

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sejalan dengan pesatnya perkembangan zaman dan semakin kompleksnya persoalan yang dihadapi oleh negara, perusahaan keluarga telah menjadi penggerak penting bagi mendominasi industri di banyak Negara. Banyak Negara dunia juga memberi perhatian pada peran perusahaan keluarga untuk mengatasi kemiskinan dan pengangguran (Zahra dan Sharma, 2004). Beberapa negara maju, masalah ekonomi keluarga diatasi dengan melakukan kegiatan usaha yang berbasis keluarga. Mereka banyak mengembangkan usaha mikro berbasis keluarga untuk mengurangi ketergantungan lowongan pekerjaan dari perusahaan-perusahaan baik milik pemerintah maupun swasta. Dengan tujuan tersebut maka diperlukan landasan yang kuat yang dibangun oleh generasi pendiri dan proses regenerasi atau transisi yang baik pada generasi selanjutnya sehingga bisnis tersebut dapat bertahan sampai lintas generasi.

Bisnis keluarga memiliki peran yang sangat besar dan memberikan kontribusi pada pertumbuhan perekonomian di suatu negara. Kenyataan bahwa family-owned business menjadi tulang punggung perekonomian dunia bukanlah hal yang baru. Perusahaan keluarga menguasai 80% - 98% bisnis di dunia. Di Amerika Serikat, 24 juta bisnis keluarga menyerap 62% angkatan kerja yang ada dan menyumbang 64% dari PDB negara. Sebuah fenomena, 90% dari 15 juta perusahaan besar adalah perusahaan yang

didominasi oleh kelompok-kelompok keluarga. Martin (2010) mengatakan di China, misalnya, 70% dari perusahaan besar yang ada adalah family-owned. Di India, 16 dari 20 sektor bisnis utama dan 66% dari aset sektor swasta dikuasai oleh perusahaan keluarga (“Platform SAP Bantu Transisi dan Ekspansi Family Business”, 2013, Oktober). Bisnis keluarga memiliki pengaruh yang besar bagi perekonomian bangsa Indonesia. Martin (2010) mengatakan 61% dari perusahaan Indonesia dengan market cap di atas US\$ 50 juta, dan 81% dari enterprise berskala besar adalah bisnis keluarga (“Platform SAP Bantu Transisi dan Ekspansi Family Business”, 2013, Oktober).

Carsrud (2004) mengemukakan perusahaan keluarga adalah usaha yang dimiliki dan mayoritas aturan yang dijalankan oleh usaha itu dibuat oleh anggota dari kelompok yang terikat secara emosional. Sementara itu, IFC Corporate Governance (2008) menyatakan perusahaan keluarga adalah perusahaan dimana mayoritas suara ada pada keluarga dalam mengatur jalannya bisnis. Menurut Centre for labour Reseach (2005) sebuah bisnis yang mana kepemilikan dan manajemennya dikuasai oleh anggota keluarga. Dalam beberapa tahun terakhir, banyak definisi perusahaan keluarga disampaikan, kebanyakan berfokus pada beberapa faktor yang melingkupi perusahaan keluarga seperti kepemilikan, kendali, manajemen dan keinginan untuk melestarikan suksesi antar generasi.

Pada perkembangannya perusahaan keluarga dihadapkan pada masalah yang lebih kompleks dibandingkan dengan perusahaan non-keluarga, selain masalah pada manajemen sehari-hari, masalah lain ada pada hubungan dalam kehidupan keluarga. Banyak tantangan yang harus dihadapi untuk menjamin kelangsungan mereka selama

beberapa generasi. Hubungan tumpang tindih atau overlap antara keluarga, manajemen dan kepemilikan atau kepemilikan. dapat berpotensi menjadi konflik dalam proses suksesi. Oleh karena itu diperlukan perencanaan suksesi yang matang yang harus disiapkan oleh generasi pertama agar generasi selanjutnya dapat mengatasi masalah ini dan proses suksesi dapat berjalan dengan baik.

Suksesi merupakan proses pentransferan manajemen suatu bisnis dari satu generasi ke generasi berikut atau penerusnya. Keberhasilan transfer manajemen sangat dibutuhkan oleh bisnis keluarga, oleh karena itu, suksesi merupakan tahapan yang sangat penting dan menentukan bagi kelanjutan bisnis keluarga. Suksesi merupakan tema yang sensitif dalam mengantisipasi konflik dan kesemrawutan dalam bisnis keluarga. Suksesi adalah masalah yang memerlukan analisis dari berbagai perspektif antara lain perspektif keluarga, manajemen, dan pemilik. Komprehensivitas ini dibutuhkan agar dapat memahami secara tepat perbedaan pandangan dari para pemilik kepentingan atau stakeholders (Brockhaus 2004). Suksesi ini seringkali menimbulkan masalah karena munculnya persoalan non-teknis dan muatan emosional yang tinggi dalam pelaksanaannya.

Perkembangan bisnis keluarga pasti tidak lepas dari suksesi, sedangkan adanya suksesi pasti terjadi beberapa konflik karena perbedaan generasi dari pemilik dan anggota keluarga yang akan terlibat dalam perusahaan. Suksesi merupakan faktor krusial apalagi jika perusahaan sudah mulai bergerak ke generasi ke dua, apalagi ke tiga. Seringnya ada pernyataan bahwa generasi ke satu lah generasi membangun, sedangkan generasi kedua adalah generasi menikmati dan generasi ketiga adalah

generasi menghancurkan. Dengan demikian, perusahaan ini juga sudah mulai untuk mempersiapkan hal-hal yang terkait dengan persiapan suksesi mulai dari penerapan gaya kepemimpinan dan nilai-nilai kepemimpinan. Seperti yang diungkapkan oleh Sharma (2004) suksesi kepemimpinan perusahaan memegang peranan yang penting dalam keberlanjutan perusahaan keluarga. Sementara suksesi perusahaan keluarga dapat didefinisikan sebagai penyerahan pengelolaan dari pemilik-pendiri atau pemilik-pengelola (incumbent) kepada seorang suksesor, baik merupakan anggota keluarga maupun bukan anggota keluarga yaitu seorang pengelola profesional (Beckard and Dyer 1983).

Suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga merupakan isu yang paling krusial terutama kalau kendali perusahaan keluarga sudah mulai bergerak kearah generasi kedua, kemudian ke generasi ketiga. Isu – isu dalam suksesi antara lain adalah rencana suksesi yang tidak jelas dan konflik-konflik antar calon pengganti (The Jakarta Consulting Group,2014). Dengan demikian, suksesi kepemimpinan dapat berjalan dengan baik apabila memiliki perencanaan yang jelas dari pendiri atau pemilik perusahaan dalam menentukan siapa yang akan menjadi penggantinya. Penting memperhatikan komunikasi yang baik guna menerapkan loyalitas yang baik untuk perencanaan strategi bisnis.

Keberhasilan bisnis keluarga disebabkan karena adanya loyalitas yang baik dalam menyusun strategi perencanaan suksesi pada bisnis keluarga, dengan mewujudkan sikap komunikasi yang terpuji yang berarti informasi, pemikiran dan perasaan tidak hanya disampaikan tetapi juga di terima dan dimengerti. Menurut

Susanto (2015) yang menyebutkan bahwa komunikasi tidak langsung dalam artian dalam perencanaan suksesi sering terjadi perbedaan, yang akan menjadi masalah yang membahayakan perusahaan keluarga manakala para anggota tidak saling bicara secara langsung, tidak saling mengutarakan konflik yang sedang terjadi di dalam perusahaan, yang sehingga suksesi tidak berjalan dengan baik.

Keluarga yang memegang komitmen kuat untuk melanjutkan bisnis ke generasi berikutnya adalah paling sukses dalam melaksanakan suksesi. Komitmen merupakan suatu tekad yang harus dimiliki dalam mencapai sebuah tujuan. *The Jakarta Consulting Group* (2014) yang menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan yang telah mempersiapkan generasi penerus dengan perencanaan suksesi sebanyak (67,8%), yang artinya banyak perusahaan yang tidak siap dengan pergantian kepemimpinan, sehingga perusahaan tersebut hanya berhenti sampai generasi pertama saja. Survey ini dapat diberikan solusi dengan mengajarkan pentingnya berkomitmen. Karena berkomitmen akan mendirikan loyalitas yang baik bagi perusahaan.

Dalam hubungan antar keluarga yang bekerja juga dibutuhkan rasa saling percaya antara satu dengan yang lain. Kepercayaan tidak datang dengan sendirinya melainkan dipupuk perlahan-lahan. Dalam perusahaan, kepercayaan merupakan hal yang penting karena bila tidak ada kepercayaan perusahaan tidak akan dapat bertahan. Perusahaan dapat memberikan kepercayaan pada calon suksesor untuk melakukan hal-hal bagi perusahaan. Bila perlu dapat memberikan apresiasi bagi calon suksesor bila suksesor melakukan sesuatu yang baik dan menguntungkan perusahaan.

Bisnis keluarga, salah satu kelemahannya adalah sering adanya perbedaan kepentingan bisnis dan keluarga yang sarat akan konflik. Konflik tersebut menjadi pemicu keretakan bisnis keluarga yang berimbas pada keberlangsungan bisnis. International Finance Corporation (IFC) Corporate Governance (dalam Susanto, 2007) menyatakan hanya 5–15% bisnis keluarga yang sukses melanjutkan bisnisnya hingga generasi ketiga. Meskipun banyak hal lain yang dapat memicu terganggunya bisnis hingga harus ditutup, seperti manajemen yang buruk dan keterbatasan modal, harmonisasi keluarga tetap menjadi hal yang sangat dipertaruhkan jika terjun ke ranah bisnis keluarga. Sementara kelemahan yang sering dimiliki oleh perusahaan keluarga di Indonesia salah satunya adalah kelemahan pola pengembangan, pengelolaan, dan persiapan suksesi untuk jangka panjang.

Kegagalan dalam suksesi adalah mematikan, tidak peduli seberapa besar dan kokohnya perusahaan. Dalam perusahaan keluarga suksesi melibatkan interaksi didalam internal keluarga atau antar anggota keluarga dan interaksi anggota keluarga dengan perusahaan. Marpa (2011) mengemukakan ada lima hal penting yang menyangkut masalah internal keluarga yang sangat mempengaruhi keberhasilan dari suksesi kepemimpinan bisnis keluarga. Apabila salah satu dari kelima masalah ini ada dalam mekanisme dan pelaksanaan suksesi maka sangat memungkinkan suksesi tersebut akan gagal. Kelima hal tersebut adalah 1) kompetensi individu dari suksesor, 2) ketidakharmonisan hubungan antara para pihak, 3) masalah-masalah keuangan, 4) masalah-masalah kontekstual dan 5) proses suksesi. Efektivitas sebuah suksesi dalam perusahaan antara lain merencanakannya sejak jauh-jauh hari dengan banyak

melibatkan anggota keluarga. Dalam kaitan itu, diberikan pilihan bagi generasi penerusnya untuk bergabung atau tidak dalam perusahaan (Susanto et al. 2007). Sebuah kualitas dari suksesor di tentukan oleh generasi pertama. Generasi pertama adalah generasi yang membangun perusahaan dan membentuk kualitas generasi kedua. Hal tersebut dilakukan karena agar perusahaan tidak di ambil alih oleh pihak yang lain yang tidak ada hubungan keluarga. Perusahaan yang diambil alih oleh pihak lain akan memiliki kemungkinan untuk mengalami kehancuran atau di rebut oleh pihak luar yang bukan keluarga tersebut. Oleh karena itu seorang suksesor sangat dibutuhkan untuk mengelola perusahaan pada saat generasi pertama akan digantikan oleh generasi kedua. Dalam membentuk seorang suksesor yang baik ada beberapa hal yang perlu diperhatikan.

CV Masis Embatama yang berdiri selama 15 tahun, merupakan suatu bengkel perbaikan mesin-mesin produksi farmasi biasa dan semua pengerjaannya berada dibawah kuasa pemilik, dari pembelian, perbaikan dan pengoprasian. Setelah berkembang selama dua tahun melakukan kegiatannya dalam perbaikan dan jual beli mesin produksi farmasi, tepatnya pada tahun 2004 sampai 2006 dan telah memiliki karyawan, maka pada tahun 2006 bengkel ini telah merubah statusnya menjadi CV dan telah terdaftar sebagai badan usaha resmi di Indonesia.

Pada CV Masis Embatama tersebut, pemilik perusahaan memasuki usia senja dan kondisi yang sudah berumur. Beberapa anak atau anggota keluarga pemilik ingin melanjutkan bisnis keluarga ini, namun pemilik masih belum mempercayai kemampuan dari anak-anaknya sehingga sehingga pemilik harus menugaskan manajer

perusahaan sebagai tangan kanan perusahaan. Pemilik tidak sepenuhnya melepas jabatannya dikarenakan masih ada beberapa masalah masalah internal yang dimana pemilik juga harus terjun ke lapangan.

Adapun beberapa pencapaian selama pergantian CEO selama 4 tahun berjalan yaitu sebagai berikut :

Tabel 1: Laba Bersih CV Masis Embatama 2015 - 2019

| No. | Tahun | Laba Bersih |
|-----|-------|------------------|
| 1. | 2015 | Rp23.486.554.300 |
| 2. | 2016 | Rp21.311.900.476 |
| 3. | 2017 | Rp24.122.498.000 |
| 4. | 2018 | Rp27.674.052.691 |
| 5. | 2019 | Rp25.772.219.539 |

Pada tabel 1 di atas menunjukkan bahwa pergantian CEO pada CV Masis Embatama sendiri sebenarnya mengalami perkembangan yang cukup baik mengingat pertumbuhan laba yang dicatatkan juga mengalami kenaikan yang cukup signifikan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian yang berjudul **“PENGARUH KONFLIK INTERNAL, KEPERCAYAAN, LOYALITAS, DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP PERENCANAAN SUKSESI”**.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah konflik internal berpengaruh terhadap perencanaan suksesi?
2. Apakah kepercayaan berpengaruh terhadap perencanaan suksesi?
3. Apakah loyalitas berpengaruh terhadap perencanaan suksesi?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap perencanaan suksesi?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh antara konflik internal terhadap perencanaan suksesi.
2. Untuk mengetahui pengaruh antara kepercayaan terhadap perencanaan suksesi.
3. Untuk mengetahui pengaruh antara loyalitas terhadap perencanaan suksesi.
4. Untuk mengetahui pengaruh antara kepemimpinan terhadap perencanaan suksesi.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini serta hasil dari penulisan skripsi ini diharapkan bermanfaat bagi :

1. Peneliti
Upaya yang dalam mengembangkan dan meningkatkan wawasan akademik dan pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia dalam bisnis keluarga.
2. Pengusaha
Memberikan masukan untuk pengembangan berbagai kebijakan operasional untuk meningkatkan kualitas dalam perusahaan.
3. Universitas
Memberikan tambahan perbendaharaan kepustakaan khususnya yang berhubungan dengan teori-teori Sumber Daya Manusia.

4. Masyarakat

Dapat menjadi bacaan dan tambahan referensi yang berkaitan dengan usaha/bisnis keluarga

