

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

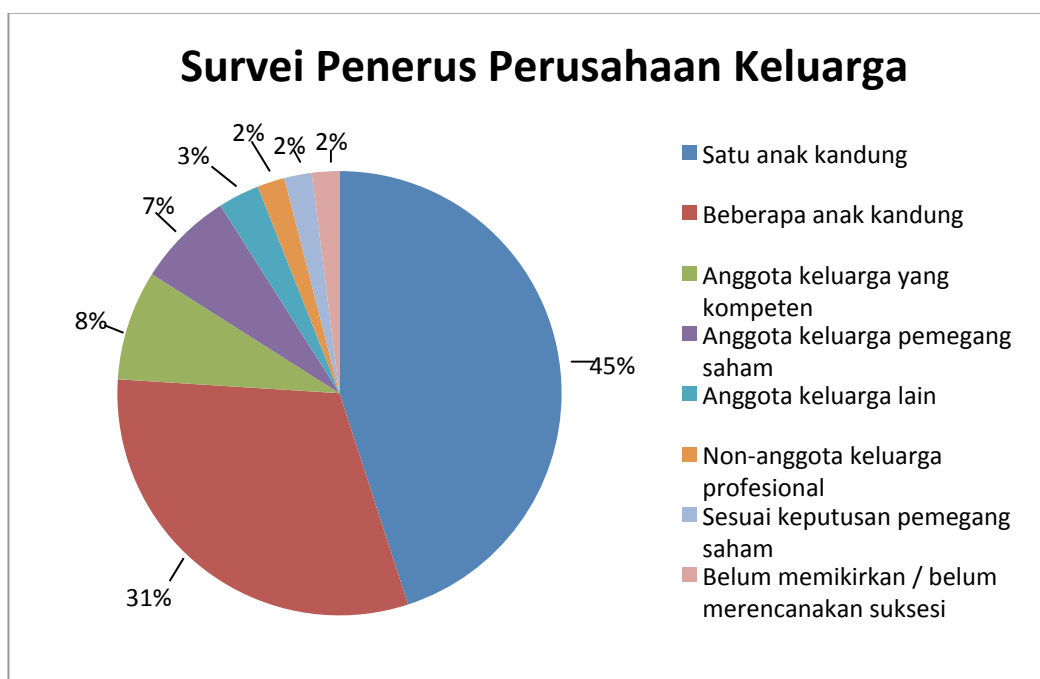
Bisnis keluarga merupakan aspek bisnis yang paling berkembang dan dominan di era globalisasi ini, tidak hanya di Indonesia tetapi di seluruh dunia. Perusahaan keluarga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi perekonomian suatu negara karena menjadi peran yang sangat besar dalam menciptakan lapangan kerja. Sekitar 80%-98% bisnis di dunia merupakan usaha keluarga di mana diperkirakan ada 17 juta perusahaan keluarga (Poza, 2010). Data Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2010 juga menyatakan bahwa mayoritas perusahaan swasta di Indonesia merupakan perusahaan keluarga dan memberikan kontribusi hingga 82,44 persen terhadap *Gross Domestic Product* (GDP). Dari data tersebut menunjukkan bahwa perusahaan keluarga memiliki peranan dan pengaruh yang besar dalam perekonomian dunia serta Indonesia, sehingga keberlangsungan dan pertumbuhan perusahaan keluarga sangat perlu diperhatikan.

Di dalam perusahaan keluarga, untuk mempertahankan keberlanjutannya sangat penting bagi pendiri untuk melakukan perencanaan suksesi. Menurut White, Krinke dan Geller (2004) suksesi dalam perusahaan keluarga merupakan proses pembentukan dan perencanaan penerus pada perusahaan keluarga yang dibuat sesuai dengan kebutuhan dari pemilik, keluarga dan perusahaan. Perencanaan suksesi sering dianggap tantangan yang paling sulit dan paling penting untuk dihadapi oleh perusahaan keluarga. Di samping itu, perencanaan suksesi sangat dibutuhkan dan dapat menjadi kesempatan besar untuk memaksimalkan peluang dan menciptakan lembaga multi generasi yang mampu meneruskan misi dan nilai-nilai dari sang pendiri.

Kesulitan yang biasanya dihadapi di dalam perusahaan keluarga untuk melaksanakan suksesi adalah sulitnya menemukan anggota keluarga yang berkompeten dan mampu mengontrol perusahaan keluarga. Berdasarkan hasil survei Gambar 1.1 menyatakan bahwa penerus perusahaan keluarga lebih diutamakan kepada satu anak yaitu sekitar 45% dari total perusahaan keluarga. Merupakan sebuah tantangan untuk membentuk keturunan yang mampu mengambil alih atas

perusahaan. Terkadang calon suksesor dari pendiri yang tidak sanggup dan tidak mampu terlalu dipaksakan untuk masuk ke dalam bisnis. Ini juga merupakan penghambat berkembangnya bisnis keluarga.

Berdasarkan Gambar 1.1 menyatakan bahwa 2% perusahaan keluarga belum memikirkan atau belum merencanakan suksesi. Tidak adanya perencanaan suksesi merupakan alasan utama tidak bertahannya sebuah perusahaan keluarga, oleh karena itu, sebagian besar perusahaan keluarga kini mempersiapkan perencanaan suksesinya demi keberlanjutan perusahaan.

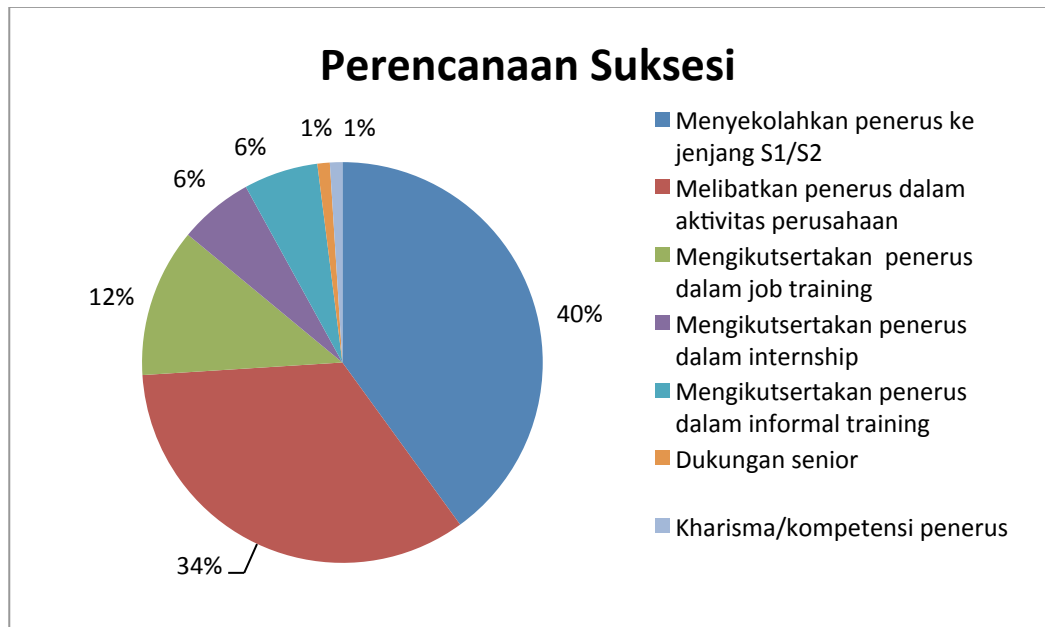


Gambar 1.1 : Survei Perusahaan Keluarga

Sumber : *The Jakarta Consulting Group* (2014)

Ada berbagai cara yang dapat dilakukan oleh pendiri dalam mempersiapkan calon suksesor yang mampu memimpin dan menjalankan perusahaan. Gambar 1.2 menyajikan data mengenai perencanaan suksesi yang biasanya dilakukan oleh pendiri perusahaan. Dari data pada Gambar 1.2, maka dapat diketahui bahwa perencanaan suksesi yang paling banyak dilakukan adalah dengan menyekolahkan calon penerus hingga ke jenjang S1 atau S2 yaitu sebesar 40% karena dengan memberikan bekal pendidikan yang tinggi tentu akan menambah pengetahuan dan pengalaman suksesor dan hal ini dibutuhkan oleh suksesor untuk menjalankan dan

memajukan perusahaan. Perencanaan suksesi yang kurang diutamakan atau jarang dilakukan adalah hanya melihat kharisma atau kompetensi penerus dan melalui dukungan senior saja yaitu masing-masing 1% karena hanya dengan melihat kharisma seseorang, tidak menentukan bahwa dia mampu menjalankan perusahaan.



Gambar 1.2 : Perencanaan Suksesi

Sumber : *The Jakarta Consulting Group* (2014)

Perencanaan suksesi yang telah dipikirkan dan disiapkan dengan baik oleh pendiri perusahaan akan memberikan kesiapan mental bagi perusahaan keluarga. Melakukan persiapan dalam merencanakan suksesi akan mempengaruhi hasil dari perpindahan generasi dalam perusahaan keluarga, yang mana bergantung pada kualitas persiapannya.

Ketika perencanaan suksesi telah dilakukan, maka akan masuk dalam fase yang dinamakan proses suksesi. Hal terpenting yang berpengaruh terhadap suksesi adalah sikap keluarga (Brockhaus, 2004). Sikap keluarga yang tidak mendukung akan berpengaruh buruk terhadap bisnis keluarga. Oleh karena itu, penerus yang potensial harus mendapat dukungan dan kepercayaan dari keluarga. Selain faktor sikap keluarga terhadap generasi penerus, ada pula faktor pendukung keberhasilan lainnya yaitu komunikasi. Komunikasi menjadi hal utama dalam keberhasilan suksesi (Moris *et al.*, 1996; Atwood, 2007). Komunikasi yang efektif dan

terbuka antara anggota keluarga dengan karyawan dan antara pihak manajemen dan calon pemimpin dapat mempengaruhi keberhasilan suksesi sebuah bisnis keluarga (Atwood, 2007). Dalam proses suksesi ini, maka akan terlihat bagaimana persiapan perencanaan suksesi yang telah dilakukan. Kualitas suksesor yang dibentuk melalui komunikasi dan pembinaan yang dilakukan oleh generasi sebelumnya akan terlihat dalam tahap ini.

Perusahaan yang dipilih dalam penelitian ini adalah perusahaan jasa konstruksi. Perusahaan jasa konstruksi adalah perusahaan yang hasil akhirnya berupa bangunan/konstruksi yang menyatu dengan lahan tempat kedudukannya, antara lain: gedung, jalan, jembatan, rel dan jembatan kereta api, terowongan, bangunan air dan drainase, bangunan sanitasi, bandara, jaringan listrik dan telekomunikasi dan lain-lain (Badan Pusat Statistik, 2010). Dalam pembangunan nasional perusahaan konstruksi mampu memberikan kontribusi terhadap produk domestik bruto sebesar 7%. Dari 98.000 kontraktor yang ada di Indonesia sebanyak 1% diantaranya merupakan kualifikasi besar, 9% kualifikasi menengah dan 90% kualifikasi kecil (Kuntjoro-Jakti, 2004). Data Badan Pusat Statistik (BPS) menyatakan bahwa pada tahun 2013 jumlah perusahaan konstruksi di Indonesia sebanyak 131.080 perusahaan yang tersebar di 33 provinsi.

Melihat fenomena yang ada tentang maraknya industri konstruksi seiring dengan perkembangan jaman. Persaingan di industri konstruksi sekarang sangat ketat, maka penting bagi perusahaan konstruksi untuk melakukan suksesi demi keberlanjutan perusahaan. Keberlanjutan perusahaan akan mampu meningkatkan perekonomian di Indonesia, baik dari segi pendapatan di industri konstruksi juga pendapatan yang diterima para tenaga kerja yang berjumlah cukup banyak dan mampu mengurangi tingkat pengangguran.

Regenerasi kepemimpinan perlu dijalankan, terutama supaya menjaga visi dan misi yang ingin dicapai dapat dilanjutkan oleh pemimpin berikutnya. Inilah mengapa suksesi sangat diperlukan demi bertahannya sebuah perusahaan, apalagi ditambah dengan persaingan yang ketat. Penelitian ini akan dilakukan kepada perusahaan keluarga PT CEFILA yaitu sebuah perusahaan keluarga yang bergerak dibidang konstruksi yang telah didirikan pada tahun 2003 berbentuk CV, dan mulai menjadi PT pada tahun 2006. Untuk mempertahankan perusahaan tersebut,

pada Januari 2014 pendiri menyerahkan kekuasaan penuh kepada generasi penerusnya yaitu anak laki-lakinya. Pendiri beranggapan bahwa suksesor sudah memiliki latar belakang yang sesuai dengan pekerjaan di industri konstruksi dan dianggap mampu memajukan perusahaan.

Proses suksesi yang terjadi di PT CEFILA begitu singkat yaitu kurang dari satu tahun, penelitian ini dilakukan untuk memahami bagaimana proses yang dilakukan oleh perusahaan tersebut mulai dari pemilihan suksesor, pengembangan suksesor dan bagaimana performa di dalam perusahaan setelah suksesor mengambil alih kepemimpinan.

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas tentang proses suksesi yang telah dilakukan, maka dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana tahapan suksesi yang terjadi di dalam PT CEFILA?
2. Bagaimana performa PT CEFILA setelah proses suksesi?

1.3 Tujuan penelitian

1. Mendeskripsikan tahapan suksesi yang telah dilakukan dalam PT CEFILA
2. Mendeskripsikan performa perusahaan setelah proses suksesi yang dilakukan dalam PT CEFILA

1.4 Manfaat penelitian

1 Bagi Pendidikan

Memberikan tambahan informasi kepada universitas mengenai kenyataan yang terjadi dalam perpindahan generasi di perusahaan keluarga Indonesia.

2. Bagi Perusahaan

Memberikan teori dan informasi tambahan yang menyangkut perusahaan keluarga dalam melakukan proses suksesi

3. Bagi Mahasiswa

- a. Menambah pengetahuan mengenai proses suksesi dalam kenyataan dunia bisnis dari penelitian yang dilakukan
- b. Dapat dijadikan sebagai bahan penelitian lebih lanjut terkait dengan proses suksesi

4. Bagi Peneliti

- a. Dapat mencocokkan hasil penelitian dengan teori yang telah dipilih
- b. Peneliti dapat mengetahui dan menambah wawasan mengenai proses suksesi yang telah dilakukan

1.5 Batasan Penelitian

1. Peneliti membatasi penelitian hanya mengenai perencanaan suksesi sampai pada performa PT CEFILA setelah suksesi, tidak termasuk aspek keuangan, hukum, dan lainnya.
2. Peneliti membatasi narasumber hanya pada pengurus aktif yang terlibat dalam perencanaan hingga proses suksesi di perusahaan, termasuk karyawan yang bekerja pada perusahaan.
3. Performa pasca suksesi dianalisis setelah proses suksesi dilakukan yaitu sejak Januari 2014.

