

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Bisnis keluarga memiliki peran besar dan memberikan kontribusi pada pertumbuhan perekonomian di suatu negara. Tingginya pengaruh dan peranan perusahaan keluarga di Indonesia membuat pertumbuhan bisnis keluarga menjadi sangat penting untuk diperhatikan. Hal ini dapat terlihat di saat krisis ekonomi tahun 1997/1998 dan 2008 dimana bisnis keluarga terus menunjukkan eksistensinya sebagai penopang sekaligus sebagai modal kekuatan dalam pemulihan ekonomi nasional.

Dewasa ini semakin banyak perusahaan keluarga yang tumbuh dan berkembang menjadi perusahaan besar, Martin 2010 *dalam* Lily dan Praptiningsih (2014) mengatakan bahwa 61% dari perusahaan di Indonesia dengan *market cap* diatas US\$ 50 juta, dan 81% dari *enterprise* berskala besar adalah bisnis keluarga. Riset lain yang dilakukan oleh APIndonesia menunjukkan bahwa 57% dari keseluruhan karyawan yang terdaftar di Asia Selatan dan 32% karyawan di Asia Utara bergabung dalam perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga memberikan total laba kumulatif sebesar 261% dan tingkat pertumbuhan tahunan gabungan sebesar 13,7% selama periode 2010/2011. Fenomena di Indonesia menyatakan bahwa sebesar 90% dari 15 juta perusahaan besar adalah dominasi oleh kelompok perusahaan keluarga (APIndonesia.com (2014 *dalam* Haryanto dan Harjanti 2014)

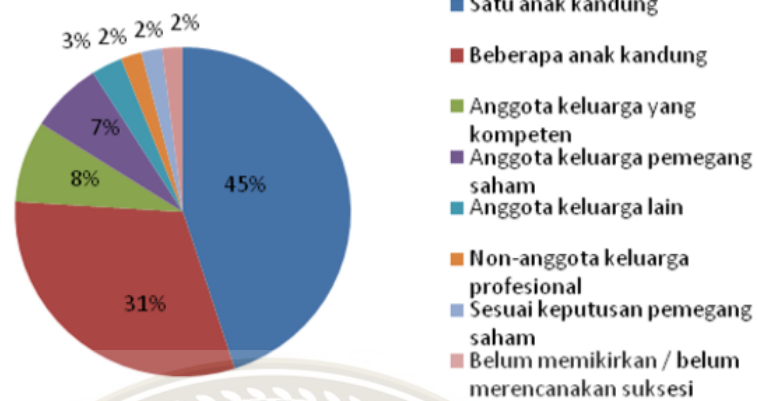
Perusahaan keluarga adalah perusahaan yang dikendalikan oleh anggota keluarga yang sama atau sejumlah kecil keluarga dengan cara yang berpotensi berkelanjutan lintas generasi dalam keluarga tersebut (Poza, 2010 *dalam*

Suryanto dan Ardianti 2014). Menurut Dussault (2008) *dalam* Remiasa dan Wijaya (2014) perusahaan keluarga adalah sebuah organisasi yang mayoritas kepemilikan sahamnya sebesar 51% atau lebih dan dimiliki oleh satu keluarga atau lebih anggota keluarga, dimana terdapat dua atau lebih anggota keluarga yang terlibat dalam aktivitas manajemen perusahaan, dikontrol, serta akan dipimpin oleh anggota keluarga dari generasi berikutnya.

Dari pengertian diatas kunci penting dari perusahaan keluarga adalah adanya harapan berkelanjutan antar lintas generasi, atau dapat disebut sebagai suksesi. Suksesi sendiri pada umumnya bertujuan agar perusahaan tersebut dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. Menurut Aronoff (2003) *dalam* Remiasa dan Wijaya, 2014 yang dimaksud dengan suksesi adalah proses pengalihan kekuasaan dan kepemimpinan yang dilakukan dengan berbagai langkah-langkah untuk memastikan keberlanjutan bisnis dari generasi ke generasi.

Suksesori dari perusahaan keluarga itu sendiri biasanya berasal dari anggota keluarga seperti anak sendiri atau saudara yang masih memiliki hubungan darah. Survei yang dilakukan oleh The Jakarta Consulting Group (2014) mengatakan bahwa penerus perusahaan keluarga lebih diutamakan kepada satu anak kandung (Gambar 1.1)

### Survei Penerus Perusahaan Keluarga

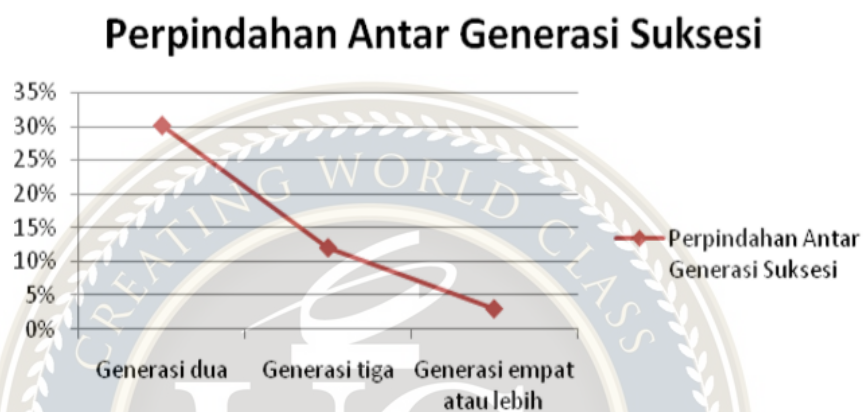


Gambar 1.1 : Survey Perusahaan Keluarga

Menurut survey yang dilakukan oleh The Jakarta Consulting Group (2014) perusahaan keluarga di Indonesia sebesar 67,8% telah mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi. Perencanaan suksesi yang telah disiapkan dan dipikirkan dengan baik oleh sang pendiri akan memberikan kesiapan mental bagi perusahaan keluarga dan dapat membantu memastikan kesinambungan kepemimpinan dengan tidak membiarkan posisi kunci kosong dalam waktu yang lama. Persiapan dalam perencanaan ini akan mempengaruhi hasil dari perpindahan generasi dalam perusahaan keluarga.

Meskipun dari data diatas presentase perusahaan yang telah mempersiapkan perencanaan suksesi cukup banyak, namun statistik menunjukkan bahwa keberhasilan suksesi kepemimpinan dari generasi pertama ke generasi kedua hanya 30% sedangkan sebanyak 70% mengalami kegagalan, sedangkan tingkat keberhasilan dari generasi kedua ke generasi ketiga turun secara signifikan hanya 7% (Mangalandum, 2013 *dalam* Limadjaja dan Mustamu, 2015). Kegagalan ini salah satunya adalah dikarenakan tidak adanya perencanaan suksesi sebelumnya, salah satu alasan tidak dipersiapkannya

sukses adalah pendiri merasa generasi muda tidak tertarik untuk berpartisipasi di perusahaan. Hal ini didukung oleh data yang didapat oleh *Family business institute* (2009) dimana statistik menunjukkan adanya ketidak padanan antara optimisme sang pendiri perusahaan keluarga dengan realita kegagalan dalam perusahaan keluarga untuk bertahan hidup dari generasi ke generasi (Gambar 1.2)



*Gambar 1.2 : Perpindahan Antar Generasi*

Penelitian yang berhubungan dengan perusahaan keluarga mengenai kelangsungan dan tantangan perusahaan keluarga menjadi salah satu isu menarik untuk dibahas, hasil survei *Pricewater house* (PwC) menemukan bahwa, (1) bisnis keluarga di Indonesia semakin kuat dan tumbuh lebih tinggi dari rata-rata dunia (2) persaingan yang semakin ketat dan regulasi pemerintahan menjadi permasalahan utama (3) menjadikan bisnis lebih *professional* dan perencanaan pewarisan usaha dianggap sebagai hal penting (Lavinda dan Saputra, 2014). Hal ini yang mendorong beberapa penelitian membahas mengenai kelangsungan bisnis keluarga, seperti penelitian yang diteliti oleh Antoro (2017) yang berjudul “*Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Keluarga PT Wijaya Panca Sentosa Food*” penelitian ini bertujuan untuk melihat perencanaan suksesi pada perusahaan PT. Wijaya Panca Sentosa Food. Hasil dari penelitian ini

menggambarkan bahwa pemilik perusahaan sudah membuat perencanaan suksesi, yaitu; (1) dengan melakukan perencanaan awal,(2) mendorong kerjasama antar generasi,(3) membuat rencana suksesi secara tertulis,(4) melibatkan keluarga dan rekan kerja,(5) mengambil keuntungan dari bantuan luar, (6) membangun suatu proses pelatihan,(7) rencana untuk pensiun dan (8) melakukan pensiun secara tepat dan tegas. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa direktur sudah membuat perencanaan suksesi dimana perencanaan tersebut meliputi 8 pendekatan yang telah disebutkan diatas. Namun pemilik perusahaan secara emosional belum yakin kepada calon suksesor karena belum memikirkan kapan waktu yang tepat untuk pensiun dan memberikan wewenang sepenuhnya kepada calon suksesor.

Pembahasan mengenai perencanaan suksesi juga menjadi pembahasan penelitian yang dilakukan oleh Khorlina dan Mustamu (2015) dalam penelitiannya yang berjudul "*Analisis Proses Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Yang Bergerak Di Bidang Transportasi*". Penelitian ini bertujuan untuk mendeksripsikan dan menganalisis proses perencanaan suksesi yang efektif dan sesuai dengan isu multigenerasi yang terjadi pada perusahaan keluarga yang bergerak di bidang transportasi di Surabaya. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada penelitian tersebut dijelaskan bahwa proses perencanaan suksesi yang efektif dan sesuai dengan isu multigenerasi pada subjek penelitian dimulai dengan (1) mengeksplorasi komitmen keluarga pada perusahaan yang meningkatkan loyalitas karyawan pada perusahaan dan memberikan dampak positif terhadap kelangsungan dan kesuksesan perusahaan (2) persiapan generasi penerus perlu disiapkan untuk melihat sejauh mana calon penerus perusahaan memiliki kapabilitas memimpin perusahaan (pendidikan formal, pengalaman kerja dan

komitmen pada perusahaan) (3) mentoring diperlukan untuk mempersiapkan modal pengetahuan bisnis dan industry pada calon suksesor.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Marler, et al (2017) membahas tentang kepribadian antara pemimpin sekarang dengan suksesornya yang mempengaruhi proses peralihan suksesi. Pada penelitian ini pemimpin yang memiliki kepribadian proaktif akan lebih dapat beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang muncul ketika proses suksesi berlangsung. Makalah ini berteori bahwa kepribadian proaktif pemimpin mungkin atau tidak mungkin menyebabkan transisi peran yang efektif selama proses suksesi dimana dalam hal ini peranan suksesor masih menentukan keberhasilan proses ini.

Apabila ditarik benang merah dari ketiga penelitian terdahulu yang ada, perencanaan suksesi pada setiap perusahaan akan memiliki perbedaan antara satu dengan lainnya tergantung dengan kondisi dan bidang perusahaan yang ditekuni. Karena adanya perbedaan dalam perencanaan ini maka penting bagi *predecessor* untuk merencanakan secara matang perencanaan suksesi yang ingin diterapkan pada perusahaannya. Selain itu *predecessor* perlu untuk melibatkan calon suksesor, keluarga dan karyawan dalam perencanaan suksesi supaya efektif.

Dalam penelitian ini subjek yang digunakan oleh peneliti yaitu perusahaan PT. CG yang bergerak di bidang kontraktor tower provider. Perusahaan ini telah berdiri sejak tahun 2009 dimana proyek awal perusahaan CG yaitu proyek rental tower pada tahun 2010 – 2011. Proyek investasi (rental tower) mulai berjalan dimana penyewa berasal dari provider H3I dan XL Axiata. Sejalan dengan proyek investasi ini, setelah kurang lebih empat tahun merintis pekerjaan di bidang rental tower akhirnya pada tahun 2013 PT. CG berhasil bergabung dan merintis karir

dengan provider Indosat. Ketika mulai bergabung dengan Indosat tipe proyek yang di kerjakan oleh PT. CG yaitu proyek bangun putus.

Pada tahun 2014 kami berhasil berkembang, dimana pada awal ketika kami bergabung dengan Indosat kami hanya masuk dibawah satu divisi saja namun saat ini kami berhasil masuk kedalam empat divisi. Awalnya PT. CG hanya berada dibawah sub bidang pembangunan infrastruktur, namun seiring berkembangnya usaha ini PT.CG sekarang ini berada dibawah sub bidang All Scoop dimana jenis pekerjaan yang dikerjakan sudah bukan hanya fisik saja namun pekerjaan non fisik pun juga dikerjakan oleh perusahaan ini. Pekerjaan non fisik yang dikerjakan oleh perusahaan ini meliputi perijinan, hubungan dengan warga, pemerintahan atau dapat disebut juga sebagai community case. Untuk wilayah pekerjaan yang dikerjakan oleh PT.CG ketika masih berada pada pekerjaan fisik, meliputi East Java, Bali, Nusra. Setelah berkembang mengerjakan pekerjaan non fisik, wilayah pekerjaan PT. CG meliputi JABODETABEK, JABAR, JATENG dan SUMBAGSEL.

Provider nasional yang bekerjasama dengan PT.CG pun mulai bertambah, yang pada awalnya hanya H3I, XL Axiata dan Indosat, pada tahun 2015 dan 2016 PT.CG berhasil bergabung dengan provider Smart Fren dan Telkomsel mengerjakan proyek bangun putus. Di provider Indosat dimana 60% dari pekerjaan yang dikerjakan oleh PT.CG berasal, perusahaan berhasil meraih peringkat pertama dalam rapor tahunan yang dikeluarkan oleh Indosat. Hal ini lah yang menambah eksistensi PT.CG di provider lain semakin menarik untuk diajak bekerjasama menjadi vendor mereka.

Keberhasilan PT. CG ini tidak terlepas dari kerja keras dan tim work yang dibentuk oleh pendiri. Pekerja yang bekerja dengan pendiri perusahaan ini kurang

lebih telah bekerja dengan pendiri sejak tahun 1996 hingga saat ini. SDM yang unggul merupakan salah satu kunci PT.CG dapat berkembang hingga saat ini dikarenakan antara pendiri dengan pekerja telah memiliki kecocokan dan ritme bekerja yang sesuai sehingga sekalipun jenis dan bidang pekerjaan yang dikerjakan berubah-ubah namun keselarasan bekerja sudah terjalin di lingkungan perusahaan ini. Manajemen yang dianut oleh perusahaan ini adalah manajemen “sederhana” dimana pendiri memaksimalkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dengan hanya memiliki sedikit karyawan namun SDM yang dimiliki unggul, dari sini perusahaan menjadi perusahaan yang berkembang namun hingga sekarang masih cukup efisien.

Pada saat ini gambaran yang sedang terjadi di PT.CG yaitu perusahaan ini sendiri semakin besar dan berkembang. Salah satu yang membuat perusahaan ini semakin besar adalah dari segi pekerjaan sendiri jumlah proyek yang dikerjakan oleh PT.CG semakin banyak dan beragam serta wilayah yang dikerjakan pun semakin luas. Direktur sekaligus pemilik dan pendiri sudah mulai merencanakan suksesi untuk lima tahun mendatang. Hal ini dikarenakan pendiri sudah merasa bahwa dalam lima tahun mendatang pendiri sudah memasuki usia tidak produktif yang mana dirasa urusan pekerjaan dengan volume pekerjaan seperti ini sudah bukan lagi hal yang masih menjadi urusan sehari-hari pendiri.

Penulisan thesis ini akan lebih menitik beratkan pada bagaimana perencanaan dan gambaran dari pendiri perusahaan terhadap perencanaan suksesi yang ingin diwujudkan di perusahaan PT.CG. Hal ini dikarenakan perusahaan PT. CG ini sendiri masih dikendalikan penuh oleh pendiri dan berdasarkan dari penelitian sebelum-sebelumnya perencanaan suksesi yang ada pada tiap perusahaan memiliki perbedaan dalam perencanaan dan proses suksesi

sehingga hal ini yang menarik perhatian peneliti untuk membahas mengenai perencanaan suksesi pada PT.CG.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka rumusan masalah penelitian ini adalah :

1. Bagaimana perencanaan suksesi generasi pertama pada perusahaan PT. CG ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh penulis memiliki tujuan untuk mendeskripsikan perencanaan suksesi yang dilakukan generasi pertama pada perusahaan PT. CG

## 1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis :

Untuk pengembangan teori keilmuan *family business* mengenai perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga.

2. Manfaat praktis :

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kegunaan bagi penelitian selanjutnya yang ingin membahas mengenai suksesi pada perusahaan keluarga sehingga dapat dijadikan bahan referensi.

Nantinya dari penelitian yang dilakukan, hasilnya dapat dijadikan bahan evaluasi PT. CG