

# 1. PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

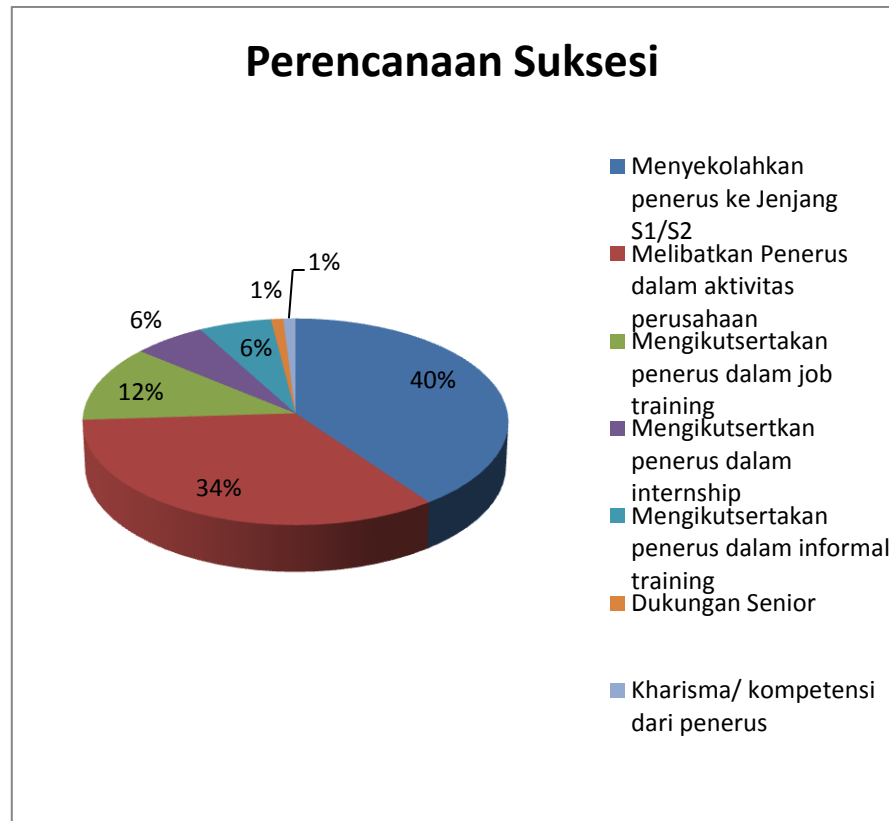
Sebuah *family business* atau bisnis keluarga memiliki peranan yang penting dalam mendukung perekonomian suatu negara. Sekitar 80% – 98% bisnis di dunia merupakan usaha keluarga dan memiliki kontribusi dalam menciptakan 64% GDP di Amerika Serikat serta diperkirakan memiliki andil dalam penciptaan GDP di negara lain sebesar 75% (Poza, 2007, p. 2). Saat ini, sebagian besar bisnis yang ada adalah bisnis keluarga dan persentase pemasukan terbesar dari bisnis di banyak negara adalah dari bisnis keluarga. Studi menyebutkan bahwa hampir 92% dari bisnis di Amerika Serikat adalah merupakan bisnis yang dijalankan dan dimiliki oleh keluarga (Kuratko & Hodgetts, 2004).

Menurut Ward dan Aronoff (2002), suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. Menurut Donnelley (2002), suatu organisasi dikatakan sebagai perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan dalam perusahaan (dalam Susanto, 2007, p.5). Ada peran penting dari pemimpin perusahaan dalam proses suksesi yang terjadi didalam perusahaan.

Suksesi menjadi penting dalam keberlangsungan sebuah perusahaan keluarga dalam mempertahankannya. Menurut Gersick *et al* (1997) perusahaan keluarga itu tidak dapat bertahan lama hingga generasi kedua hanya sebesar kurang dari 30% dan yang bertahan pada generasi ketiga hanya 15% saja. Perusahaan yang dikembangkan oleh generasi pertama tidak dapat berlanjut bahkan hanya sampai pada generasi ketiga saja. Dengan asumsi yang diinginkan generasi pertama membangun, generasi kedua membesarkan, dan generasi berikutnya melambungkan. Perusahaan keluarga dalam kepemilikan dan keterlibatan pemilik perusahaan dalam manajemen di perusahaan itu dengan adanya *leadership* (kepemimpinan), dan *control* (pengawasan) yang dilakukan oleh keluarga yang akan diturunkan pada generasi penerus.

Bagi sebagian besar perusahaan keluarga, perencanaan suksesi adalah tantangan yang cukup sulit dan paling penting untuk bisa dihadapi oleh pemilik perusahaan. Perencanaan suksesi juga bisa menjadi peluang besar dalam memaksimalkan peluang dan menciptakan lembaga multi generasi yang mewujudkan misi dan nilai-nilai lama dari sang pendiri.

*Family bussines enterprise* merupakan perusahaan yang dimiliki dan dikelola anggota keluarga pendirinya. Baik kepemilikan dan pengelolaannya dipegang oleh pendirinya yaitu pihak keluarga. Di Indonesia, kebanyakan perusahaan keluarga *family bussines enterprise* adalah yang anggota pengelola dalam perusahaan dari dalam anggota keluarga sendiri ( Susanto, 2007, p. 4).



Gambar 1.1 Perencanaan Suksesi

Sumber: The Jakarta Consulting Group (2014)

Berdasarkan survei (Gambar 1.1), dalam perencanaan suksesi perusahaan keluarga dalam menyiapkan calon suksesornya untuk menjadi penerus di perusahaan dengan menyekolahkan hingga jenjang S1/ S2. Pemilik perusahaan melibatkan calon suksesornya dalam aktivitas perusahaan dalam pekerjaan di perusahaan. Akan tetapi sangat kecil calon suksesor yang menerima dukungan senior dan kompetensi atau kemampuan dalam diri sendiri. Berdasarkan gambar itu maka diketahui bahwa pendiri bisnis dalam melakukan perencanaan suksesi di perusahaan dengan memberikan pendidikan formal hingga jenjang sarjana, mengikutsertakan calon penerus ke perusahaan.

Dalam persiapan yang dilakukan oleh pemilik perusahaan dalam menentukan calon suksesornya, perencanaan suksesi terkait dengan adanya pergantian kekuasaan dari generasi atau multi generasi. Perencanaan suksesi telah dipikirkan matang oleh pendiri perusahaan atau generasi pertama yang akan memberikan jabatan dalam perusahaan kepada calon suksesor yang benar-benar mampu dalam melanjutkan tugas dari pendiri untuk dapat mengembangkan perusahaan untuk tetap bertahan dan bertumbuh menjadi perusahaan yang lebih baik. Ketika perencanaan suksesi telah dipikirkan secara matang maka tahap yang dilakukan dalam persiapan suksesor. Kesiapan dari calon suksesor dalam komunikasi yang diberikan oleh generasi sebelumnya dalam komunikasi, pendidikan, dan pembinaan menjadi peranan yang cukup penting.

Fenomena ini terjadi pada perusahaan keluarga PD Bintang. Dalam penelitian ini membahas tentang perusahaan yang mengalami masa transisi dari pemimpin yang lama ke pemimpin yang baru dan berbeda generasi. Perusahaan PD Bintang merupakan merupakan sebuah perusahaan industri makanan yang memproduksi bahan pangan berupa mie sohun bakso. Perusahaan ini terletak di Jalan Raya Klatakan KM. 181, Situbondo, Jawa Timur. PD sohun Bintang ini berdiri sejak tahun 1987 yang didirikan oleh Susanto. Pabrik sohun Bintang ini menjadi produsen pangan jenis mie sohun di daerah Jawa Timur bagian timur meliputi keresidenan Besuki yaitu Probolinggo, Jember, Bondowoso, Banyuwangi, dan Situbondo.

Perencanaan suksesi telah dipersiapkan oleh Susanto untuk meneruskan usaha pabrik tersebut. Saat ini suksesi di PD Bintang sedang direncanakan. Perencanaannya telah dilakukan sejak tahun 2009. Calon suksesor yang nantinya akan menggantikan pemilik untuk memimpin perusahaan juga telah banyak diberi pelatihan dan pendampingan. Calon suksesor adalah anak laki pertama dari 4 bersaudara dalam Susanto yaitu Andy Susanto. Salah satu tujuan dari Susanto sebagai pemilik sekaligus pendiri dari PD Bintang untuk mencari calon pengganti kepemimpinan di perusahaannya dikarenakan faktor usia dan perlunya generasi penerus yang mampu melanjutkan sebagai pemimpin di perusahaan.

Dalam perencanaan suksesi pemilik perusahaan sekaligus pendiri perusahaan berusaha untuk mempersiapkan sebuah rencana dalam perusahaan untuk mendapatkan calon suksesor yang tepat. Dalam perencanaan suksesi kebanyakan para pendiri perusahaan sekaligus pemilik sering merasa ragu kepada para calon suksesor yang nantinya akan menggantikan jabatan yang ada pada perusahaan. Kebanyakan pemilik perusahaan yang telah lama mendirikan dan mengembangkan usahanya merasa takut dan tidak percaya kepada calon pengganti atau suksesornya karena takut perusahaannya gagal karena kesalahan dan ketidaktepatan waktu dalam suksesi yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan. Setiap pemimpin dalam sebuah perusahaan pasti memiliki sebuah pandangan yang berbeda-beda dalam mengatur perusahaan yang dipimpinya. Setiap kebijakan yang ada pasti berbeda meskipun ada juga sebagian yang digunakan saat pergantian kepemimpinan dalam perusahaan. Banyak kegagalan dalam proses suksesi juga disebabkan oleh ketidaksiapannya calon suksesor karena kurang pemahannya akan bisnis yang ada dan kurangnya pengalaman dalam bisnis yang dimiliki oleh keluarga.

PD Bintang ini akan melakukan suksesi kepemimpinan perusahaan yang akan dilakukan pada tahun 2016. Banyak proses yang dihadapi oleh pemimpin perusahaan untuk mempersiapkan calon suksesor agar mampu menjalankan perusahaan dengan baik. PD Bintang ini menjadi fokus penelitian karena sedang melakukan perencanaan suksesi di dalam perusahaan maka dari itu perlunya sebuah penelitian agar keberlang-

sungan perusahaan dapat terus berkembang dengan baik di masa-masa mendatang dan perencanaan suksesi yang benar dan tepat.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan dari latar belakang, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

Bagaimana perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PD Bintang ?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan dari rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan perencanaan suksesi yang dilakukan pada PD Bintang

## **1.4. Manfaat Penelitian**

Dari penelitian ini maka diharapkan dapat memberikan manfaat, antara lain :

### **1.4.1. Manfaat Penelitian bagi Penulis**

1. Dapat mengerti contoh nyata dari suksesi yang selama ini hanya dipelajari melalui teori
2. Penelitian dapat menambah wawasan mengenai suksesi

### **1.4.2. Manfaat Penelitian bagi Perusahaan**

1. Dapat memberikan masukan yang kiranya akan dipertimbangkan dalam pengimplementasian perencanaan suksesi di kemudian hari demi menjaga keberlangsungan hidup perusahaan dalam jangka waktu yang lama.
2. Perusahaan keluarga PD Bintang dapat dikenal oleh masyarakat luas lebih daripada sebelumnya karena terpublikasikan oleh adanya penelitian ini.

### **1.4.3. Manfaat Penelitian bagi Akademik**

1. Sebagai pemenuhan tugas Manajemen Bisnis
2. Menambah referensi tentang suksesi