

**MANAJEMEN SUKSESI DI PERUSAHAAN KELUARGA  
STUDI KASUS DI PT BAKRIE BROTHERS TBK**



**Vidi Rosen  
7647130264**

**Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan dalam  
Mendapatkan Gelar Doktor**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
2020**

# MANAJEMEN SUKSESI DI PERUSAHAAN KELUARGA

## STUDI KASUS DI PT BAKRIE BROTHERS TBK (2020)

VIDI ROSEN

### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pelaksanaan manajemen suksesi dalam perusahaan keluarga dan meneliti hal apa saja yang berperan penting untuk mendukung kesuksesannya, khususnya di PT Bakrie Brothers Tbk (BNBR). Hal ini perlu diketahui agar kelangsungan perusahaan dapat terus terjaga di masa yang mendatang. Sebagai salah satu perusahaan keluarga terbesar di Indonesia BNBR telah melewati pasang surut di dunia bisnis, berusia 77 tahun, memiliki berbagai macam bisnis, karyawan yang berjumlah ribuan, dan telah dikelola oleh tiga generasi, BNBR merupakan suatu kasus yang sangat menarik untuk diteliti.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode kasus tunggal. Penelitian diawali dengan melakukan observasi awal, kemudian dilanjutkan dengan studi literatur dan penelitian ke lapangan. Data primer yang didapat berupa wawancara sebelas anggota keluarga dan senior eksekutif, sedangkan data sekunder berupa *annual report*, prospektus, publikasi, foto-foto, analisis industri oleh media, situs web dan lain-lain. Penelitian dilanjutkan dengan pengorganisasian data dengan melakukan pembuatan transkrip hasil wawancara, mereduksi data dengan melakukan *coding* dari hasil proses wawancara mendalam, dan menghasilkan temuan peneliti. Untuk keabsahan data hasil wawancara dan lainnya peneliti melakukan triangulasi sumber data. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa keberhasilan melaksanakan suksesi ditentukan oleh beberapa hal, antara lain adanya kesadaran dari pemilik perusahaan bahwa kelangsungan perusahaan merupakan suatu kebutuhan dan manajemen suksesi merupakan salah satu kuncinya. Kedua, menentukan entrepreneurship sebagai kompetensi inti yang harus dimiliki oleh siapapun yang akan menjadi pimpinan perusahaan. Ketiga, menggunakan budaya perusahaan sebagai acuan perilaku bagi seluruh calon pemimpin perusahaan, dan yang terakhir adalah membangun suatu sistem pengembangan pemimpin perusahaan bagi anggota keluarga dan juga profesional yang ada di dalamnya.

Dalam penelitian ini ada tiga kebaruan penelitian yaitu dari objek penelitian, kasus yang diteliti, dan model manajemen suksesi. Dari sisi objek penelitian BNBR merupakan suatu perusahaan konglomerasi yang sangat besar dan berusia cukup tua. Hal ini tidak ditemui di dalam penelitian penelitian yang sebelumnya di Indonesia. Dari sisi kasus yang diteliti juga ada kebaruan yang dilakukan melibatkan profesional yang terlibat di dalam proses manajemen suksesi didalam BNBR. Dalam kesimpulan ditemukan bahwa salah satu kunci keberhasilan manajemen suksesi di dalam perusahaan keluarga adalah dengan mengembangkan para profesional di dalam berbagai tingkatan kepemimpinan untuk dapat menjadi kandidat pimpinan perusahaan di masa yang mendatang. Kebaruan ketiga dari penelitian ini adalah model manajemen suksesi perusahaan yang dihasilkan. Model ini berbeda dengan apa yang pernah dihasilkan oleh penelitian penelitian sebelumnya.

Kata kunci : Manajemen Suksesi, Pengembangan Eksekutif, Perusahaan Keluarga

# **SUCCESSION MANAGEMENT IN FAMILY BUSINESS CASE STUDY IN PT BAKRIE BROTHERS TBK (2020)**

**VIDI ROSEN**

## **ABSTRACT**

*The purpose of this research is to analyze the succession management in a family business, while researching what matters do play the important roles in the success of the management succession process, as specially at PT Bakrie Brothers Tbk. As one of the largest family business in Indonesia, BNBR has gone through ups and downs in the business world. The company has been in business for 77 years, it has a variety line of businesses, thousands of employees, and has been managed by three generations of Bakrie family. It's a very interesting case to be studied.*

*This study uses a qualitative method with a single case method approach. In the beginning pre observation was conducted and followed by literatures study as well as field research. The primary data gathered from deep interview process from eleven member of family and senior executives, while the secondary data gathered from annual report, prospectus, publication, industry analysis report, web, and others. Coding process was conducted to analyze the data and triangulation used to verify the result. In this study it was found that the success of implementing succession management is determined by several things, such as the awareness of the owner to realize that the company's sustainability is depend on how they manage the succession management process. Secondly determining entrepreneurship as a competency that must be possessed by every prospective company leader. Thirdly, maintain the company's culture as a reference for behavior, and the last is to build a system of Bakrie corporate leader development for family members and the professionals in the company.*

*There are three novelties in this research, the first one in terms of the research object, BNBR is a very large conglomerate company and is quite old. This kind of object was not found in previous similar research in Indonesia. Most research on succession management is done in medium sized family companies and most of the objects do not have a long journey like BNBR. The total assets, revenue generated, and the number of employees owned by BNBR is far greater than the previous research object studies. Secondly, most of previously researched only focused on the replacement of leaders within family members. On the other hand, this study also focused on professionals who involved in the succession management process within BNBR. In conclusion it was found that one of the keys to the success of succession management in a family company is to develop professionals in various levels of leadership to become candidates for the future leader. The third novelty of this study is the succession management model of the company. This succession management model explains the stages, steps, and activities that must be carried out for family members and also non-family professionals who work in the company. This model is different from what has been produced by previous research studies*

*Keywords: Succession Management, Executive Development, Family Business*

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI  
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA/ PROMOSI DOKTOR**

Promotor

Co-Promotor



Prof. Dr. Muchlis R Luddin, M.A  
Tanggal: 9/1/2020



Prof. Dr. Yetti Supriyati, M.Pd  
Tanggal: 7/1/2020

**NAMA**

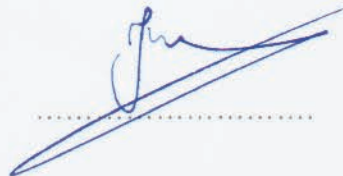
**TANDA TANGAN**

**TANGGAL**

Dr. Komarudin, M.Si  
(Ketua)<sup>1</sup>



Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd  
(Sekretaris)<sup>2</sup>



17-1-2020

Nama : Vidi Rosen

No. Registrasi : 7647130264

Program Studi : Ilmu Manajemen




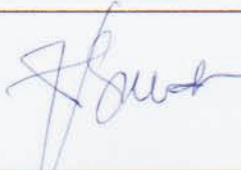
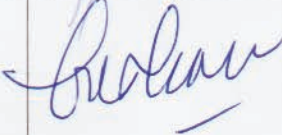


Tgl. Lulus : .....

<sup>1</sup>) Rektor Universitas Negeri Jakarta

<sup>2</sup>) Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

**BUKTI PERSETUJUAN HASIL PERBAIKAN DISERTASI  
SETELAH UJIAN TERTUTUP**

Nama Mahasiswa : Vidi Rosen  
No Registrasi : 7647130264  
Program Studi : Ilmu Manajemen

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Ir. Ivan Hanafi, M.Pd (Ketua)		16/1, 2020
2	Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si (Sekretaris)		10/1, -2020
3	Prof. Dr. Muchlis R Luddin, M.A (Promotor)		9/1, -2020
4	Prof. Dr. Yetti Supriyati, M.Pd (Co-Promotor)		7/1, -2020
5	Prof. Dr. Burhanuddin Tola, M.A (Penguji)		3/1, -2020
6	Dr. Ari Saptono, M.Pd (Penguji)		3/1, -2020
7.	Prof. Dr. Ir Anoesyirwan, M.Si, M.M (Penguji Luar)		2/1, -2020



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
PASCASARJANA

Kampus Universitas Negeri Jakarta, Jalan Rawamangun Muka, Jakarta Timur 13220  
Telepon : (021) 4721340, Faximile: (021) 4897047, Laman: <http://pps.unj.ac.id>,  
E-mail: [tu.pps@unj.ac.id](mailto:tu.pps@unj.ac.id)

---

**SURAT PERNYATAAN**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Doktor dari Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Disertasi yang saya kutip dan hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian disertasi ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku

Jakarta, Januari 2020



Vidi Rosen



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220  
Telepon/Faksimili: 021-4894221  
Laman: [lib.unj.ac.id](http://lib.unj.ac.id)

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : VIDI ROSEN  
NIM : 7647130264  
Fakultas/Prodi : S3 / ILMU MANAJEMEN SDM  
Alamat email : vidirosen@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi     Tesis     Disertasi     Lain-lain (.....)

yang berjudul :

MANAJEMEN SUKSESI DI PERUSAHAAN KELUARGA,

STUDI KASUS DI PT BARRIE BROTHERS Tbk

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta 9-4-2020

Penulis

( VIDI ROSEN )  
nama dan tanda tangan

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan YME atas berkat dan rahmatnya penulis dapat menyelesaikan disertasi dengan judul “Manajemen Suksesi di Perusahaan Keluarga, Studi Kasus di PT Bakrie Brothers Tbk”. Disertasi ini disusun dalam rangka memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen dari Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta. Meskipun dalam proses penulisannya penulis banyak menemui kesulitan dan tantangan, terutama dalam membagi waktu antara pekerjaan di kantor dan waktu untuk melaksanakan penelitian tetapi akhirnya disertasi ini dapat diselesaikan.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan disertasi ini masih terdapat kelemahan dan kekurangan yang perlu dilengkapi. Karena itu dengan rendah hati penulis mengharapkan masukan, koreksi dan saran untuk memperbaiki dan melengkapi kekurangan tersebut. Akhir kata penulis berharap semoga disertasi ini berguna bagi pembaca pada khususnya dan bagi dunia ilmu pengetahuan manajemen umumnya

Jakarta, 9 Januari 2020

Penulis

Vidi Rosen

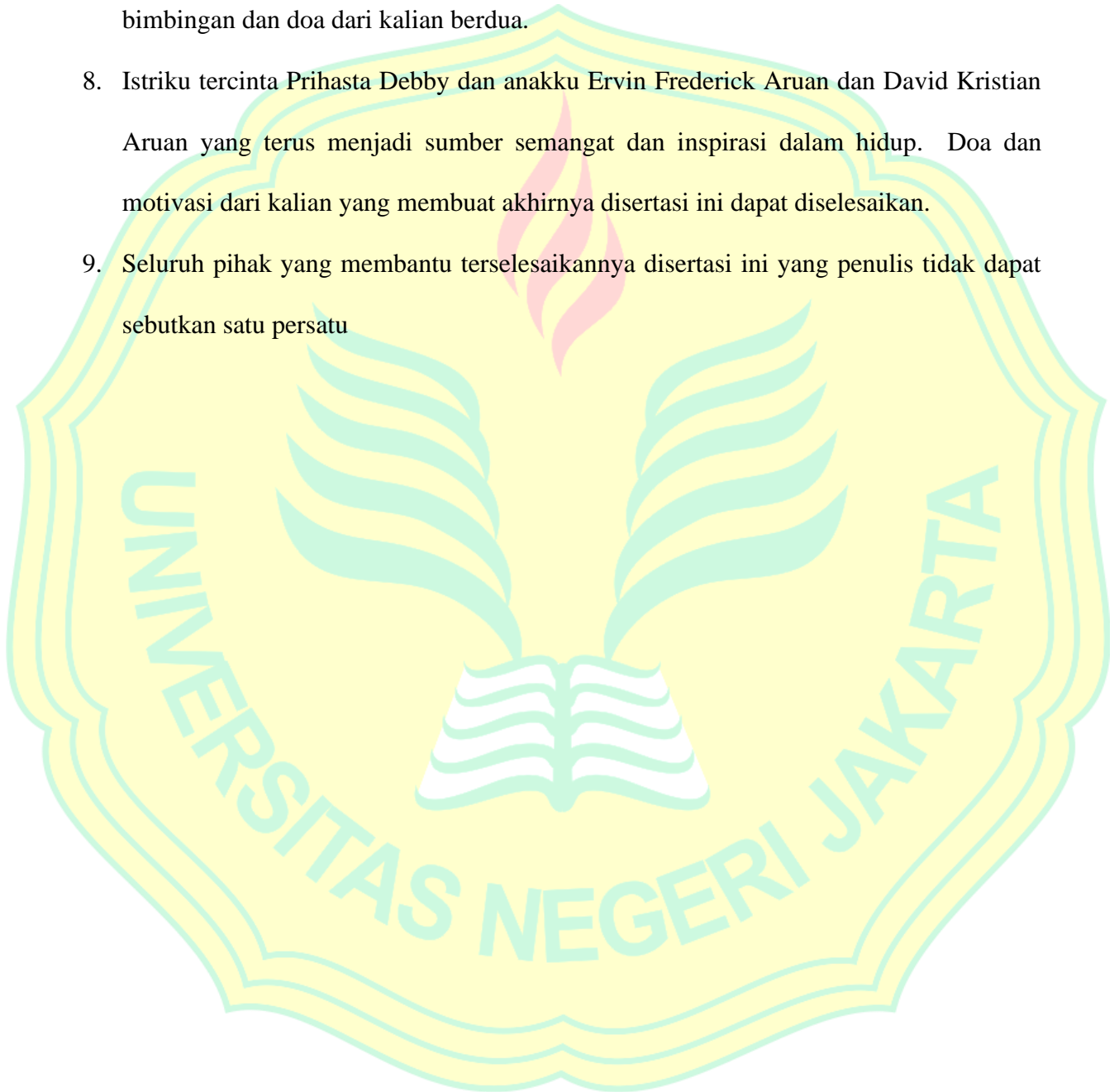


## ACKNOWLEDMENT

Dalam penyelesaian Disertasi ini penulis banyak dibantu oleh berbagai pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada :

1. Dr. Komarudin, M.Si selaku Plt Rektor Universitas Negeri Jakarta yang selalu memberikan arahan kepada penulis dan rekan rekan mahasiswa lainnya untuk senantiasa meningkatkan kualitas disertasi kami.
2. Prof. Dr. Nadiroh, MPd selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta yang telah memberikan arahan kepada penulis di dalam menyelesaikan disertasi ini
3. Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si selaku Program Koordinator Jurusan Ilmu Manajemen Universitas Negeri Jakarta yang telah memberikan saran dan masukan didalam meningkatkan kualitas disertasi ini.
4. Prof. Dr. Muchlis R. Luddin, MA selaku Promotor yang telah membantu penulis, memberikan ide, memperbaiki metodologi penelitian, serta membagikan pengalamannya agar penulis dapat menyelesaikan disertasi ini.
5. Prof. Dr. Yetti Supriyati, MPd selaku co Promotor tercinta yang telah membimbing, mengarahkan, dan tidak pernah berhenti memberi semangat kepada penulis dari awal disertasi dimulai hingga akhirnya dapat diselesaikan. Semoga Tuhan Yang Maha Esa selalu memberikan kesehatan dan perlindungan kepada Bunda dan keluarga
6. PT Bakrie Brothers Tbk dan Keluarga Bakrie yang saya hormati beserta seluruh jajarannya yang memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian dan mendapatkan data guna menyelesaikan disertasi ini.

7. Orang tuaku tercinta, ayahku Ir K Osman Aruan dan ibuku Eminiatty Aruan br Marpaung (alm) yang tidak pernah henti mendoakan, membimbing, mengarahkan, dan membesarkanku. Apapun yang telah ku capai di hari ini semuanya adalah karena bimbingan dan doa dari kalian berdua.
8. Istriku tercinta Prihasta Debby dan anakku Ervin Frederick Aruan dan David Kristian Aruan yang terus menjadi sumber semangat dan inspirasi dalam hidup. Doa dan motivasi dari kalian yang membuat akhirnya disertasi ini dapat diselesaikan.
9. Seluruh pihak yang membantu terselesaikannya disertasi ini yang penulis tidak dapat sebutkan satu persatu



## DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
RINGKASAN.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN.....	vii
KATA PENGANTAR.....	ix
ACKNOWLEDDMENT.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR TABEL.....	xvii

### BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Pembatasan Penelitian.....	17
C. Fokus dan Subfokus Penelitian.....	18
D. Rumusan Masalah.....	18
E. Tujuan Penelian.....	19
F. Kegunaan Penelitian.....	19
G. Kebaruan Penelitian ( <i>State of the Art</i> ).....	19

### BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Pengertian Perusahaan Keluarga dan Perusahaan Profesional.....	21
1. Konsep Pengertian Perusahaan Keluarga.....	21
2. Konsep Pengertian Perusahaan Profesional.....	25
B. Manajemen Suksesi Perusahaan Keluarga.....	33
1. Manajemen.....	33
2. Manajemen Suksesi.....	40
3. <i>SWOT</i> Analysis.....	47
C. Hasil Penelitian yang Relevan.....	58

### BAB III METODE PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian.....	63
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	63
C. Latar Penelitian.....	64

D. Metode dan Prosedur Penelitian .....	66
E. Data dan Sumber Data .....	72
F. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data .....	73
G. Prosedur Analisa Data .....	75
H. Pemeriksaan Keabsahan Data .....	76

#### BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum PT Bakrie & Brothers Tbk .....	79
1. Profil Perusahaan .....	79
2. SWOT Analysis BNBR .....	85
3. Kinerja Keuangan .....	91
4. Kinerja <i>Competitive Advantage</i> .....	94
B. Temuan Penelitian .....	97
1. Pertimbangan Pemilik di Dalam Melaksanakan Proses Suksesi kepemimpinan di BNBR, Sehingga Kelangsungan Bisnis Perusahaan Menjadi Dapat Terjamin dan Berjalan Terus.	97
2. Langkah-Langkah Dalam Melakukan Proses Suksesi Terkait Dengan Pengelolaan Sumber Daya Manusia di BNBR.....	105

#### BAB V PEMBAHASAN HASIL TEMUAN

A. Kebutuhan Menjadikan BNBR Perusahaan Yang Berkelanjutan ( <i>Sustainable Company</i> ) Menjadi Dasar Pertimbangan Pemilik BNBR Untuk Melakukan Manajemen Suksesi. .	113
B. Pendidikan dan Mempunyai Jiwa <i>Entrepreneur</i> Merupakan Kriteria Pemimpin Dalam Manajemen Suksesi di BNBR .....	116
C. Trimatra Bakrie Sebagai Kompetensi Korporasi Unik ( <i>Distictive Competency</i> ) Sehingga Perusahaan Bertahan Lebih Dari 77 tahun .....	118
D. Penerapan Fungsi Manajemen POLC Merupakan Kunci Keberhasilan Dari Proses Manajemen Suksesi di BNBR .....	122
E. Model Manajemen Suksesi BNBR.....	140

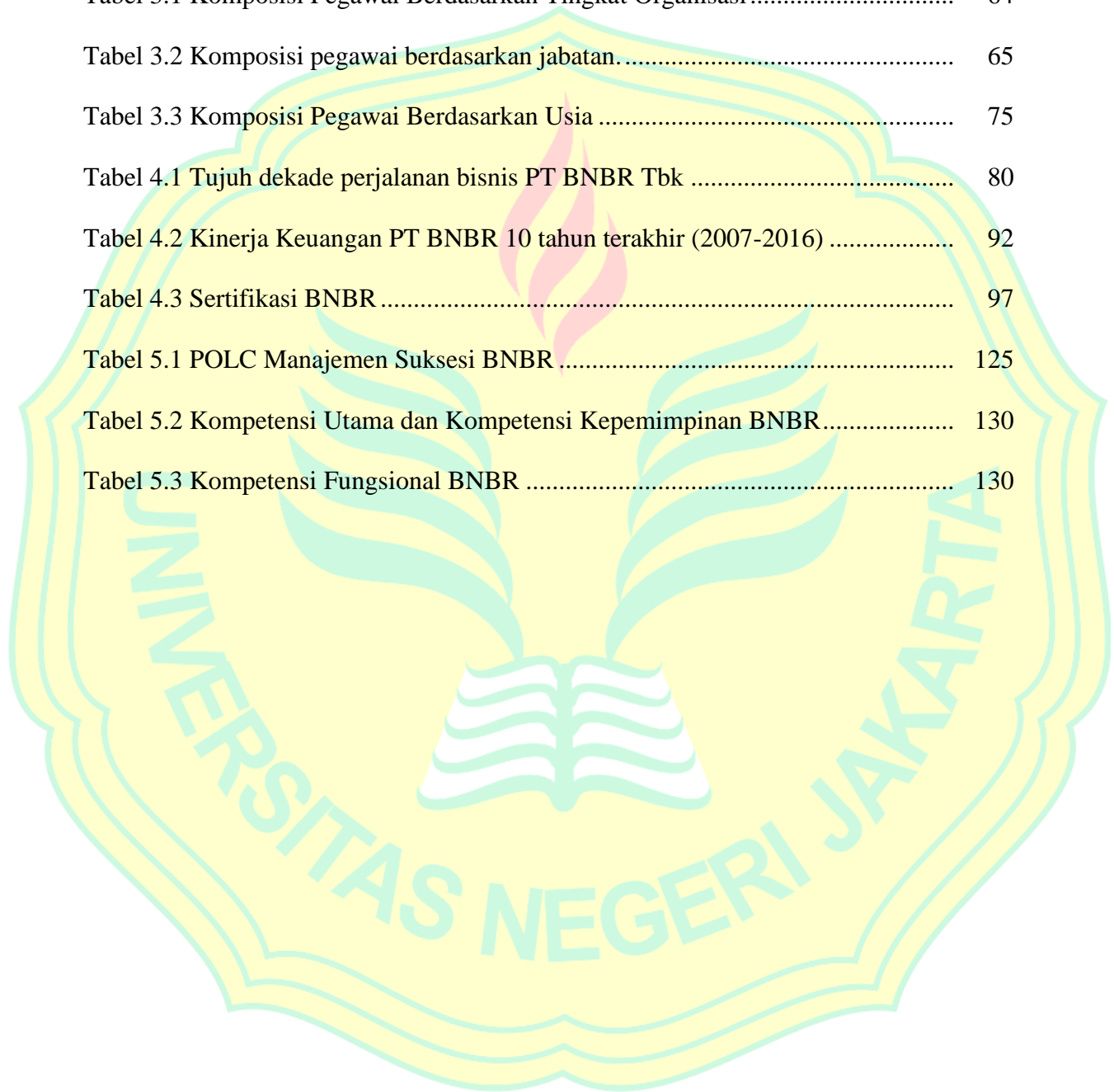
#### BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan .....	143
B. Saran.....	146

DAFTAR PUSTAKA .....	151
----------------------	-----

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 <i>Non Family vs Family Business</i> .....	23
Tabel 3.1 Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Organisasi.....	64
Tabel 3.2 Komposisi pegawai berdasarkan jabatan.....	65
Tabel 3.3 Komposisi Pegawai Berdasarkan Usia .....	75
Tabel 4.1 Tujuh dekade perjalanan bisnis PT BNBR Tbk .....	80
Tabel 4.2 Kinerja Keuangan PT BNBR 10 tahun terakhir (2007-2016) .....	92
Tabel 4.3 Sertifikasi BNBR .....	97
Tabel 5.1 POLC Manajemen Suksesi BNBR .....	125
Tabel 5.2 Kompetensi Utama dan Kompetensi Kepemimpinan BNBR.....	130
Tabel 5.3 Kompetensi Fungsional BNBR .....	130



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.3 Lima Unsur Strategi .....	50
Gambar 3.1 Metode studi kasus .....	71
Gambar 3.2 Prosedur Penelitian Studi Kasus (Robert K, 2014).....	72
Gambar 3.3 Tahapan analisis data (Creswell, 2007) .....	75
Gambar 4.1 Peran Serta BNBR Dalam Pembangunan Nasional .....	83
Gambar 4.2 Logo Bakrie .....	83
Gambar 4.3 Grafik kinerja keuangan BNBR tahun 2007 – 2016 .....	93
Gambar 4.4 Penghargaan yang dicapai selama tahun 2009 – 2016 .....	95
Gambar 4.5 Piagam Bakrie .....	101
Gambar 4.6 Trimatra Bakrie .....	103
Gambar 4.7 Nilai Nilai Dasar Trimatra Bakrie.....	104
Gambar 5.1 Manajemen Suksesi PT BNBR.....	113
Gambar 5.2 Fungsi Manajemen BNBR Dalam Proses Suksesi.....	124
Gambar 5.3 Bakrie Leadership Journey.....	133
Gambar 5.4 Bakrie Leadership Development Program.....	135
Gambar 5.5 Bakrie 6 Tracks of Leadership Development Program.....	136
Gambar 5.6 Model Manajemen Suksesi BNBR.....	142
Gambar 6.1 Bakrie Leadership Journey .....	147

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Desain Penelitian .....	159
Lampiran 2 Format Observasi .....	163
Lampiran 3 Research Protocol & Pedoman Wawancara .....	165
Lampiran 4 Catatan Hasil Observasi .....	180
Lampiran 5 Coding .....	195
Lampiran 6 Triangulasi .....	201
Lampiran 7 Surat Keterangan Ijin Riset .....	206
Lampiran 8 Foto – Foto .....	207
Lampiran 9 Hasil Wawancara .....	211
Riwayat Hidup Penulis .....	341