

BAB I

PENDAHULUAN

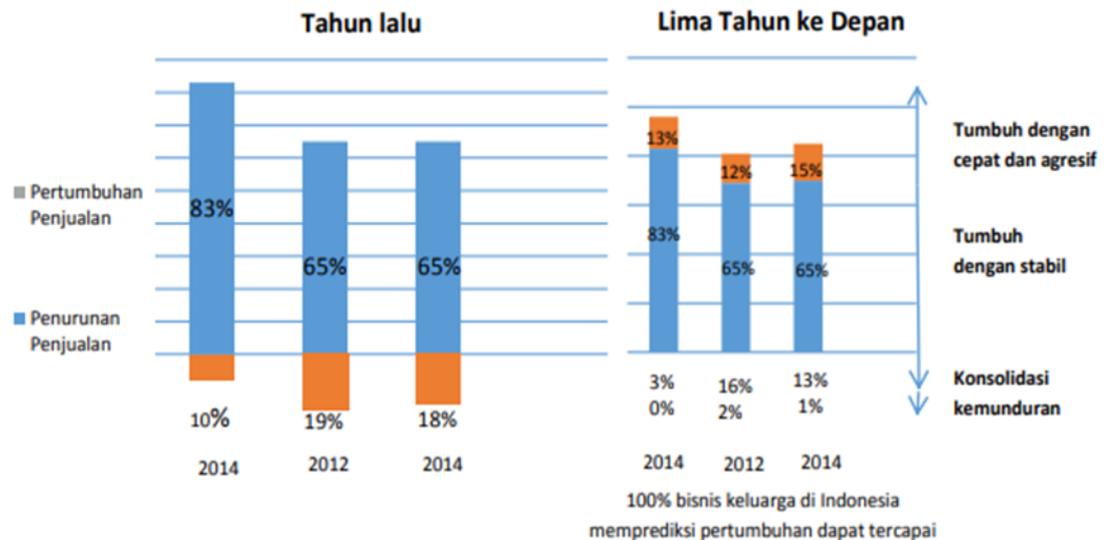
1.1 Latar Belakang

Ekonomi *Price Water House Coopers* 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 1.1 terlihat bahwa terjadi kenaikan penjualan sebesar 13% di Indonesia dan 15% pada pertumbuhan global (PwC:2014).



Gambar 1.1 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) 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 industri 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 ([full stop indonesia.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 (YRw.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 (YRw.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). Namun pada tahun 2017, menutup delapan gerainya. Unit bisnis supermarket jaringan ritel ini disebut-sebut merugi (www.cnnindonesia.com).

Bisnis keluarga merepresentasikan salah satu bentuk model bisnis yang melibatkan sebagian anggota keluarga di dalam kepemilikan atau operasi bisnis di dunia. Keberhasilan perusahaan bisnis keluarga yang berkelanjutan dari generasi ke generasi bergantung pada motivasi generasi penerus, yang akan mengambil alih bisnis keluarga, untuk menghadapi tantangan yang akan dihadapinya. Orang tua menggembleng generasi penerus agar memiliki rasa tanggung jawab dan juga hasrat dalam menentukan target yang ambisius. Bisnis keluarga merupakan bisnis yang tak lekang oleh waktu. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya perusahaan keluarga yang bermunculan dan bergerak di berbagai bidang serta tersebar di banyak daerah di Indonesia.

Ketika berbicara mengenai perusahaan keluarga maka penting untuk dijelaskan sebelumnya mengenai definisi perusahaan keluarga itu sendiri. Menurut Ward dan Aronoff (2002), suatu perusahaan dikatakan sebagai perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. Sedangkan menurut Donnelley (2002) dalam bukunya *The Family Business*, bahwa suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan.

Di Indonesia, kebanyakan perusahaan keluarga adalah jenis yang kedua di mana para anggota keluarga juga menjadi pengelolanya. Dalam perjalanannya, tak jarang perusahaan keluarga bermetamorfosis dari jenis perusahaan keluarga yang kedua menjadi jenis perusahaan keluarga yang pertama. Namun, di Indonesia persentasenya masih kecil dan belum signifikan. Perusahaan yang dimiliki keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga, memiliki keunggulan kompetitif ketika perusahaan tersebut menyelaraskan antara aspek keluarga dan kegiatan bisnis sehingga perusahaan menjadi lebih profesional dan saling mendukung (Carlock, 2009). Salah satu kelemahan yang sering dimiliki oleh perusahaan di Indonesia adalah kelemahan polapengembangan sumber daya manusia pada level menengah dan pengelolaan persiapan suksesi untuk tujuan jangka panjang (Susanto et al.2008).

Dari uraian di atas, kualitas unik dari bisnis keluarga merupakan kunci dari keunggulan kompetitif mereka. Adapun karakteristik dari bisnis keluarga yaitu :

berpikir dalam perspektif bisnis jangka panjang, mengambil keputusan secara lebih cepat dan fleksibel, ada pola pikir kewirausahaan, ada komitmen yang besar pada penciptaan lapangan kerja dan kesejahteraan masyarakat sekitar, serta memiliki pendekatan yang lebih personal dalam bisnis.

Kombinasi aspek keluarga dan aspek bisnis menjadikan bisnis keluarga memiliki ketangguhan dan keunikan. Namun tidak semua perusahaan keluarga itu mampu mewujudkan ketangguhan dan keunikannya hingga berlanjut ke generasi selanjutnya. Hanya segelintir perusahaan keluarga yang berhasil melakukan suksesi dan berlanjut hingga generasi kedua bahkan generasi ketiga. Hebatnya lagi, perusahaan – perusahaan yang berhasil melakukan suksesi tersebut, berkembang menjadi perusahaan dengan skala nasional dan mendunia.

Sayangnya, suksesi di perusahaan keluarga sejauh ini belum menjadi bagian integral dari rencana jangka panjang. Dari hasil survei The Jakarta Consulting Group pada tahun 2004, ditemukan bahwa hanya dua per tiga perusahaan-perusahaan keluarga kelas menengah ke atas di Indonesia, yang mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi untuk memimpin perusahaan. Dalam rangka meneliti fenomena ini, peneliti melakukan penelitian di salah satu perusahaan keluarga yaitu: CV. Bachman

Langkah perusahaan CV. Bachman yaitu berawal dari nama Bachman Group. dimulai sejak tahun 2001 dengan bermula pada bidang yang berbeda dengan pengadaan barang seperti saat ini, yaitu kompor minyak. Pada awal mula peusahaan berdiri, semua produk hanya fokus terhadap apa saja yang berkaitan dengan kompor minyak. Pergantian tahun menandakan kemajuan yang dialami bangsa indonesia, mungkin tepatnya berawal dari tahun 2007 semasa pemerintahan Presiden Bapak Susilo Bambang Yudhoyono dan wakilnya Bapak Jusuf Kalla yang memberlakukan konversi dari minyak tanah menjadi gas dan tepat pada tahun itu perusahaan ini kehilangan roda penggeraknya. Selaku pendiri Onok Rohanah dan Uci Sanusi tidak tinggal diam melihat perusahaannya jatuh, bermula dari pemikiran setiap orang pasti akan melakukan acara pernikahan maka beralih dari perusahaan penyedia kompor minyak menjadi perusahaan penyedia jasa penyewaan alat-alat pesta.

Saat peralihan terdapat beberapa kendala yang dirasakan karena nilai dari perusahaan tidak terlalu terlihat dalam bidang ini, perlahan menghidupkan kembali nama Bachman Group menjadi CV. Bachman dengan menjadi penyedia alat-alat pesta di kota Sumedang. Kota Sumedang memiliki 1,17 jt penduduk yang 40% nya merupakan anak-anak remaja yang siap untuk melakukan pernikahan. Data tersebut menjadi modal yang kuat untuk diperhitungkan sebagai pasar yang besar. Dengan tidak terlalu memasang harga yang tinggi sampai memberikan potongan potongan harga untuk menarik minat masyarakat terhadap nama perusahaan ini. Sejak awal tahun 2011 pasar yang dimiliki sudah sangat baik dan banyak sekali pelanggan, tidak lepas dari pesaing pesaing yang berdatangan namun tidak menjatuhkan harga pasar. Terkadang setiap pesaing dan perusahaan Bachman Group saling membantu dalam pengerjaan proyek.

Perusahaan ini dipilih karena perusahaan ini sudah mempunyai suksesor dan peneliti memiliki akses terhadap data perusahaan. Selain itu peneliti ingin mengetahui faktor apa saja yang harus dimiliki calon suksesor. Hal inilah yang mendorong dilakukannya penelitian di CV. Bachman.

1.2 Fokus Penelitian

Penulis tidak akan melakukan penelitian terhadap keseluruhan yang ada pada objek atau situasi sosial tertentu. Karena adanya keterbatasan baik waktu tenaga, dan biaya. Agar hasil penelitian lebih terfokus, maka penelitian yang dilakukan oleh penulis hanyalah Proses Suksesi pada perusahaan CV. BACHMAN.

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 bisnis keluarga selanjutnya.

Kegiatan suksesi pada CV.Bachman sedang dipersiapkan menjelang pergantian kepemilikan perusahaan ke tangan pihak kedua. Kegiatan suksesi

dalam rangka mempertahankan keberlangsungan usaha pada CV.Bachman menjadi sesuatu yang harus diperhatikan oleh pemilik saat ini. Seorang suksesor nantinya harus dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja serta nama perusahaan menjadi lebih baik.

Hal ini yang mendasari perlunya dilakukan penelitian usaha bisnis keluarga yang berkelanjutan di Perusahaan CV.Bachman. Rumusan permasalahan di atas dituangkan ke dalam 3 pertanyaan utama penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana Proses Suksesi Yang terjadi di perusahaan tersebut.
2. Bagaimana proses suksesi yang di lakukan CV. Bachman berdasarkan kesiapan calon suksesor.
3. Bagaimana proses suksesi yang di lakukan CV. Bachman berdasarkan relasi dalam keluarga.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian pada rumusan masalah di atas, maka penelitian ini dilakukan untuk :

1. Untuk mengetahui proses suksesi yang terjadi di perusahaan tersebut.
2. Untuk mengetahui proses suksesi yang dilakukan CV.Bachman berdasarkan kesiapan calon suksesor.
3. Untuk mengetahui proses suksesi yang di lakukan CV.Bachman berdasarkan relasi dalam keluarga.

1.5 Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Akademis
Kegunaan bagi perkembangan akademis pada penelitian ini adalah untuk menambah variasi penelitian mengenai usaha bisnis keluarga.
2. Kegunaan Praktis
Kegunaan praktis dalam penelitian ini adalah sebagai bahan referensi bagi pengusaha khususnya dalam bisnis keluarga berkelanjutan.

3. Kegunaan Sosial

Kegunaan sosial dalam penelitian ini adalah untuk meningkatkan pengetahuan publik mengenai usaha bisnis keluarga berkelanjutan agar lebih kritis dan memahami konsep usaha bisnis keluarga.