

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Saat ini perusahaan keluarga menjadi salah satu perbincangan menarik di kalangan pebisnis. Banyak perusahaan keluarga yang terdapat di dunia maupun di Indonesia, sehingga perusahaan keluarga merupakan faktor yang sangat penting bagi perekonomian di dunia. Perusahaan keluarga adalah suatu bisnis yang akan diturunkan pada generasi selanjutnya dalam keluarga dimana pihak keluarga akan mengelola dan mengontrol bisnis tersebut (Lorna, 2011). *Family business are reckoned as one of the engines of the post-industrial growth process since they are credited for nurturing across generations entrepreneurial talent, a sense of loyalty to business success, long-term strategic commitment and corporate independence (Poutzioruis, 2001).*

Poza (2010) mengatakan bahwa 80-90% bisnis di dunia merupakan usaha keluarga. Seperti halnya dalam perkiraan konservatif yang dilakukan dalam penelitian Massachusetts Mutual life Insurance Company dan yang dilakukan Arthur Andersen & Co. (1995) menyatakan bahwa *between 65 and 80% of all the enterprises in the entire world are family owned or are managed by family members (Gersick et al., 1997)*. Astrachman dan Shanker (2003) *consider that family enterprises represent the greatest wealth in the United States comprising a range between 80 and 90%*. Di Indonesia sendiri sebagai negara berkembang, saat ini memiliki 195.000 perusahaan dimana 95% dari jumlah tersebut adalah perusahaan keluarga (Susanto, 2013). Hal tersebut mengindikasikan bahwa perusahaan keluarga memiliki peran besar dalam perekonomian baik di Indonesia maupun di dunia.

Pada umumnya dalam sebuah perusahaan keluarga, peran keluarga menempati posisi strategis khususnya dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Pernyataan ini di dukung oleh teori Donnelley (2002) mengatakan bahwa suatu organisasi dikatakan sebuah perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga tersebut dan memiliki pengaruh terhadap kebijakan perusahaan (Marpa, 2012, p.4). Sebagai bisnis yang dimiliki dan dikendalikan oleh keluarga pasti tidak luput dari ragam persoalan yang kadang-kadang sulit dipecahkan. Misalnya, adanya *distrust* atau ketidakpercayaan di antara sesama anggota keluarga, konflik dalam pengambilan keputusan, isu putra mahkota (penerus tahta di perusahaan), perbedaan pola pikir manajerial antara generasi pertama dan generasi berikutnya, dan sebagainya. Akibatnya tidak jarang bisnis keluarga mengalami kemerosotan, bahkan terpaksa tutup akibat konflik yang berkepanjangan di internal keluarga.

*The Jakarta Consuling Group* mengemukakan bahwa rata-rata umur perusahaan keluarga hanya 24 tahun karena peralihan antara generasi kurang berjalan mulus. Dalam *Family Business Quarterly* juga menyatakan bahwa kurang lebih 70%

perusahaan keluarga gagal untuk meraih sukses di tangan generasi keduanya (Susanto, 2007). Dalam penelitian yang dilakukan oleh *Family Firm Institute* untuk jurnal *Family Business Review* (2008), diungkapkan bahwa hanya 30% dari perusahaan keluarga yang bisa bertahan hingga generasi kedua, hanya 12% yang mampu bertahan pada generasi ketiga, dan Cuma 3% saja yang mampu berkembang sampai generasi keempat, dan seterusnya. Terdapat sebuah konsep dari Ward (2004) yang mengatakan bahwa generasi pertama menciptakan bisnis, generasi kedua memerah atau hidup dari bisnis itu, dan generasi ketiga tidak mempunyai apapun yang tersisa dan harus mulai dari awal lagi (Susanto, 2007). Demikian pula, studi mengenai UKM di 27 negara juga menemukan bahwa 75% bisnis dikendalikan oleh pendiri dari bisnis keluarga, 30% bisa diteruskan ke generasi kedua, dan hanya 10% bisa diteruskan ke generasi ketiga (Sreih et al., 2008). Menurut Le Breton Miler et al. (2004), ketika pemilik pensiun, dari generasi ke generasi bisnis keluarga semakin menurun. Pada jurnal *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* Vol. 10 No. ½, 2004 pp. 59-84 menyatakan bahwa *Reasearchers confirm that only about one third of family business survive the transition from the founders (first generation) to the second generation of owner-management. Moreover, of those wo do that, only about one third tend to survive the transition from second to third (and beyond) generation of ownership* (Poutziouris, 2000; Wang et al., 2000; Ibrahim et al., 2001a). Oleh karena itu, perencanaan suksesi pada bisnis keluarga sangat dibutuhkan demi keberlangsungan suatu perusahaan terutama pada perusahaan keluarga.

Dalam literatur bisnis keluarga, perencanaan suksesi sedikit lebih unik. Terdapat beberapa pemikiran yang membuat berkembangnya idiologi baru dalam perusahaan keluarga bahwa generasi pertama yang mendirikan, generasi kedua yang membangun, dan generasi ketiga yang merusak. Pemikiran seperti inilah yang harus di hindari, karena belum tentu kebenarannya dan hanya akan merusak proses dari suksesi.

Suksesi itu sendiri proses seumur hidup dalam keseluruhan proses bisnis untuk mempersiapkan pengalihan kekuasaan (Aronoff, 2003). Suksesi generasi pertama dimana pendiri perusahaan keluarga sudah merasa tidak kuat lagi memegang kendali perusahaan, biasanya karena faktor usia, merasa bahwa para suksesor kurang siap. Sementara itu bagi generasi kedua terdapat permasalahan lain sehubungan dengan suksesi, yaitu pada umumnya pemimpin perusahaan merasa sulit memutuskan dalam memilih pengganti. Pertimbangan loyalitas dan kedekatan emosional antara suksesor menjadi masalah yang sulit dipecahkan (Baer, 2007) dan bila perusahaan keluarga telah mencapai generasi ketiga terdapat pergeseran permasalahan yaitu apakah memilih suksesor dari dalam anggota keluarga (Kellermans, et al., 2008) ataukah dari luar dengan pertimbangan profesionalisme (Hall, 2008) tingkat pendidikan (Royer, 2008) kecakapan pengelolaan usaha. Ketika terjadi permasalahan suksesi di perusahaan keluarga generasi ke-empat, kebanyakan permasalahan suksesi disebabkan oleh karyawan sehubungan dengan budaya perusahaan.

Meskipun ada banyak penelitian yang berhubungan dengan suksesi, tetapi penekanan ada pada persiapan ahli waris yang menjadi aspek terpenting dari proses

suksesi (SardesmuKh, 2008 dalam Buang; Ganefri; Sidek, 2013) dalam seluruh proses suksesi, untuk mencapai bimbingan yang efektif, pada tahap awal pemilik harus berkonsultasi (Wang et al., 2004), ketika bisnis masih dalam kontrol (Jasani, 2002). Hal ini dikarenakan kunci efektivitas suksesi adalah mendapatkan bimbingan yang optimal pada waktu yang tepat dari orang tua mereka (Carlock, 2010).

Pada umumnya menurut *The Jakarta Consulting Group* ada tiga pola suksesi yang biasanya diterapkan dalam manajemen level puncak di perusahaan keluarga di Indonesia, yaitu *planned succession*, *informal succession*, dan *unplanned succession*.

Menurut Stavrous and Swierez (1998) *propose a three-level model that charts the succession process; the first level represents an offspring's pre-entry stage where successor's(s) can learn from the incumbent about business operations; the second is an entry stage where integrating the offspring into the business operations is the main theme; the final level involves the potential successor's promotion to a managerial position*. Ada lima langkah dalam perencanaan suksesi (Grassi) dan Giarmarco (2009), yaitu menentukan tujuan jangka panjang dari owner,

Menurut Sharma et al., (2001), *succession planning is emphasised in family business arena for two reasons; first, activities relevant to succession planning are part of the succession process; second succession planning is reckoned as a means to improve the success rate of ownership transition*.

Keberhasilan suksesi dalam bisnis keluarga seharusnya dimulai dari sebelum suksesor secara penuh memegang kendali perusahaan melalui perencanaan suksesi yang telah dirancang oleh generasi sebelumnya. Perencanaan suksesi penting untuk kelangsungan hidup lanjutan bagi perusahaan. Salah satu perhatian utama dari seorang pemilik usaha adalah bagaimana mengatur suksesi bisnis secara teratur dan terjangkau sambil memastikan bahwa bisnis akan menyediakan kebutuhan pemilik selama masa pensiun (Grassi, Sebastian, Gianmarco, 2009). Banyak perusahaan yang gagal pada saat perusahaan diturunkan pada generasi kedua dan selanjutnya, dikarenakan lemahnya perencanaan suksesi yang dilakukan.

Dalam perencanaan suksesi, yang tidak kalah penting yaitu pemilihan suksesor. Suksesor adalah orang yang di pilih oleh generasi pertama yang di percaya mampu meneruskan dan mengembangkan perusahaan keluarga yang sudah didirikan oleh generasi pertama. Pemilihan suksesor tidak boleh sembarangan dalam memilih, generasi pertama harus membuat beberapa kriteria dalam pemilihan agar mendapatkan suksesor yang berkualitas. Pendidikan dan pengalaman dalam suksesor sangatlah diperlukan, karena dalam menjalankan perusahaan sangatlah membutuhkan pengetahuan dan pengalaman, selain itu juga suksesor haruslah mendapat pelatihan atau mentoring dari generasi pertama.

Pemilihan suksesor yang tepat akan membuat sebuah *family business* bertahan lama dan memperbaiki *business performance* pada semua bidang, seperti dari keuangan, sdm, kultur organisasi, dan lain sebagainya. Marpha (2010) dalam penelitiannya menemukan karakteristik suksesor memberikan pengaruh terhadap

keberhasilan perusahaan keluarga. Karakteristik suksesor juga ditentukan oleh tingkat hubungan yang terjadi dalam keluarga yang dianut (Lee, 2006).

Melihat pentingnya perencanaan suksesi pada suatu bisnis keluarga, peneliti ingin melakukan penelitian tentang perencanaan suksesi pada suatu bisnis keluarga rumah makan yang ada di wilayah kota Jember yang telah melakukan suksesi ataupun yang akan melakukan suksesi pada usahanya. Karena dalam perencanaan suksesi semua strategi dan teknis yang ada di dalam *family business* tersebut akan ikut berubah yang nantinya berdampak pada lancar dan tidaknya suatu *business performance* di rumah makan tersebut. Karena biasanya perencanaan suksesi identik dengan sebuah *family business* yang besar, seperti perusahaan-perusahaan besar yang sudah berdiri puluhan tahun dan menjadi pendukung perekonomian suatu negara. Maka dari itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang perencanaan suksesi yang terjadi bukan di suatu perusahaan melainkan pada suatu rumah makan yang di kelola oleh anggota keluarga dan peneliti juga ingin mengetahui bagaimana *business performance* yang terjadi di suatu *family business* rumah makan di wilayah kota Jember.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, serta penelitian terdahulu yang menjadi rujukan dalam penelitian ini diantaranya yang dilakukan oleh Kamener dan Putri (2017) tentang analisis keberhasilan suksesi perusahaan keluarga di kota Padang. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Martini tentang perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga di kota Denpasar. Serta penelitian yang dilakukan Arthadian dan Ardianti (2014) tentang keterlibatan anggota keluarga dalam *family business* dan hubungan terhadap kinerja bisnis (studi pada perusahaan sektor makanan dan minuman di Surabaya dan Sidoarjo). Untuk memastikan keberlanjutan perusahaan jangka panjang membutuhkan *Succession Plan* yang matang dengan melibatkan sejumlah komponen di perusahaan keluarga dan berusaha dicapai dengan tingkat kesadaran dan ketekunan yang sangat tinggi (Filser, M., K., S. & Ma"rk, S. 2013). Dari penelitian terdahulu tentang perencanaan suksesi dan *business performance* pada *family business*, sehingga dapat dibuat rumusan masalah pada studi ini yaitu bagaimana perencanaan suksesi dan *business performance* pada *family business* di Rumah Makan wilayah kota Jember?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini untuk mengetahui perencanaan suksesi yang terjadi pada suatu *family business* rumah makan dan *business performance* di rumah makan yang ada di wiliayah kota Jember.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan kepada pihak rumah makan yang ada di wilayah kota Jember tentang pentingnya perencanaan suksesi demi keberlangsungan usaha.

2. Bagi Universitas

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang ekonomi khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.

3. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan bagi mahasiswa jika ada yang ingin melakukan penelitian selanjutnya.

