 people involved in collecting data (3 speakers each company) who have capability and capacity to provide data or information expected by the researcher. The data analysis technique used is inductive, which is an analysis based on data obtained and drawn conclusions from all interviews obtained and the tools used by researcher in processing data is ATLAS.ti software.*

*After conducting research through interviews with speakers at each company, researcher find new findings on the ACE-MAN concept. The acceptable variable dimension changed from 3 to 4, the dimension of the charismatic variable didn't change, the dimension of the energetic variable changed from 3 to 5, the dimension of the managing variable didn't change, the dimension of achieving variable changed from 1 to 2, and the dimension of the networking variable didn't*

*With the increasing dimensions of the ACE-MAN variable as explained above, the contribution that researcher can make to each family business is the right input for prospective successors in each family business so they won't experience problems in the future when selecting of prospective successors.*

**Keywords:** *Family Business, Succession Plan, Successor, ACE-MAN*

### 1. Pendahuluan

Perkembangan zaman bergerak cepat, baik dari sisi teknologi maupun non-teknologi. Perusahaan keluarga dapat dikatakan sebagai perusahaan yang unik karena perusahaan keluarga ini memiliki keunikan dan kekuatan tersendiri yang tidak dimiliki oleh perusahaan bukan keluarga. Menurut Thomas Zellweger perusahaan keluarga memiliki kelebihan tersendiri yaitu minimnya konflik kepentingan antara pemilik dan manajer, kepemimpinan yang efisien, keunggulan sumber daya, pencapaian dan tujuan jangka panjang, budaya komitmen dan *support* serta menjaga reputasi dan identitas [11].

Menurut survei yang dilakukan oleh Pricewaterhouse Cooper lebih dari 95% perusahaan di Indonesia adalah milik keluarga [1]. 1/3 dari seluruh perusahaan yang masuk dalam kategori 500 *Fortune companies* adalah perusahaan keluarga dan sekitar 60% perusahaan yang sudah *go-public* tetap berada di bawah pengaruh keluarga [10]. Selain itu peran perusahaan keluarga dalam perekonomian sangat besar, sekitar 40% dari GNP atau 59% dari GDP AS [7].

Perusahaan keluarga dapat dikatakan sebagai perusahaan keluarga apabila mayoritas suara di dalam perusahaan tersebut diatur oleh keluarga [2]. Terdapat dua jenis perusahaan keluarga yaitu perusahaan keluarga yang dimiliki keluarga namun dikelola oleh pihak eksternal yang profesional, dan perusahaan keluarga yang sepenuhnya dimiliki dan dikelola oleh keluarga. Di Indonesia, sebagian besar perusahaan keluarga adalah jenis yang kedua, dimiliki dan dikelola oleh keluarga [2].

Menurut *Family Business Quarterly* bahwa kurang lebih 70 persen perusahaan keluarga gagal meraih kesuksesan di tangan generasi keduanya. Menurut *Family Firm Institute* bahwa hanya 30% perusahaan keluarga yang bisa bertahan hingga generasi kedua, hanya 12% yang mampu bertahan pada generasi ketiga, dan hanya 3% saja yang mampu berkembang di generasi keempat [12].

Salah satu perusahaan jamu terbesar di Indonesia yaitu perusahaan keluarga PT. Nyonya Meneer yang berdiri sejak 1919 dan dinyatakan pailit sesuai putusan sidang pada tanggal 3 Agustus 2017 (karena tidak mampu membayar hutang sebesar Rp 267 Miliar kepada sejumlah kreditur). Dari tahun 1984 hingga 2000 terjadi sengketa perebutan kekuasaan di internal keluarga. Operasional perusahaan yang saat itu dipegang oleh lima cucu Nyonya Meneer akhirnya diambil oleh Charles Ong Saerang, salah satu cucu Nyonya Meneer yang membeli warisan cucu lainnya untuk mengakhiri perebutan kekuasaan [6].

Proses suksesi dalam perusahaan keluarga menjadi salah satu faktor terpenting dalam melanjutkan perusahaan keluarga agar masa depan perusahaan keluarga tertata dengan rapih dan baik. Salah satu faktor yang membuat perusahaan keluarga menjadi besar dan bertahan adalah bagaimana pemilik keluarga mampu mempersiapkan rencana jangka panjang bagi calon suksesor. Salah satu hal yang dapat dilakukan oleh pemilik perusahaan keluarga adalah melibatkan calon suksesor dalam operasional perusahaan sejak dini, pemilik perusahaan keluarga akan mampu membawa pengaruh positif terhadap calon suksesor karena terjalannya hubungan komunikasi yang kuat antara pemilik perusahaan keluarga dan calon suksesornya. [3]

Agar proses suksesi berjalan lancar, pemilik perusahaan keluarga dapat memberikan pelatihan bagi calon suksesor agar lebih siap dalam melanjutkan perusahaan. Terdapat beberapa tahapan yang diperlukan dalam pengembangan calon suksesor, yaitu melalui program pendidikan formal, program pelatihan, transfer pengetahuan dan pengalaman kerja di luar perusahaan [13]. Salah satu institusi yang mempunyai program pelatihan untuk pengembangan calon suksesor adalah Prasetiya Mulya yang memiliki program bernama *Family Business: Next Generation*. Informasi ini peneliti dapatkan dari website resmi institusi Prasetiya Mulya [14].

Selain itu banyak dijumpai calon suksesor yang tidak memenuhi standar kelayakan (*ACE-MAN*) untuk melanjutkan perusahaan keluarga dikarenakan calon suksesor tidak disukai oleh keluarga, calon suksesor tidak mempunyai kharisma, calon suksesor tidak mempunyai semangat dan motivasi dalam melanjutkan perusahaan keluarga, calon suksesor tidak dapat mengelola pekerjaan dan tanggung jawab, calon suksesor tidak dapat mencapai target yang sudah ditetapkan perusahaan, dan calon suksesor tidak mempunyai relasi yang luas dalam mengembangkan perusahaan ke depan [7].

Dari fenomena tersebut, penerapan konsep *ACE-MAN* (*acceptable, charismatic, energetic, managing, achieving, dan networking*) pada calon suksesor ini penting untuk diteliti guna memperlancar proses suksesi. Dengan diterapkannya konsep *ACE-MAN* di perusahaan keluarga Lily Patisserie dan Optik Trio Jaya diharapkan masing-masing perusahaan bisa melakukan proses suksesi dengan baik.

## **2. Dasar Teoritis**

### **2.1 Sistim Bisnis Keluarga**

Bisnis keluarga terbagi menjadi dua jenis yaitu *family owned enterprise* (FOE) dan *family business enterprise* (FBE). *Family owned enterprise* adalah perusahaan keluarga yang dimana perusahaan dimiliki oleh keluarga namun struktur organisasi didalamnya dikelola oleh orang profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Keluarga hanya berperan sebagai pemilik dan tak melibatkan dirinya dalam operasi di lapangan. Perusahaan jenis ini merupakan bentuk lanjutan usaha yang semula dikelola oleh keluarga yang mendirikannya [7].

Lalu, *family business enterprise* adalah perusahaan keluarga yang dimana perusahaan secara keseluruhan dikelola oleh anggota keluarganya. Perusahaan keluarga jenis *family business enterprise* ini adalah perusahaan yang posisi-posisi kunci didalamnya dipegang hanya oleh anggota keluarganya. Dan perusahaan keluarga jenis ini merupakan perusahaan keluarga yang paling banyak terdapat di Indonesia. [7]

### **2.2 Family Business**

Perusahaan yang dapat dikategorikan sebagai perusahaan keluarga adalah perusahaan yang mayoritas kepemilikan didalamnya adalah anggota keluarga, dan sistim pengelolannya dikuasai oleh anggota keluarga dan diharapkan keturunan dari anggota keluarga dapat mengikuti jejak mereka nantinya. Sedangkan, perusahaan dapat dinamakan sebagai perusahaan keluarga jika terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. Ditambah juga organisasi yang dapat dikategorikan sebagai perusahaan keluarga apabila terdapat keterlibatan secara langsung dua generasi pada anggota keluarga dan keterlibatannya mempengaruhi kebijakan perusahaannya [4]. Selanjutnya definisi bisnis keluarga berdasarkan kepemilikan adalah bisnis yang kontrol dan manajemennya akan diberikan anggota keluarga lain di generasi selanjutnya [2].

Sehingga dapat disimpulkan bahwa bisnis keluarga merupakan bisnis yang dijalankan oleh dua atau lebih anggota dari sebuah keluarga dimana mereka memegang peran penting dalam kepemilikan, mengatur, membuat kebijakan, serta memiliki kecenderungan untuk memberikan kontrol dari bisnis tersebut ke generasi selanjutnya dalam keluarga tersebut.

### 2.3 Kelanggengan Bisnis Keluarga

Kelanggengan bisnis adalah suatu hal yang sering didamba-dambakan oleh seluruh pengusaha, ada mitos yang mengatakan bahwa generasi pertama itu membangun, generasi kedua membesarkan, dan generasi ketiga itu menghancurkan. Hal ini tidak sepenuhnya benar dan juga tidak sepenuhnya salah dikarenakan ada beberapa data yang menunjukkan bahwa masih ada perusahaan keluarga yang masih bertahan hingga generasi ketiga walaupun memungkinkan pula perusahaan keluarga yang sudah tumbang setelah memasuki generasi ketiga.

Setidaknya ada empat alasan utama mengapa kelanggengan bisnis merupakan salah satu isi fundamental dalam bisnis keluarga. Pertama, *survival* yaitu merupakan syarat pertama bagi perusahaan keluarga untuk mengukur kesuksesan dengan melihat kinerja bisnis, pertumbuhan bisnis, profitabilitas bisnis, pangsa pasar, dan lain-lain. Kedua, prinsip "*Going Concern*" dalam bisnis, terutama akuntansi menyatakan bahwa sebuah organisasi bisnis didirikan dengan maksud untuk hidup selamanya [8]. Implikasinya, kelanggengan perusahaan merupakan hal esensial bagi investor, kreditor, pemilik, manajer, karyawan, pelanggan, pemerintah dan *stakeholder* lainnya [8].

Ketiga, salah satu faktor fundamental yang membedakan perusahaan keluarga dan *non-family firm* tercermin pada tujuan utama perusahaan yang mempertahankan *asset* dan reputasi keluarga sebagai pemilik bisnis. Keempat, fakta empiris mengatakan bahwa terjun ke sebuah bisnis tampaknya relatif gampang, namun bukanlah hal yang mudah untuk bisa mempertahankan bisnis agar tetap berjalan dengan baik karena banyak perusahaan-perusahaan atau bisa dibilang UMKM yang dengan mudahnya mendirikan suatu bisnis tertentu dikarenakan terdapat *trend* yang sedang naik, namun tidak lama kemudian *trend* tersebut turun dan bisnis tersebut tenggelam secara singkat. [8]

### 2.4 Kunci Sukses dalam Bisnis Keluarga

Kesuksesan dalam bisnis keluarga itu memiliki variasi yang berbeda-beda, ada yang berpikiran bahwa kesuksesan dilihat dari jumlah omset yang didapat, ada juga yang melihat berdasarkan pertumbuhan perusahaan dari tahun ke tahun, dan juga faktor-faktor lainnya.

Keberhasilan usaha (*key success factor*) merupakan variabel yang harus dimiliki oleh perusahaan sehingga perusahaan menjamin strategi yang telah ditetapkan dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Faktor-faktor tersebut adalah hasil dari:

1. Analisis internal, salah satu contoh analisis internal yaitu seperti analisis terhadap industry di mana perusahaan tersebut berada serta analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan dibandingkan pesaingnya. Aspek-aspek yang harus diperhatikan untuk dibandingkan dengan pesaing adalah aspek manajemen, pemasaran, keuangan, produksi/operasi, riset dan pengembangan produk, dan teknologi informasi.
2. Analisis eksternal, salah satu contoh analisis eksternal yaitu seperti analisis terhadap faktor-faktor diluar kendali perusahaan dapat berdampak pada perusahaan. Faktor-faktor tersebut bisa berupa ekonomi, peraturan pemerintah, stabilitas keamanan, situasi politik, dan sebagainya. [7]

Jadi *success factors* dalam perusahaan keluarga itu sangatlah penting dan faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan keluarga itu menjadi sukses itu ada beberapa hal seperti pertumbuhan *asset* perusahaan, pertumbuhan ekonomi perusahaan, jumlah karyawan, jumlah produk yang dijual, dan berbagai faktor lainnya. Dan *success factors* itu sendiri akan *dimanage* oleh calon suksesor perusahaan dan pada tahap transisi antara generasi pendiri dan generasi penerus ini akan diuji apakah mitos yang beredar mengenai generasi satu itu membangun, generasi kedua menikmati, dan generasi ketiga menghancurkan itu adalah hal yang betul atau tidak [7].

## 2.5 Pentingnya Suksesi Bisnis Keluarga

Rencana suksesi dalam bisnis keluarga merupakan hal yang sulit untuk diabaikan. Bisnis keluarga, baik di Indonesia maupun di dunia sekalipun, akan menghadapi masalah suksesi. Suatu bisnis keluarga tidak dapat menghindari masalah suksesi yang pada akhirnya menghasilkan kebutuhan akan perencanaan suksesi dalam bisnis keluarga.

Proses suksesi adalah proses untuk menunjukkan pada generasi berikutnya mengenai cara untuk mengatur perusahaan dan/atau melatih calon suksesor agar menjadi *owner* yang bertanggung jawab [3]. Proses suksesi tidak akan lengkap apabila transisi dari satu generasi ke generasi tidak terjadi [9].

Terdapat tahapan-tahapan untuk persiapan calon suksesor agar proses suksesi berjalan dengan baik, yaitu:

1. Tahap pra-bisnis : pada tahap ini, pemilik perusahaan keluarga memperkenalkan calon suksesor yang merupakan bagian dari anggota keluarga pada bisnis keluarga yang dimiliki. Tujuan dari tahap ini adalah untuk membentuk pondasi untuk tahap berikutnya [15].
2. Tahap pengenalan : pada tahap ini, pemilik perusahaan memperkenalkan calon suksesor kepada para pihak yang bekerja di perusahaan dan staf yang aktif di perusahaan agar calon suksesor bisa berkomunikasi dengan baik [15].
3. Tahap pengenalan fungsi : pada tahap ini, calon suksesor dapat berbagi pengalaman dengan orang-orang yang bekerja di perusahaan dan juga calon suksesor akan diperkenalkan dengan kegiatan operasional perusahaan keluarga [15].
4. Tahap pelaksanaan fungsi : pada tahap ini, calon suksesor yang telah memiliki potensi dan telah menjadi karyawan tetap akan ikut berpartisipasi dalam pengelolaan perusahaan keluarga dalam lingkup yang masih kecil [15].
5. Tahap pengembangan fungsi : Pada tahap ini, calon suksesor akan menjadi pengamat dan terlibat dalam pengarahan kerja staff lain namun tidak mengelola perusahaan secara keseluruhan dan calon suksesor mulai berpartisipasi dalam pengambilan keputusan [15].
6. Tahap pergantian awal : Pada tahap ini, calon suksesor sudah mencapai posisi tertinggi dalam perusahaan keluarga namun tetap dalam pengawasan orang tua [15].
7. Tahap kedewasaan pengganti : pada tahap ini, calon suksesor akan melalui proses transisi secara lengkap, calon suksesor sudah pada posisi tertinggi pada perusahaan dan sudah boleh mengambil keputusan tanpa pengawasan dari orang tua. [15]

Salah satu kelemahan yang sering dimiliki oleh perusahaan keluarga di Indonesia adalah kelemahan pola pengembangan, pengelolaan, dan persiapan suksesi jangka panjang. Terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan oleh perusahaan keluarga dalam melakukan transfer suksesi:

1. Mengevaluasi struktur kepemilikan [7].
2. Mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi [7].
3. Mengevaluasi keinginan keluarga dan *contingency plan* [7].
4. Mengembangkan proses pemilihan, melatih dan mentoring penerus masa depan [7].
5. Melakukan aktivitas team building dari keluarga [7].
6. Menciptakan dewan direksi yang efektif [7].
7. Memasukkan penerus pada saat terbaik, yakni Ketika pendiri berusia sekitar 50 tahun dan usia penerus di awal 30 tahun [7].

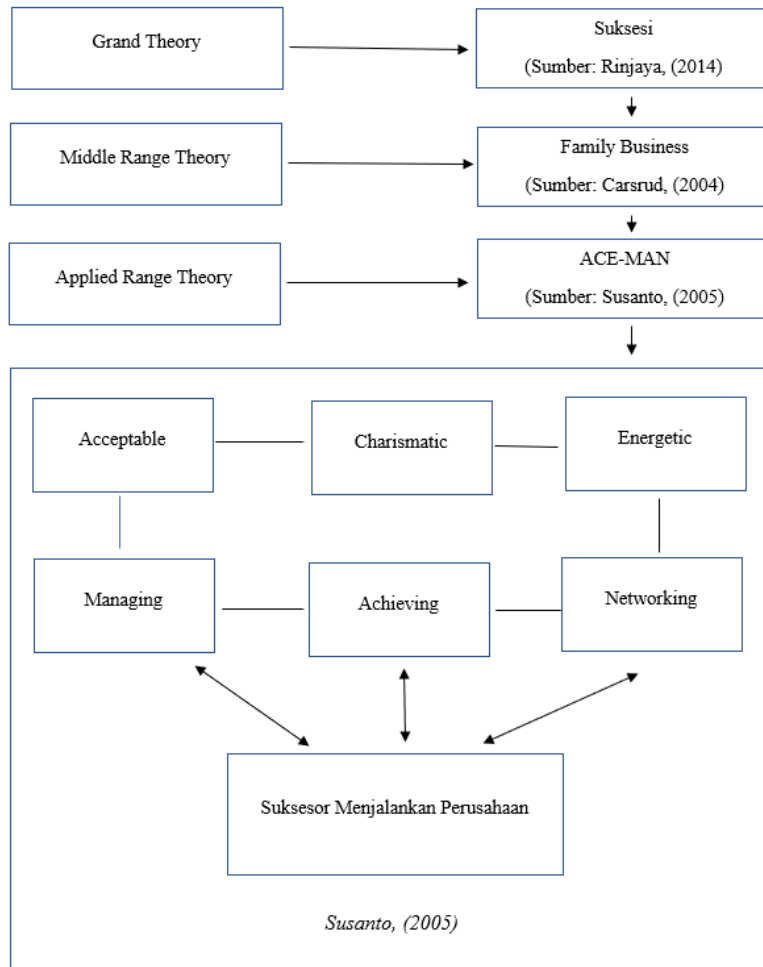
## 2.6 ACE-MAN Theory

Terdapat beberapa kriteria suksesor yang harus dimiliki oleh salah satu anggota keluarga dalam perusahaan keluarga yang disingkat ACE-MAN, yaitu:

1. *Acceptable*, artinya seorang pemimpin dalam tipe ini harus bisa mengakomodasi atau menerima pendapat orang lain dan dapat mengambil sebuah keputusan dari hasil tersebut [7].
2. *Charismatic*, artinya pemimpin dalam tipe ini harus bisa dalam segala hal (mempunyai visi ke depan, menarik, dan menyenangkan) sehingga dapat menghadapi pihak yang terlibat dan tipe-tipe pemimpin lainnya [7].
3. *Energetic*, artinya pemimpin dalam tipe ini mempunyai motivasi yang kuat sehingga pemimpin pandai memanfaatkan peluang, memiliki gagasan, dan dapat membuat keputusan [7].
4. *Managing*, artinya pemimpin dalam tipe ini mampu mengelola dan menerima tanggung jawab atas pekerjaan yang diserahkan [7].

5. *Achieving*, artinya pemimpin dalam tipe ini dalam menjalankan perusahaan keluarga harus memiliki target setiap harinya yang harus dicapai sehingga kredibilitas pemimpin bisa dipercaya oleh anggota keluarga [7].
6. *Networking*, artinya pemimpin dalam tipe ini harus mempunyai jaringan pertemanan yang lebih luas agar perusahaan keluarga bisa melakukan ekspansi guna untuk mendapatkan keuntungan yang lebih besar dan memperluas pangsa pasarnya. [7].

**2.7 Kerangka Pemikiran**



Gambar 1. Kerangka Pemikiran  
 Sumber: [5], yang telah diolah penulis

Gambar 2.1 adalah kerangka teori yang telah diadopsi dari beberapa model penelitian terdahulu. Teori utama dari penelitian ini adalah suksesi pada perusahaan keluarga [15]. Dari teori suksesi ini muncul konsep teori ACE-MAN yang relevan dengan permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan keluarga Lily Patisserie dan Optik Trio Jaya. [7]

Konsep kerangka pemikiran pada gambar 1 yaitu terdapat enam kriteria calon suksesor yang baik menurut teori ACE-MAN yaitu *acceptable*, *charismatic*, *energetic*, *managing*, *achieving*, dan *networking*. Masing-masing kriteria harus dimiliki oleh calon suksesor agar perusahaan keluarga bisa dilanjutkan dengan baik. Konsep ini juga sangat relevan digunakan untuk meneliti perusahaan keluarga Lily Patisserie dan Optik Trio Jaya dikarenakan masing-masing perusahaan keluarga memiliki permasalahan dalam pemilihan calon suksesornya. Sehingga dengan adanya konsep pemikiran yang telah dibuat ini dapat membantu perusahaan keluarga dalam pemilihan calon suksesor.

### 3. Metodologi Penelitian

**Tabel 3.1. Karakteristik Penelitian**

No.	Karakteristik Penelitian	Jenis
1.	Berdasarkan Metode	Kualitatif
2.	Berdasarkan Tujuan	Deskriptif
3.	Berdasarkan Keterlibatan Peneliti	Tidak Manipulasi Data
4.	Berdasarkan Unit Analisis	Individual
5.	Berdasarkan Waktu Pelaksanaan	<i>Cross Sectional</i>

Sumber: Olahan Penulis, 2020

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang melibatkan data berupa deskripsi dan data tersebut secara tidak langsung dapat dikuantifikasi, tujuan penelitian bersifat deskriptif karena penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas, berdasarkan keterlibatan peneliti tidak melakukan manipulasi data dalam mengolah penelitian kualitatif, berdasarkan unit analisis adalah *individual*, dan berdasarkan waktu pelaksanaan dilakukan secara *cross sectional* yang artinya data dikumpulkan dalam satu waktu saja.

Teknik yang dilakukan dalam pengumpulan data adalah wawancara tidak berstruktur dan observasi tidak berstruktur. Teknik analisis data yang digunakan yaitu dengan software ATLAS.ti sebagai software dalam pengkategorisasian data, menjabarkan ke dalam unit, menyusun ke dalam pola, dan memilih mana yang penting [16].

### 4. Hasil dan Pembahasan

Kesuksesan suksesor merupakan hal yang dianggap kecil tetapi faktanya di lapangan banyak perusahaan-perusahaan keluarga yang gagal melakukan transfer suksesi untuk melanjutkan perusahaan keluarga. Hal yang membuat calon suksesor gagal melanjutkan perusahaan keluarga dikarenakan menurut peneliti calon suksesor tidak memenuhi kriteria suksesor yang baik. Berdasarkan teori ACE-MAN calon suksesor seharusnya memenuhi kriteria-kriteria yang harus dimiliki oleh calon suksesor, yaitu *acceptable* yang memiliki arti bahwa calon suksesor harus disukai oleh seluruh anggota keluarga dan juga seluruh karyawan yang bekerja di dalam perusahaan [7], *charismatic* yang memiliki arti bahwa calon suksesor harus memiliki kharisma seperti mempunyai visi yang bagus sehingga seluruh anggota keluarga dan karyawan menjadi hormat kepada calon suksesor [7], *energetic* yang memiliki arti bahwa calon suksesor mempunyai motivasi yang kuat sehingga calon suksesor bisa melanjutkan perusahaan keluarga dengan baik dikarenakan calon suksesor mempunyai visi dan misi yang harus dilakukan guna memberikan dampak positif pada perusahaan keluarga [7], *managing* yang memiliki arti bahwa calon suksesor mampu mengelola dan menerima tanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan dan diserahkan [7], *achieving* yang memiliki arti calon suksesor mempunyai target yang setiap harinya harus dicapai sehingga kredibilitas calon suksesor bisa dipercaya oleh seluruh anggota keluarga dan karyawan [7], dan *networking* yang memiliki arti calon suksesor mempunyai relasi yang luas, komunikasi yang baik sehingga calon suksesor bisa melakukan perluasan dan memberikan keuntungan yang lebih besar [7].

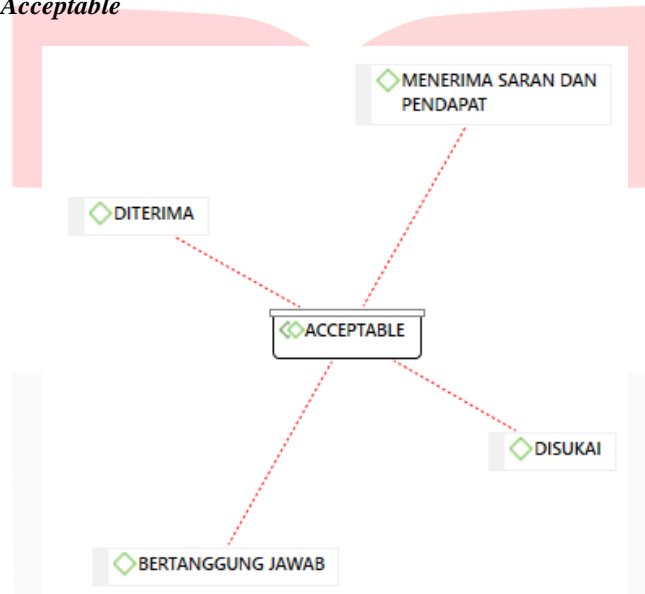
4.1 Profil Narasumber

Tabel 4.1 Profil Narasumber

No.	Nama	Jabatan	Perusahaan
1.	Rosano AP	Owner ke-1	Lily Patisserie
2.	Retna Juniar	Istri dari Owner ke-1	Lily Patisserie
3.	Yayan Pribadi	Owner ke-2	Lily Patisserie
4.	Wiranto	Owner	Optik Trio Jaya
5.	Santi	Kepala Cabang Optik Trio Jaya Mega Bekasi	Optik Trio Jaya
6.	Anto	Karyawan Optik Trio Grand Galaxy Bekasi	Optik Trio Jaya

4.2 Perbandingan Hasil Wawancara masing-masing Narasumber berdasarkan ACE-MAN

4.2.1 Analisis Kriteria *Acceptable*



Gambar 4.1 Hasil Pengkodean *Acceptable*

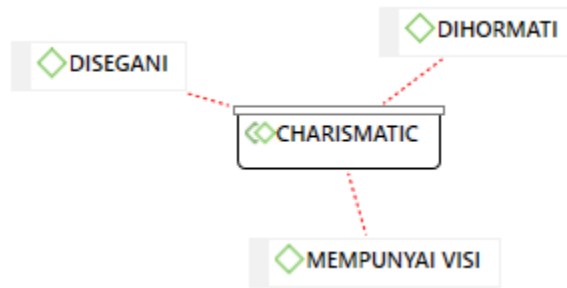
Sumber: Olahan Penulis, 2020

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, peneliti dapat menyimpulkan bahwa terdapat kesamaan pandangan antara kedua perusahaan keluarga yaitu calon suksesor harus disukai dan diterima oleh seluruh anggota keluarga dan karyawan, dan salah satu hal yang harus dilakukan agar bisa disukai dan diterima maka calon suksesor harus melibatkan dirinya sejak dini di dalam operasional perusahaan. Tetapi, narasumber perusahaan keluarga Lily Patisserie mengungkapkan calon suksesor harus bisa menerima saran dan pendapat agar disukai dan diterima. Sementara perbedaan pandangan antara perusahaan keluarga Lily Patisserie dan Optik Trio Jaya adalah jika calon suksesor tidak disukai atau diterima maka pihak keluarga harus berusaha merubah kepribadian calon suksesor menjadi lebih baik lagi seperti masalah kejujuran, dan harus lebih bertanggung jawab.

Hal ini sesuai dengan kriteria *acceptable* yang artinya calon suksesor harus disukai dan diterima, salah satu hal yang dapat membuat calon suksesor dapat disukai dan diterima yaitu bisa menerima saran dan pendapat dan juga harus bertanggung jawab [7].



4.2.2 Analisis Kriteria *Charismatic*



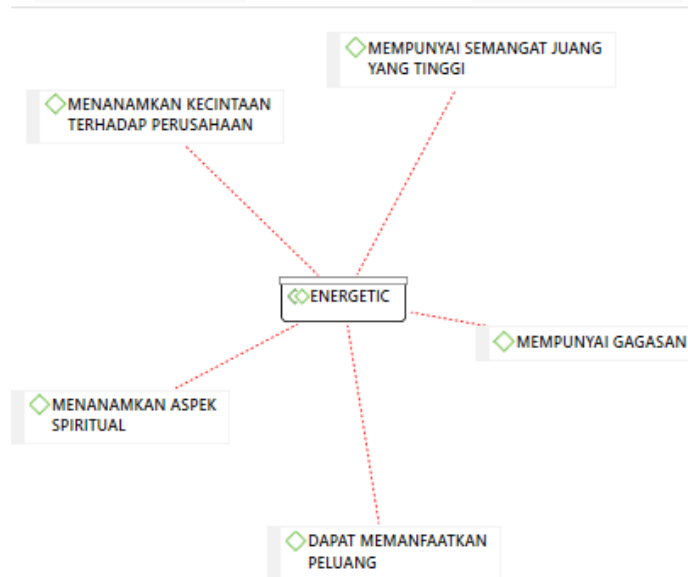
Gambar 4.2 Hasil Pengkodingan *Charismatic*

Sumber: Olahan Penulis, 2020

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, Peneliti dapat menyimpulkan bahwa memiliki kharisma itu penting bagi calon suksesor dan hal ini telah sesuai dengan kriteria *charismatic*. *Charismatic* berarti calon suksesor harus mempunyai visi ke depan, menarik, dan menyenangkan sehingga karyawan atau anggota keluarga yang bekerja di dalam perusahaan keluarga akan segan kepada calon suksesor sehingga lingkungan di dalam perusahaan menjadi lebih nyaman dan dapat membuat perusahaan lebih maju [7].

Di dalam variabel penelitian *charismatic* peneliti tidak menemukan perbedaan di antara kedua perusahaan keluarga Lily Patisserie dan Optik Trio Jaya Sifat kharisma tidak dapat dimiliki oleh semua calon, oleh karena itu sifat kharisma dapat dibangun dari tindakan-tindakan yang dilakukan oleh calon suksesor dalam perusahaan keluarga tersebut. Sebagai contoh apabila calon suksesor mempercayai karyawan dalam melakukan tugas, maka calon suksesor akan mendapatkan rasa hormat dari karyawan, hal-hal seperti inilah yang dapat membangun sifat kharisma melalui tindakan calon suksesor.

4.2.3 Analisis Kriteria *Energetic*



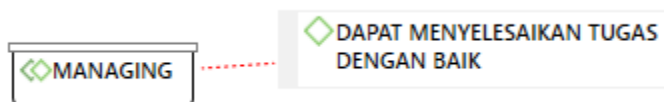
Gambar 4.3 Hasil Pengkodingan *Energetic*

Sumber: Olahan Penulis, 2020

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan perbedaan yang mendasar antara perusahaan keluarga Lily Patisserie dan Optik Trio Jaya adalah dua narasumber dari perusahaan keluarga Optik Trio Jaya mengungkapkan bahwa aspek spiritual seperti berdoa, beribadah, bersedekah dan lain sebagainya tidak boleh ditinggalkan oleh calon suksesor dikarenakan kesuksesan calon suksesor tidak luput dari campur tangan Tuhan yang maha Esa. Sedangkan, dua narasumber dari perusahaan keluarga Lilly Patisserie mengungkapkan bahwa calon suksesor perlu menanamkan kecintaan terhadap perusahaan sejak kecil. Kesamaan pandangan antara perusahaan keluarga Lily Patisserie dan Optik Trio Jaya yaitu calon suksesor harus mempunyai semangat juang yang tinggi, dapat memanfaatkan peluang bisnis dan mempunyai gagasan atau inovasi yang kreatif.

Sesuai pembahasan di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kriteria *energetic* itu wajib dipenuhi oleh calon suksesor karena calon suksesor yang memiliki semangat dan motivasi tinggi dapat membawa perusahaan keluarga ke perubahan yang lebih besar lagi. Hal ini sesuai dengan kriteria *energetic* yang mengatakan bahwa pemimpin dengan kriteria *energetic* bisa memberikan perubahan yang besar dikarenakan pemimpin mempunyai motivasi yang kuat dalam memanfaatkan peluang, memberikan gagasan dan dapat memberikan keputusan yang positif [7].

**4.2.4 Analisis Kriteria *Managing***



Gambar 4.4 Hasil Pengkodean *Managing*

Sumber: Olahan Penulis, 2020

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, peneliti tidak menemukan perbedaan melainkan peneliti menemukan kesamaan pandangan yaitu calon suksesor harus dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Dapat disimpulkan bahwa penyelesaian tugas secara profesional wajib dimiliki oleh calon suksesor, selain itu manajemen perusahaan yang baik juga diperlukan. Hal ini sudah sesuai dengan kriteria *managing* yang artinya calon suksesor harus bisa mengelola dan menyelesaikan tugas serta tanggung jawab yang diberikan kepadanya [7].

**4.2.5 Analisis Kriteria *Achieving***



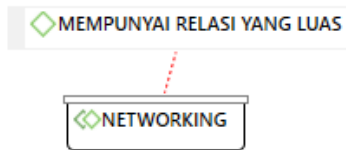
Gambar 4.5 Hasil Pengkodean *Achieving*

Sumber: Olahan Penulis, 2020

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kriteria *achieving* harus dimiliki oleh calon suksesor, *achieving* memiliki arti calon suksesor harus mempunyai target setiap harinya guna meningkatkan kredibilitas di mata keluarga dan karyawan [7]. Tetapi, peneliti tidak menemukan perbedaan melainkan peneliti menemukan kesamaan pandangan yaitu calon suksesor harus dapat mencapai target setiap harinya. Namun, apabila tidak memungkinkan bagi calon suksesor untuk mencapai targetnya setiap hari pemilik perusahaan keluarga tidak bisa memaksa atau bisa menerapkan sistem *reward* dan *punishment*. Dengan tercapainya target yang sudah

ditetapkan oleh calon suksesor maka akan menghasilkan *track record* guna meningkatkan kredibilitas calon suksesor di mata keluarga dan karyawan.

**4.2.6 Analisis Kriteria *Networking***



Gambar 4.6 Hasil Pengkodingan *Networking*

Sumber: Olahan Penulis, 2020

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, peneliti dapat menyimpulkan bahwa memiliki relasi yang luas (*networking*) itu penting dimiliki calon suksesor. *Networking* memiliki arti calon suksesor harus mempunyai relasi yang luas guna memperluas pangsa pasar [7]. Tetapi, peneliti menemukan perbedaan, yaitu narasumber di perusahaan keluarga Lily Patisserie mengungkapkan jika calon suksesor tidak mempunyai relasi yang luas maka pihak ketiga bisa membantu calon suksesor dalam melakukan kegiatan pemasaran. Sedangkan, narasumber di perusahaan keluarga Optik Trio Jaya mengungkapkan bahwa relasi itu sangat penting karena relasi akan memberikan kemudahan bagi calon suksesor dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Kesamaan pandangan dari kedua perusahaan keluarga yaitu sama-sama menekankan pentingnya mempunyai relasi yang luas dalam mengelola perusahaan keluarga.

**4.3 Temuan Variabel Penelitian**

Berdasarkan temuan kesamaan dan perbedaan *variable* pada masing-masing perusahaan keluarga dan jurnal acuan maka peneliti menemukan temuan baru yaitu berkembangnya dimensi kriteria calon suksesor yang diungkapkan oleh Susanto (2005). Dimensi pertama sebelum peneliti melakukan wawancara kepada masing-masing narasumber bisa dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 4.2 Perubahan Dimensi ACE-MAN

<b>DIMENSI SEBELUM</b>	3	3	3	1	1	1
<b>KRITERIA SUKSESOR</b>	<i>ACCEPTABLE</i>	<i>CHARISMATIC</i>	<i>ENERGETIC</i>	<i>MANAGING</i>	<i>ACHIEVING</i>	<i>NETWORKING</i>
<b>DIMENSI SESUDAH</b>	4	3	5	1	2	1

Sumber: Data yang diolah penulis (2020)

Pada *variable acceptable* yang dimensi awalnya indikator calon suksesor agar bisa melanjutkan perusahaan keluarga yaitu calon suksesor harus disukai oleh anggota keluarga, diterima anggota keluarga, dan bisa menerima pendapat dan kritik dari keluarga maupun karyawan. Tetapi setelah membandingkan hasil wawancara dari satu perusahaan ke perusahaan satunya peneliti menemukan temuan baru yaitu agar calon suksesor bisa melanjutkan perusahaan terdapat indikator kriteria baru yaitu calon suksesor harus memiliki sifat tanggung jawab sejak kecil.

Pada variable *charismatic* peneliti tidak menemukan temuan baru setelah melakukan wawancara kepada masing-masing narasumber dikarenakan masing-masing narasumber memberikan jawaban yang berbeda namun memiliki arti yang sama. Lalu pada variable *energetic* yang dimensi awalnya indikator calon suksesor agar bisa melanjutkan perusahaan yaitu calon suksesor harus mempunyai semangat juang yang tinggi, mempunyai gagasan yang menarik, dan dapat memanfaatkan peluang. Tetapi setelah membandingkan hasil wawancara dari satu perusahaan ke perusahaan satunya peneliti menemukan temuan baru yaitu agar calon suksesor bisa melanjutkan perusahaan keluarga maka terdapat indikator kriteria yang baru yaitu calon suksesor harus ditanamkan kecintaan terhadap perusahaan sejak kecil, dan calon suksesor harus ditanamkan aspek spiritual sejak kecil dikarenakan kesuksesan pada suatu perusahaan tidak luput dari campur tangan Tuhan yang maha Esa.

Pada variable *managing* peneliti tidak menemukan temuan baru setelah melakukan wawancara kepada masing-masing narasumber dikarenakan masing-masing narasumber memberikan jawaban yang sama. Lalu pada variable *achieving* peneliti menemukan temuan baru yaitu yang awalnya dimensi awalnya variable *achieving* hanya mempunyai satu kriteria yang harus dimiliki oleh calon suksesor berkembang menjadi dua kriteria yang harus dimiliki oleh calon suksesor. Temuan barunya yaitu calon suksesor harus memiliki *track record* yang bagus ketika calon suksesor ingin melanjutkan perusahaan keluarga.

Dan terakhir pada variable *networking* peneliti tidak menemukan temuan baru setelah melakukan wawancara kepada masing-masing narasumber dikarenakan masing-masing narasumber memberikan jawaban yang sama. Lalu apabila ternyata pihak keluarga gagal dalam melakukan transfer suksesi maka hal yang akan dilakukan adalah dengan menyerahkan perusahaan keluarga kepada pihak eksternal untuk mengelola perusahaan keluarga.

Ditambah juga setelah melakukan observasi yang dilakukan oleh peneliti yaitu untuk calon suksesor perusahaan keluarga Lily Patisserie menurut peneliti apabila diberikan tugas begitu saja untuk melanjutkan perusahaan keluarga belum siap secara mental karena calon suksesor perusahaan keluarga Lily Patisserie masih menginjak bangku SMA sehingga perlu perencanaan yang sangat matang agar calon suksesor bisa melanjutkan perusahaan keluarga. Lalu menurut peneliti dikarenakan calon suksesor perusahaan keluarga Lily Patisserie merupakan tipe individu yang selalu mengejar prestasi di sekolahnya terdapat resiko bahwa calon suksesor malah melakukan hal yang sebaliknya yaitu tidak mau melanjutkan perusahaan keluarga melainkan calon suksesor memiliki tujuannya sendiri yang ingin dicapai.

Sebagai contoh, dikarenakan calon suksesor perusahaan keluarga Lily Patisserie merupakan tipe individu yang sangat akademis maka terdapat kemungkinan calon suksesor ingin menjadi pegawai pada suatu perusahaan, menjadi dosen pada suatu universitas ternama, atau bahkan calon suksesor membangun usaha yang sesuai dengan *passion* yang dimiliki.

Lalu untuk perusahaan keluarga Optik Trio Jaya setelah peneliti melakukan observasi dikarenakan peneliti mempunyai hubungan yang dekat dengan salah satu calon suksesornya peneliti berasumsi bahwa Optik Trio Jaya harus bisa berkembang dengan pesat apabila calon suksesor fokus dalam menjalankan perusahaan keluarga dan terlibat secara dalam. Dikarenakan menurut peneliti calon suksesor pada perusahaan keluarga Optik Trio Jaya masih setengah-setengah dalam melanjutkan perusahaan keluarga. Hal ini disebabkan rasa nyaman yang telah diberikan oleh orang tuanya sehingga calon suksesor merasa bahwa melanjutkan usaha keluarga itu hal yang mudah. Resiko yang akan dialami oleh Optik Trio Jaya apabila calon suksesor masih mempertahankan sifat seperti ini akan membuat Optik Trio Jaya menjadi sulit untuk berkembang lebih jauh.

## **5. Kesimpulan dan Saran**

### **5.1. Kesimpulan**

Peneliti dapat menyimpulkan bahwa konsep ACE-MAN pada kedua perusahaan keluarga belum terpenuhi dengan baik. Menurut peneliti calon suksesor pada kedua perusahaan baru memenuhi kriteria *acceptable* saja dimana calon suksesor disukai dan diterima karena hubungan emosional antara keluarga dan sudah mendapatkan dukungan secara penuh dari keluarga dan karyawan. Oleh karena itu, perlu usaha yang keras bagi pemilik perusahaan keluarga dalam membuat calon suksesor memenuhi kriteria calon suksesor yang baik menurut konsep ACE-MAN. Peneliti juga menemukan perbedaan dan kesamaan antara kedua perusahaan keluarga.

Persamaan dari kedua perusahaan keluarga calon suksesor harus memenuhi kriteria suksesor berdasarkan konsep ACE-MAN. Perbedaan antara perusahaan keluarga Lily Patisserie dan Optik Trio Jaya adalah terdapat batas-batas toleransi yang bisa diterima oleh pemilik perusahaan keluarga apabila calon suksesor tidak bisa memenuhi

konsep ACE-MAN. Seperti tidak memiliki sifat kharisma (*charismatic*) dari lahir itu tidak masalah bagi perusahaan keluarga Lily Patisserie karena sifat kharisma bisa dibentuk dari tindakan-tindakan calon suksesor. Sedangkan, perusahaan keluarga Optik Trio Jaya mengungkapkan calon suksesor harus memiliki kharisma secara penuh sehingga calon suksesor dihormati dan disegani. Perusahaan keluarga Lily Patisserie mengungkapkan bahwa calon suksesor harus mempunyai semangat juang yang tinggi (*energetic*) demikian juga perusahaan keluarga Optik Trio Jaya. Namun, perusahaan keluarga Optik Trio Jaya mengungkapkan aspek spiritual tidak boleh ditinggalkan seperti berdoa, beribadah, dan bersedekah. Dan perbedaan pada kriteria *networking* antara perusahaan keluarga Lily Patisserie dan Optik Trio Jaya yaitu narasumber dari perusahaan keluarga Lily Patisserie mengungkapkan relasi itu penting namun apabila calon suksesor tidak mempunyai relasi itu tidak masalah karena calon suksesor bisa didukung oleh pihak eksternal dalam melakukan pemasaran atau menggunakan kreativitasnya dalam melakukan pemasaran di media sosial. Sedangkan narasumber dari perusahaan keluarga Optik Trio Jaya mengungkapkan calon suksesor itu harus mempunyai relasi yang luas dikarenakan apabila calon suksesor mengalami masalah relasi dari calon suksesor diharapkan dapat membantu.

## 5.2 Saran

### 5.1.1 Saran untuk Perusahaan

Peneliti menyarankan kepada pemilik perusahaan keluarga untuk melakukan pemilihan calon suksesor berdasarkan konsep ACE-MAN (*Acceptable, Charismatic, Energetic, Managing, Achieving, dan Networking*), sesuai dengan hasil penelitian di dua perusahaan keluarga tersebut (Lily Patisserie dan Optik Trio Jaya) hal yang paling utama dalam pemilihan calon suksesor adalah calon suksesor wajib memenuhi sebagian besar kriteria calon suksesor menurut teori ACE-MAN yaitu *Acceptable, Energetic, dan Managing*. Dengan terpenuhinya sebagian besar kriteria calon suksesor tersebut di atas maka diharapkan proses suksesi akan berjalan dengan baik. Berkenaan dengan hal tersebut peneliti menyarankan bagi pemilik kedua perusahaan keluarga untuk mempersiapkan lebih awal proses suksesi dengan cara melibatkan calon suksesor sejak dini dalam mengelola perusahaan, komunikasi yang lebih baik antara orang tua dan calon suksesor dan menumbuhkan kecintaan calon suksesor terhadap perusahaan keluarga agar beberapa sebagian besar kriteria dalam konsep ACE-MAN dapat dipenuhi (*Acceptable, Energetic, dan Managing*).

### 5.1.2 Saran untuk Penelitian selanjutnya

Peneliti berharap penelitian ini dapat bermanfaat bagi penelitian selanjutnya dengan melakukan perubahan pada teori ACE-MAN yang di kemukakan oleh Susanto (2005) sehingga dimensi pada masing-masing variabel berubah menjadi lebih luas lagi. Sehingga pada penelitian selanjutnya teori ACE-MAN bisa berkembang lebih luas lagi dan menemukan temuan-temuan baru yang belum ditemukan pada penelitian-penelitian terdahulunya

## References

- [1] Wijaya, Andreas., Wijaya, Brendi. (2017) *Analisis Suksesi pada Bisnis Keluarga Berbasis Family Owned Enterprise (FOE)*. ISSN NO: 2541-3406
- [2] Dhewanto, Wa`wan et al. (2012). *Familypreneurship: Konsep Bisnis Keluarga*. Bandung: Alfabeta.
- [3] Meivita Wiggi, Pandary., Kempa, Sesilya (2016) *Analisis Gaya Kepemimpinan Calon Suksesor dan Budaya Perusahaan pada Perusahaan Jasa Pergudangan di Surabaya*. AGORA Vol. 4, No. 1, Th. 2016
- [4] Martini, Luh Kadek Budi. (2018) *Suksesi Perusahaan Keluarga*. Denpasar: CV Setia Bakti.
- [5] Faushan, M. Adly., Anggadwita, Grisna. (2018) *Analisis Succession Planning pada Family Business Berbudaya Tionghoa di Kota Bandung*. e-Proceeding of Management: Vol.5, No.1 Maret 2018
- [6] Melani, A. (2017, Agustus 7). *Kronologi Putusan Pailit Produsen Jamu Legendaris Nyonya Meneer*. Retrieved from liputan6.com: <https://www.liputan6.com/bisnis/read/3049608/kronologi-putusan-pailit-produsen-jamu-legendaris-nyonya-meneer>
- [7] Susanto, A.B. (2005) *World Class Family Business: Membangun Perusahaan Keluarga Berkelas Dunia*. Jakarta: Quantum Bisnis & Manajemen
- [8] Tjiptono, Fandy. (2013) *Kelanggaran Entrepreneurship dalam Bentuk Bisnis Keluarga: Apa yang Telah dan Masih Perlu Diungkap*. *Jurnal Entrepreneur dan Entrepreneurship*, Vol. 2, No. 1 dan 2. Maret 2013.
- [9] Aronoff, C.E., Mclure, Stephen L., Ward, John L. (2003). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*: United States of America: Palgrave Macmillan

- [10] Poza, Ernesto J. (2010). *Family Business, Third Edition*. United States of America: South-Western Cengage Learning.
- [11] Zellweger, T. (2017). *Managing Family Business*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- [12] Tjahjadi, J., & Mustamu, R. (2013). Studi Deskriptif Kriteria Suksesor pada Perusahaan Keluarga Sub-Distributor Kebutuhan Farmasi. *Agora Vol. 1, No. 3. (2013)*.
- [13] Miller, I., Miller, D., & Steier, L. (United States). *Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession*. 2004: Baylor University.
- [14] Mulya, P. (2020). *Family Business: Next Generation*. Retrieved from pmeli.ac.id: <https://www.pmeli.ac.id/en/view/programs/family-business-next-generation>
- [15] Setiawan, B. R., & Susanto, H. (2018). Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Keluarga Di Universitas Ciputra Surabaya. *PERFORMA: Jurnal Manajemen dan Start-up Bisnis Vol. 2, No. 6, Februari 2018*.
- [16] Adia Afriansyah, E. (2016). Penggunaan Software ATLAS.ti sebagai Alat Bantu Proses Analisis Data Kualitatif. *Jurnal Pendidikan Matematika, Vol. 5, No. 2, Mei 2016*.