

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

Bisnis keluarga adalah salah satu bisnis yang telah memberi kontribusi yang sangat besar bagi kegiatan ekonomi. Berbeda dengan bisnis-bisnis bukan keluarga yang mengalami pasang surut pertumbuhan, bisnis keluarga justru menunjukkan kinerja yang stabil dan cenderung meningkat. Bisnis keluarga yang pada akhirnya akan menjelma menjadi perusahaan keluarga memainkan peran penting dalam pengembangan ekonomi regional dan global, serta menambah penciptaan lapangan kerja baru, pertumbuhan bisnis baru dan peningkatan kegiatan kewirausahaan (Susanto, 2007). Bisnis dianggap milik keluarga jika satu atau dua anggota keluarga memiliki 15 persen atau lebih dari ekuitas dan lebih dari satu anggota keluarga bekerja dalam bisnis (Poza, 2007). Bisnis keluarga didefinisikan ketika anggota keluarga pendiri perusahaan mengembangkan bisnis setelah proses suksesi dan keluarga masih memiliki kendali di perusahaan (Ibrahim & Ellis, 1994). Bisnis keluarga berbeda dengan bisnis lainnya, aspek keluarga dilihat dari sisi kontribusi dari penerus atau anak-anak dalam bisnis keluarga, perencanaan suksesi, pendapatan keluarga dan distribusi saham.

Penelitian ini, akan membahas tentang bisnis keluarga yang bergerak dibidang jasa pelayanan atau disebut dengan *hospitality service* khususnya dibidang perhotelan. Bisnis Perhotelan menurut SK Menparpostel no. KM 37/PW.340/MPPT-86 tentang peraturan usaha dan pengelolaan hotel menyebutkan bahwa hotel adalah suatu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk menyediakan jasa penginapan, makanan dan minum serta jasa penunjang lainnya bagi umum yang dikelola secara komersial. Tujuan bisnis perhotelan adalah untuk mendapatkan pendapatan seoptimal mungkin melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan tamu. Kepuasan tamu menjadi sasaran pelayanan untuk membentuk citra hotel yang baik dan juga menjamin keberadaan hotel dalam jangka panjang. Penelitian ini akan dilakukan

pada perusahaan keluarga yang bergerak di bidang usaha perhotelan. Sebagai penjual jasa, hotel harus menyediakan fasilitas yang memadai, sumber daya manusia yang terampil dan pengelolaan secara profesional. Ketiga hal tersebut akan mempengaruhi minat masyarakat dalam menggunakan jasa pelayanan hotel.

Hotel adalah suatu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk menyediakan jasa penginapan, makanan dan minuman serta jasa penunjang lainnya bagi umum yang dikelola secara komersial (Sulastiyono Agus, 2011:6). Kegiatan penyelenggaraan usaha hotel harus didasari oleh konsep-konsep dan fungsi-fungsi manajemen. Kegiatan penyelenggaraan usaha hotel termasuk jenis usaha dengan kompleksitas yang tinggi. Maka dari itu pihak manajemen harus menggunakan kemampuannya untuk menyusun strategi manajemen atau strategi operasional serta strategi dalam menghadapi para pesaing.

Pada bisnis keluarga, penyerahan kekuasaan ke tangan penerus pasti akan dilakukan. Kegiatan ini disebut dengan suksesi. Kegiatan suksesi yang akan diteliti pada penelitian ini akan menggunakan *Pendopo 45 Hotel & Resto* sebagai subjek penelitian.

#### 1.1.1 Profil Perusahaan

*Pendopo 45 Hotel & Resto* merupakan salah satu bisnis keluarga yang bergerak dibidang pelayanan jasa perhotelan. *Pendopo 45 Hotel & Resto* berdiri pada tahun 1984 yang pada awalnya beroperasi secara komersial sebagai tempat rekreasi dengan nuansa alam dan budaya. Bambang Soewono adalah penggagas awal bagi *Pendopo 45 Hotel & Resto* yang memberikan konsep awal budaya dan alam sebagai karakteristik utama. Seiring dengan berjalannya waktu, setelah 30 tahun berdiri kini *Pendopo 45 Hotel & Resto* hadir dengan fasilitas yang semakin lengkap dan baik. Adapun logo perusahaan yang digunakan selama 30 tahun tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.1 di bawah ini:

P e n d o p o 45

**Gambar 1.1**

**Logo Pendopo 45 Hotel & Resto**

*Sumber:* <https://pendopo45.wordpress.com/>

Pendopo 45 *Hotel & Resto* berorientasi pada kegiatan *family gathering* sebagai sumber penghasilan utama. *Family Gathering* dipilih sebagai fokus utama karena fasilitas dibangun untuk sarana keluarga yang lengkap dan memberikan suasana istirahat penuh kenyamanan. Salah satu fasilitas yang Pendopo 45 unggul adalah Bale Asri yang merupakan restoran dengan nuansa taman yang menyajikan menu-menu khas asli Indonesia. Tampilan Bale Asri sebagai fasilitas unggulan dapat dilihat pada Gambar 1.2 dan 1.3 di bawah ini:



**Gambar 1.2**

**Pendopo 45 Hotel & Resto (tampak depan)**

*Sumber:* [https://pendopo45.wordpress.com](https://pendopo45.wordpress.com/)



**Gambar 1.3**

**Pendopo 45 Hotel & Resto (tampak dalam)**

*Sumber:* <https://pendopo45.wordpress.com/>

#### 1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan, Pendopo 45 *Hotel & Resto* memiliki Visi dan Misi sebagai berikut :

##### 1.1.2.1 Visi

1. Menjadi pilihan utama customer di wilayah Jabodetabek khususnya.
2. Memperkenalkan Budaya Tradisional Jawa melalui Nuansa Display Hotel *Accecoris* hotel , Lingkungan serta pelayanan.
3. Menjaga nama baik perusahaan, selalu melakukan evaluasi dan peningkatan kualitas Hotel untuk membangun landasan yang kokoh guna mengembangkan usaha sehingga terus menerus memperoleh para pelanggan baru.
4. Merekrut anggota terbaik dan membina anggotanya demi meningkatkan SDM di perusahaan kami
5. Mencapai target pasar.

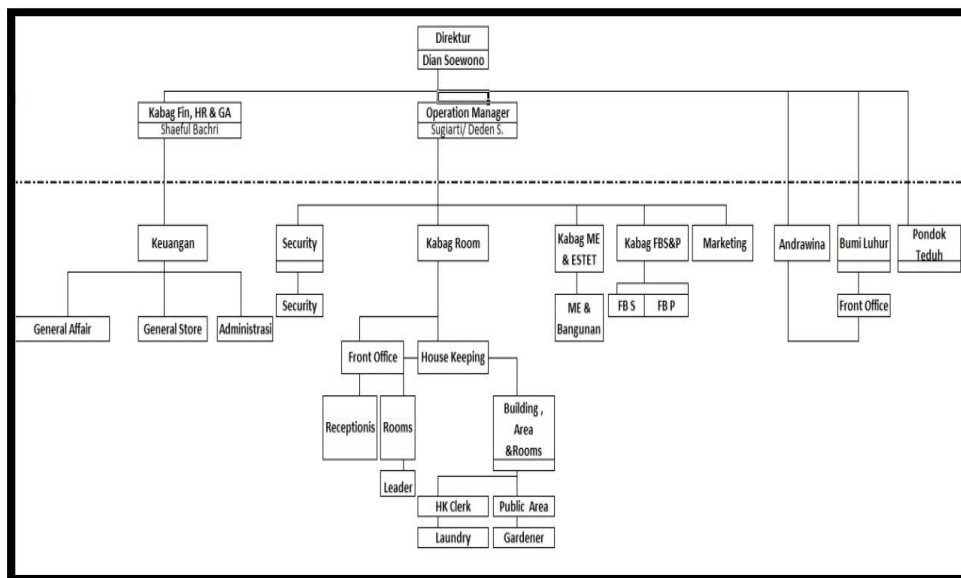
- Meraih kesuksesan *financial* untuk mendapatkan kesetiaan dari semua anggota pendopo 45 yang mempengaruhi kesejahteraan bersama.

#### 1.1.2.2 Misi

- Memberikan kebahagiaan dan kenyamanan untuk pelanggan sehingga mendapatkan kesetiaan mereka melalui pengenalan Pribadi, Pengalaman dan Kesan.
- Mencapai nilai kepuasan pelanggan dalam hal fasilitas, pelayanan dan kenyamanan.
- Menjadi panutan dalam bidang pemberian jasa pelayanan.
- Memberi perhatian kepada tamu secara tulus.
- Memperlakukan tamu seperti keluarga sendiri.

#### 1.1.3 Struktur Organisasi

Pendopo 45 *Hotel & Resto* juga memiliki struktur organisasi dalam pembagian tugas untuk masing-masing divisinya demi mencapai tujuan perusahaan. Struktur organisasi tersebut adalah sebagai berikut :



**Gambar 1.4**

### **Struktur Organisasi**

Sumber: *Organization Chart Pendopo 45 Hotel & Resto*

Pemilihan Pendopo 45 *Hotel & Resto* sebagai objek suksesi karena beberapa tahun mendatang, kegiatan suksesi akan dilakukan dari pemilik awal ke pemilik yang baru. Dalam pelaksanaan kegiatan suksesi, harus memenuhi beberapa kriteria agar pelaksanaan kegiatan hotel yang sudah berlangsung tidak mengalami penurunan. Proses untuk pelaksanaan suksesi tersebut telah mulai dilakukan dengan melakukan pembekalan kepada calon suksesor dengan mengadakan *transfer of knowledge*. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dari penerus (suksesor) terhadap kesiapan suksesor untuk meneruskan perusahaan. Untuk itu peneliti ingin mengetahui bagaimana proses menjelang terjadinya proses suksesi tersebut demi tetap berlangsungnya kegiatan dalam Pendopo 45 *Hotel & Resto* sebagai perusahaan keluarga.

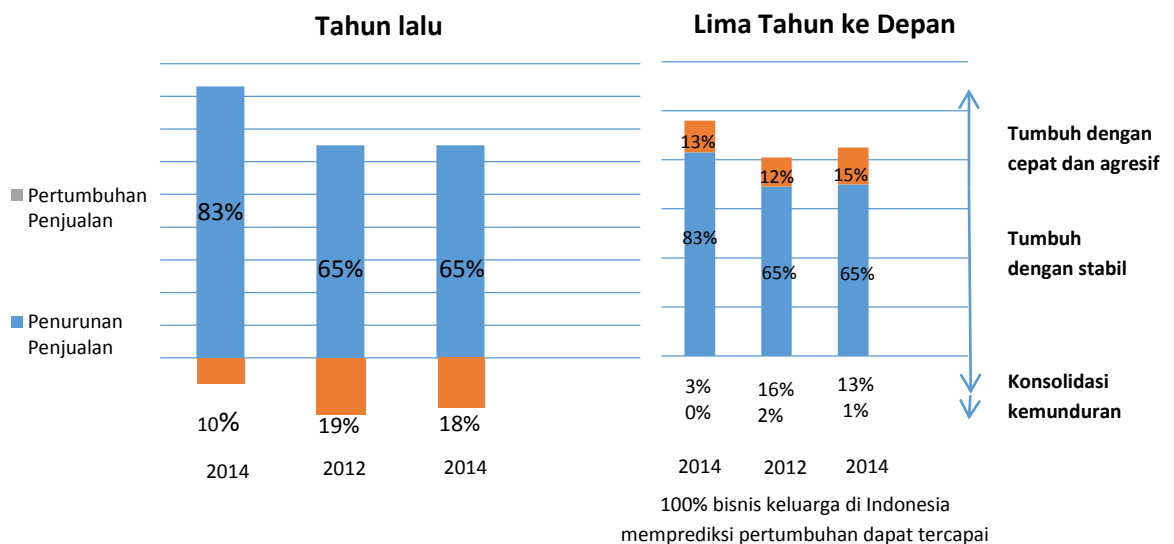
## **1.2 Latar Belakang Penelitian**

Perusahaan keluarga telah memberi kontribusi yang sangat besar bagi kegiatan ekonomi. *PricewaterhouseCoopers* merupakan organisasi layanan profesional terbesar di dunia yang berfokus pada *audit and assurance, tax and consulting service* yang telah melakukan survey terkait bisnis keluarga di Indonesia (PwC.com). Berdasarkan catatan PwC (2014) di Indonesia, 83% bisnis keluarga mencetak pertumbuhan di tahun keuangan yang lalu, dibandingkan dengan rata-rata dunia yang hanya 65%. Ambisi dan optimisme yang sangat tinggi, dimana 96% menargetkan pertumbuhan selama 5 tahun ke depan, dibandingkan optimisme global yang hanya 65%. Dengan perannya yang signifikan dalam perekonomian, maka keberlanjutan dari perusahaan keluarga tersebut sangat perlu untuk dipertahankan dengan baik. Pola manajemen keluarga yang diterapkan dalam bisnis keluarga harus terus berkembang dan berubah menyesuaikan tingkat kinerja perusahaan dan kebutuhan perusahaan (PwC, 2014).

Dalam perjalanannya, ada perusahaan keluarga yang berkembang pesat, ada yang biasa-biasa saja tetapi tidak sedikit juga yang gagal. Bisnis keluarga yang sukses adalah bisnis yang berjalan dari generasi ke generasi dan berjalan dengan kemampuan yang lebih besar, serta berdaya tahan cukup baik. Hal yang menjadi fenomena bagi proses suksesi adalah di Amerika Serikat, 90% dari

perusahaan besar adalah bisnis keluarga atau perusahaan yang dikelola oleh keluarga. Tetapi dari perusahaan-perusahaan tersebut, hanya 30% yang dapat bertahan sampai generasi kedua. Sedangkan 70% gagal untuk bertahan sampai generasi kedua. Dan kurang lebih hanya 10% yang mampu bertahan sampai generasi ketiga. Sedangkan di Indonesia sendiri, survei menunjukkan bahwa 88% perusahaan swasta nasional berada di tangan keluarga. Namun, hanya 5% dari perusahaan keluarga yang mampu bertahan hingga generasi keempat (Jakarta Consulting Group, 2014).

Dalam perkembangannya, menurut data PwC 2014 pertumbuhan penjualan diprediksi akan mengalami peningkatan, khususnya pada perusahaan-perusahaan milik keluarga. Perusahaan keluarga ini memprioritaskan masa depan jangka panjang dan kesuksesan usaha bagi perusahaan sebagai tujuan utama, disusul oleh kesuksesan secara komersial yang menjadi prioritas kedua dalam lima tahun ke depan. Pada gambar 1.5 terlihat bahwa terjadi kenaikan penjualan sebesar 13% di Indonesia dan 15% pada pertumbuhan global (PwC:2014).



**Gambar 1.5**  
**Pertumbuhan Penjualan Bisnis Keluarga di Indonesia**

Sumber: PwC 2014

Untuk meneruskan keberlangsungan usaha pada bisnis keluarga, pasti akan terjadi pemindahan kekuasaan ke generasi selanjutnya. Peralihan kepemimpinan perusahaan hanya berkonsentrasi di tingkat puncak ini disebut dengan suksesi. Keberlangsungan sebuah perusahaan keluarga dapat bertahan dalam jangka waktu yang cukup panjang tergantung pada proses suksesi yang berjalan terus menerus dari generasi ke generasi. Oleh sebab itu, suksesi sering terkait dengan pergantian antar generasi keempat (Jakarta Consulting Group, 2014).

Menurut Felicia Arista yang ditulis dalam *Top 5 Family Business in Surabaya* ([fullstopindonesia.com](http://fullstopindonesia.com)) beberapa contoh perusahaan keluarga di Indonesia yang sukses dalam meneruskan kelangsungan perusahaan dari generasi ke generasi antara lain:

1. Maspion Group

Perusahaan ini bergerak sebagai penyedia produk perkakas rumah tangga dengan kualitas yang baik namun harga terjangkau. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1962 oleh Alim Husin dan Gunardi Go dengan nama awal UD Logam Jawa. Pada tahun 1972 terjadi penyerahan tongkat kepemimpinan pertama kepada anak Alim Husin dan nama perusahaan berubah menjadi Maspion. Di bawah pimpinan anak tertua, Alim Markus, Maspion terus berkembang. Jumlah karyawan Maspion saat ini mencapai 13.000 orang.

2. Kapal Api

Kapal api adalah salah satu perusahaan keluarga Indonesia yang awalnya bernama PT. Santos Jaya Abadi yang sudah berdiri sejak tahun 1927 yang berasal dari *industry* rumahan milik Go So Loet. Berkat pemikiran pendirinya yang terbuka, perusahaan terus berkembang. Perusahaan terus mengalami modernisasi setelah pimpinan perusahaan berlanjut dan dipegang oleh ketiga anak Go So Loet, yaitu Indra Boediono, Soedomo Mergonoto, dan Singgih



Gunawan. Saat ini, Kapal Api mendominasi penjualan kopi di Indonesia.

### 3. Wings Surya

Wings Group didirikan oleh Johannes Ferdinand Katuari dan Harjo Sutanto yang bermula dari industri rumahan yang didirikan pada tahun 1949. Awalnya, perusahaan ini memproduksi sabun colek dengan pasar yang terbatas di kawasan Surabaya saja. Penyerahan tongkat kepemimpinan berlanjut di bawah kendali anak sulung Johannes, Eddy William Katuari, perusahaan pun terus melebarkan sayap. Kini Wings Group adalah pemain terbesar kedua di industri *consumer goods* di Indonesia ([fullstopindonesia.com](http://fullstopindonesia.com)).

Di antara beberapa perusahaan keluarga yang masih eksis dan konsisten hingga detik ini, ada juga perusahaan keluarga yang tidak dapat mempertahankan keberlangsungan bisnisnya, antara lain sebagai berikut:

#### 1. PT Nyonya Meneer

Salah satu pabrik jamu yang paling kesohor di Tanah Air adalah Jamu Cap Potret Nyonya Meneer ( [PT Nyonya Meneer](#)). Perusahaan yang berdiri sejak 1919 ini pabriknya berada di Semarang, Jawa Tengah. Diketahui bahwa PT Nyonya Meneer terlilit utang yang mencapai angka puluhan miliaran rupiah. PT Nyonya Meneer sebelumnya juga pernah mengalami krisis operasional cukup panjang. Dari tahun 1984 hingga 2000, internal perusahaan terus digoyang oleh sengketa perebutan kekuasaan antarkeluarga. Saat ini perusahaan sedang menghadapi perkara utang terhadap 35 kreditur, yang berujung perusahaan dinyatakan pailit ([www.merdeka.com](http://www.merdeka.com)).

#### 2. Gunung Agung Group

PT Gunung Agung yang dulu dikenal dengan Gunung Agung Group adalah milik keluarga H. Masagung yang sejak tahun 1986 telah dikelola oleh ketiga putranya, yakni Putra Masagung, Made Oka Masagung, dan Ketut Masagung. Namun, Gunung Agung Group

menghadapi krisis keuangan pada tahun 1994 dan seluruh kepemilikan sahamnya dijual kepada PT Kosgoro dan PT Trimuda Jaya Perdana ([www.hukumonline.com](http://www.hukumonline.com)).

### 3. PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk

PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang bisnis rantai toko swalayan yang ada di Indonesia. Jaringan toko yang dirintis oleh pasangan suami istri Paulus Tumewu dan Tan Lee Chuan ini pertama kali dibuka pada tahun 1978. Bisnis ini pun menjelma menjadi sebuah jaringan ritel yang tumbuh secara global. Pada tahun 1989, Ramayana telah memiliki lebih dari 13 gerai yang mampu mempekerjakan setidaknya 2.500 orang karyawan ([profil.merdeka.com](http://profil.merdeka.com)). Namun pada tahun 2017, menutup delapan gerainya. Unit bisnis supermarket jaringan ritel ini disebut-sebut merugi ([www.cnnindonesia.com](http://www.cnnindonesia.com)).

Pendopo 45 sebagai salah satu bisnis keluarga di Indonesia yang bergerak dalam bidang jasa, tentunya Pendopo 45 akan mempersiapkan calon suksesor yang akan memegang kendali perusahaan untuk beberapa tahun mendatang. Pemahaman akan budaya perusahaan sangat perlu untuk dipahami bagi calon suksesor yang selanjutnya memimpin. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Stavrou (dalam Poza, 2010) yang menyatakan bahwa kompleksitas dalam nilai-nilai keluarga, tradisi dan hubungan keluarga (*family relationship*) berpengaruh pada penerus dan akan secara efektif dapat mengembangkan perannya dalam perusahaan keluarga. Pada pelaksanaan proses suksesi diketahui bahwa budaya perusahaan keluarga sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai keluarga dari sang pemilik. Pengambilan keputusan oleh generasi penerus akan sangat bergantung dan berpengaruh pada nilai-nilai dan tradisi keluarga (*family values and tradition*) yang ditanamkan. Untuk itu kegiatan pendampingan kandidat suksesor oleh pendahulu (*incumbent's mentoring*) yang merupakan salah satu bagian dari proses dan perencanaan suksesi, perlu dilakukan secara efektif dalam mengenalkan dan mengajarkan bisnis kepada suksesor.

Di sisi lain, karakteristik individu suksesor merupakan cerminan dari kemampuan penerus (suksesor) terhadap kesiapan suksesor untuk meneruskan perusahaan. Menurut Chandra (2015) dalam melakukan suksesi pasti ada proses *mentoring* yang terjadi, antara generasi pertama dan berikutnya. Proses tersebut merupakan hal yang signifikan yang dapat membantu generasi pertama untuk mengetahui minat dan bakat dari masing – masing calon suksesornya dan sebaliknya sang suksesorpun nantinya tidak akan mengalami kesulitan ketika dirinya disertai tongkat kepemimpinan secara penuh oleh pemimpin bisnis keluarga generasi sebelumnya.

Namun yang terjadi pada Pendopo 45, generasi sebelumnya tidak melakukan pelatihan atau pendampingan khusus bagi calon suksesor, padahal hal tersebut sangat penting untuk menanamkan nilai-nilai dan budaya perusahaan yang akan mempengaruhi cara dari pengambilan keputusan oleh generasi penerus. Selain itu, diketahui bahwa calon suksesor pada perusahaan Pendopo 45 *Hotel & Resto* ini tidak memiliki *background* atau pengalaman di bidang perhotelan yang dikhawatirkan apabila tidak dilakukan pelatihan atau pendampingan oleh *incumbent* ke calon suksesor, calon suksesor akan mengalami kebingungan dan kesulitan dalam meneruskan kepemimpinan di perusahaan ini selanjutnya. Pelatihan dan pendampingan perlu dilakukan oleh generasi sebelumnya (*incumbent*) dan akan berguna dalam pembelajaran seputar kepemimpinan selama dan setelah masa jabatan oleh generasi sebelumnya ke calon suksesor. Pada proses tersebut, calon suksesor dapat mengetahui budaya (*culture*), nilai-nilai (*value*) dan kinerja perusahaan (*corporate performance*) (Sharma, 2014).

Adapun latar belakang yang dimiliki oleh calon suksesor akan ditampilkan pada Tabel 1.1 di bawah ini:

**Tabel 1.1**

**Latar Belakang Calon Suksesor**

Indikator	Calon Suksesor (Reyditha Romaya)
Tingkat pendidikan	Sedang menempuh pendidikan S-2 <i>Creative Marketing di Binus Business School</i>
	Mempunyai gelar S-1 <i>Marketing Communication di Binus University</i>
	Belum pernah mendapat pendidikan seputar <i>hospitality</i> dan perhotelan.
	Memiliki pengalaman kerja di <i>HardRock FM</i> sebagai <i>Creative</i>

Pengalaman kerja	<i>Assistant</i>
	Saat ini sedang dipercaya untuk ambil andil pada divisi Marketing Pendopo 45 Hotel & Resto
Pelatihan yang dijalani	Generasi sebelumnya tidak mengadakan pelatihan untuk calon suksesor
	Saat menjadi calon suksesor tidak diminta untuk mengikuti pelatihan yang diadakan oleh generasi sebelumnya terkait pembekalan
	Tidak ada waktu pelatihan yang wajib untuk diikuti

Menurut Susanto (2007) ketika tidak ada pelatihan atau pembekalan yang diadakan oleh generasi sebelumnya, akan muncul kemungkinan yang sangat bermacam-macam, salah satunya generasi lama yang tidak memiliki keinginan untuk berbagi kekuasaan dengan generasi penerus atau generasi lama tidak mengakui kedewasaan dan keahlian generasi penerus. Selain itu kemungkinan lain yang muncul adalah generasi penerus tidak mendapatkan dukungan yang cukup dari pemilik atau generasi sebelumnya sehingga generasi sebelumnya enggan untuk berbagi informasi dengan generasi penerus atau calon suksesor. Hal ini menyebabkan kemungkinan timbul permasalahan dalam proses suksesi yang dilakukan oleh Pendopo 45. Menurut Poza (2010) apabila proses suksesi tidak berjalan dengan baik akan menyebabkan:

1. Terjadinya konservatif di dalam perusahaan dimana pengaruh kepemimpinan dari generasi sebelumnya masih membayangi di tiap unit perusahaan sehingga strategi perusahaan terkunci dengan masa lalu.
2. Terjadi pertentangan antara generasi penerus dengan generasi sebelumnya karena belum adanya kepercayaan dari generasi sebelumnya sehingga selalu mengganggu terhadap setiap kewenangan dan kontrol dalam perusahaan. Generasi penerus masih ragu terhadap kemampuan diri sendiri dalam memimpin perusahaan keluarga.

Untuk itu proses suksesi harus dipersiapkan dengan baik agar tidak terjadi kemungkinan yang akan timbul karena perencanaan suksesi yang baik untuk keberhasilan dan keberlanjutan perusahaan keluarga merupakan indikator yang valid terhadap kinerja bisnis.

Penelitian terhadap proses suksesi pada bisnis keluarga sebelumnya telah dilakukan. Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Musidora dan Mustamu (2015) dengan judul Analisis Proses Perencanaan Suksesi pada Perusahaan yang Bergerak di Bidang Transportasi menyatakan bahwa proses perencanaan suksesi yang efektif dan sesuai dengan isu multigenerasi pada subjek penelitian dimulai dengan mengeksplorasi komitmen keluarga yang memberikan dampak positif pada kelangsungan dan kesuksesan perusahaan keluarga. Tingkat proses generasi penerus disimpulkan tidak direncanakan secara khusus untuk memimpin perusahaan dari pendidikan, pengalaman kerja dan kurangnya komitmen suksesor. Mentoring diperlukan untuk mempersiapkan proses suksesi dan ditemukan mentoring berjalan kurang intensif.

Penelitian terdahulu lainnya yang membahas tentang proses suksesi juga dilakukan oleh Limadjaja dan Mustamu (2015) dengan judul Analisis Perencanaan Suksesi pada Perusahaan Jasa Laundry yang menghasilkan kesimpulan bahwa perencanaan suksesi pada perusahaan jasa laundry ini berjalan sesuai dengan program yang telah dipersiapkan oleh perusahaan. Pada tahap sebelum transisi telah dilakukan persiapan pada sistem pribadi dan juga sistem keluarga. Pada tahap transisi sudah ada kejelasan terkait peralihan pada sistem kepemilikan dan juga sistem manajemen dalam perusahaan. sedangkan pada tahap sesudah transisi perusahaan ini mengalami penurunan pada aspek keuangan tetapi cenderung lebih stabil. Perusahaan jasa laundry ini secara keseluruhan hampir melakukan seluruh tahapan suksesi dengan baik.

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, penulis melakukan penelitian dengan judul “IDENTIFIKASI PROSES SUKSESI PADA PENDOPO 45 HOTEL & RESTO”.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Kegiatan suksesi pada bisnis keluarga sangat penting untuk dilakukan. Hal itu menjadi penting karena pemilik perusahaan membutuhkan seorang penerus yang dapat mempertahankan keberlangsungan sebuah bisnis. Perkembangan

bisnis keluarga tentunya tidak lepas dari pengaruh proses suksesi dalam rangka mempersiapkan pemimpin untuk generasi selanjutnya untuk memimpin keberlangsungan bisnis keluarga. Suksesi merupakan isu yang krusial, terutama kalau kendali perusahaan sudah mulai bergerak ke arah generasi kedua, apalagi generasi ketiga. Proses suksesi yang kurang atau ketika tidak ada pelatihan atau pembekalan yang diadakan oleh generasi sebelumnya akan menimbulkan kemungkinan yang sangat bermacam-macam, salah satunya generasi lama yang tidak memiliki keinginan untuk berbagi kekuasaan dengan generasi penerus atau generasi lama tidak mengakui kedewasaan dan keahlian generasi penerus. Selain itu kemungkinan lain yang muncul adalah generasi penerus tidak mendapatkan dukungan yang cukup dari pemilik atau generasi sebelumnya sehingga generasi sebelumnya enggan untuk berbagi informasi dengan generasi penerus atau calon suksesor. Agar konflik antar calon suksesor dengan generasi sebelumnya ini tidak terjadi, perlu dilakukan perencanaan suksesi yang matang. Perencanaan suksesi tersebut juga ditujukan agar tidak ada perebutan jabatan dan hak dalam perusahaan keluarga sehingga keluarga juga tetap tentram dan harmonis (Susanto, 2007 dalam *Jakarta Consulting Group*).

Kegiatan suksesi pada Pendopo 45 *Hotel & Resto* sedang disiapkan menjelang pergantian kepemilikan perusahaan ke tangan pihak ketiga. Kegiatan suksesi dalam rangka mempertahankan keberlangsungan usaha pada Pendopo 45 menjadi sesuatu yang harus diperhatikan oleh pemilik saat ini. Seorang suksesor nantinya harus dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja serta nama perusahaan menjadi lebih baik.

#### **1.4 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, penelitian ini bermaksud untuk mengetahui proses suksesi pada Pendopo 45 *Hotel & Resto*. Pertanyaan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana proses suksesi yang dilakukan oleh Pendopo 45 *Hotel & Resto*?

2. Bagaimana proses suksesi yang dilakukan oleh Pendopo 45 *Hotel & Resto* berdasarkan dimensi kesiapan calon suksesor?
3. Bagaimana proses suksesi yang dilakukan oleh Pendopo 45 *Hotel & Resto* berdasarkan dimensi relasi dalam keluarga?

## **1.5 Tujuan Penelitian**

Mengacu pada perumusan masalah yang diuraikan di atas, adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui proses suksesi yang dilakukan oleh Pendopo 45 *Hotel & Resto*.
2. Untuk mengetahui proses suksesi yang dilakukan oleh Pendopo 45 *Hotel & Resto* berdasarkan dimensi kesiapan calon suksesor.
3. Untuk mengetahui proses suksesi yang dilakukan oleh Pendopo 45 *Hotel & Resto* berdasarkan dimensi relasi dalam keluarga.

## **1.6 Kegunaan Penelitian**

### **1.6.1 Aspek Teoritis**

Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sumber informasi dan referensi untuk penelitian berikutnya yang berkenaan dengan proses suksesi.

### **1.6.2 Aspek Praktis**

Kegunaan praktis yang ingin dicapai dalam penerapan pengetahuan sebagai hasil penelitian yang telah dilakukan bagi Pendopo 45 *Hotel & Resto* adalah dapat memberikan input alternatif bagi proses suksesi yang akan dilakukan secara signifikan sehingga tujuan dalam pelaksanaan suksesi dapat tercapai.

## **1.7 Ruang Lingkup Penelitian**

Penulis membatasi beberapa hal untuk memfokuskan penelitian ini. Batas ini dilakukan agar penelitian tidak menyimpang dari arah dan tujuan serta dapat diketahui sejauh mana hasil penelitian dapat dimanfaatkan. Batasan dalam penelitian ini yaitu fokus pada proses proses suksesi yang akan terjadi pada Pendopo 45 *Hotel & Resto*.

## **1.8 Sistematika Penulisan Akhir**

Sistematika penulisan dalam tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi uraian secara singkat mengenai gambaran umum perusahaan, gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batas penelitian dan sistematika penelitian tugas akhir.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKAN DAN LINGKUP PENELITIAN**

Bab Tinjauan Pustaka dan Lingkup Penelitian berisi tentang teori terkait penelitian dan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab Metode Penelitian berisi tentang karakteristik penelitian, alat pengumpulan data, tahapan pelaksanaan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data dan sumber data, validitas atau Trustworthiness dan teknik analisis data serta pengujian hipotesis.

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab Hasil Penelitian dan Pembahasan berisi tentang deskripsi objek penelitian, analisis data, dan interpretasi hasil.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab Kesimpulan dan Saran berisi tentang kesimpulan yang diberikan berkaitan dengan penelitian ini dan saran yang akan diberikan.