

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan negara berkembang yang sangat pesat, sehingga di era globalisasi ini jasa pengiriman barang atau ekspedisi sangat diperlukan, dan sekarang dengan terbukanya dunia perniagaan, khususnya oleh ekspektasi diterapkannya kebijakan sistem ekonomi pasar bebas (perdagangan bebas atau *free market/free trade*) internasional, kebutuhan jasa pengiriman barang akan semakin jauh meningkat. Hal ini terbukti bahwa terus berkembangnya perusahaan ekspedisi di Indonesia, baik perusahaan ekspedisi besar atau kecil. Dalam lima tahun terakhir bidang jasa ekspedisi tercatat memiliki peningkatan omzet 20-25% setiap tahunnya (<http://ditjenpdn.kemendag.go.id>).

Selain itu faktor faktor lain yang membuat jasa ekspedisi sangatlah berpeluang di Indonesia adalah kondisi lalu lintas di kota kota di Indonesia yang semakin padat, kondisi lalu lintas yang padat cenderung terjadi kemacetan dan hal ini merupakan salah satu faktor peluang jasa ekspedisi akan digunakan oleh masyarakat, karena banyak masyarakat yang tidak ingin terjebak kemacetan, dengan tingkat pertumbuhan kemacetan tiap tahunnya yang diprediksi akan terus meningkat, dapat membuat konsumen mau mempercayakan pendistribusian kebutuhan menggunakan jasa ekspedisi.

Bisnis jasa ekspedisi di Indonesia juga memiliki peluang besar lainnya, dikarenakan kondisi pasar perdagangan di Indonesia saat ini, yaitu maraknya toko

berbasis Online / Online Shop. Sekarang ini banyak sekali masyarakat yang mencoba peruntungannya di dunia Online shop, dengan menjual / menjual kembali barang milik supplier tertentu. Bisnis Online shop pasti membutuhkan jasa ekspedisi untuk proses pengiriman barang, sehingga transaksi antara pembeli dan penjualpun dan terjadi sempurna, dengan demikian bidang jasa ekspedisi memiliki peluang yang baik.

PT. SubenDwipa Jaya merupakan suatu bisnis keluarga yang bergerak di bidang ekspedisi, usaha yang terletak di Kawasan Industri Cipta Blok 17, Semarang ini sudah berdiri sejak tahun 1989, dan memiliki beberapa kantor cabang di Jakarta, Surabaya, Cilegon. Dengan rute seluruh pulau Jawa, PT.SDJ memuat barang dengan menggunakan peti kemas dan perusahaan yang menggunakan jasa ekspedisi ini merupakan perusahaan perusahaan besar, seperti pengiriman elektronik, pengiriman bahan bangunan, dan pengiriman bahan baku produksi pabrik. PT.SDJ sungguh menyadari bahwa bidang jasa ekspedisi memiliki prospek kedepan yang baik, namun usaha ini juga tidak lepas dari beberapa permasalahan, seperti seperti akan adanya proses transisi suksesi kepemilikan usaha dari ayah ke anak, dan keberadaan kompetitor yang juga terus berkembang, sehingga dikhawatirkan tingkat kepercayaan konsumen terhadap PT. SubenDwipa Jaya dapat menurun.

Bisnis keluarga merepresentasikan model bisnis paling tangguh di dunia. Keberhasilan perusahaan keluarga yang berkelanjutan dari generasi ke generasi bergantung pada motivasi generasi penerus, yang akan mengambil alih bisnis keluarga, untuk menghadapi tantangan. Bisnis keluarga juga memiliki budaya yang

kuat untuk mengeksekusi. 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.

Hasil survei *The Jakarta Consulting Group* pada tahun 2014 menunjukkan ternyata geliat bangkitnya kembali perusahaan keluarga di Indonesia terjadi antara Tahun 1992 – 2002. Hal ini dikarenakan pada rentang tahun tersebut banyak bermunculan perusahaan keluarga. Berbicara mengenai rentang omset perusahaan keluarga, perusahaan tersebut memiliki kisaran omset antara 50 miliar sampai dengan 100 miliar rupiah; dan juga mayoritas perusahaan tersebut memiliki jumlah karyawan lebih dari 150 orang. Tentunya kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan keluarga memiliki andil terhadap pengentasan pengangguran dan perekonomian nasional. Di Indonesia, bisnis keluarga memiliki kontribusi yang sangat banyak, lebih dari 90% atau sebesar 150.000 perusahaan yang terdaftar sebagai perusahaan keluarga.

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. Dalam terminologi bisnis ada dua

jenis perusahaan keluarga. Pertama adalah perusahaan yang dimiliki keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Jenis perusahaan keluarga yang kedua adalah perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya (Susanto et al.2008).

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 pola pengembangan sumber daya manusia pada level menengah dan pengelolaan persiapan suksesi untuk tujuan jangka panjang (Susanto et al.2008).

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 kalau perusahaan sudah mulai bergerak ke generasi ke dua, apalagi ke tiga. 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.

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 2014, ditemukan bahwa hanya dua per tiga perusahaan-perusahaan keluarga kelas menengah ke atas di Indonesia, yang mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi untuk memimpin perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian *Family Firm Institute* untuk jurnal *Family Business Review* (2008), mengungkapkan bahwa hanya 30% dari perusahaan keluarga yang bisa bertahan hingga generasi kedua. Hanya 12% yang mampu bertahan pada generasi ketiga dan hanya 3% saja yang mampu berkembang sampai generasi keempat. Tidak mengherankan jika muncul mitos bahwa generasi pertama yang mendirikan, generasi kedua yang membangun, dan generasi ketiga yang merusak (Susanto, 2008).

Survei menunjukkan bahwa 88% perusahaan swasta nasional Indonesia berada di tangan keluarga, namun hanya 5% yang dapat bertahan sampai generasi ke 4 (*Jakarta Consulting Group*). Oleh karena itu diperlukan perencanaan suksesi

untuk perusahaan keluarga, karena dengan perencanaan yang baik maka suksesi kepemimpinan tidak akan mempengaruhi kualitas dari perusahaan itu sendiri. Ada banyak kekuatan dalam bisnis keluarga seperti pengambilan keputusan yang cepat dan tangkas, dan keberanian dalam mengambil keputusan.

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. Di sisi lain, 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). Fishman (2009) menjelaskan tentang nilai komunikasi dan nilai objektivitas dalam proses pemilihan suksesor. Sedangkan proses persiapan suksesor mencakup kajian tentang *successor development programme* (program yang berisi tahap-tahap pengembangan suksesor) dan *allowance from previous family business leader* (restu yang diberikan oleh family business leader sebelumnya). Kedua hal inilah yang menyebabkan penelitian tentang succession plan pada perusahaan keluarga sangatlah penting demi menjamin keberhasilan dan keberlanjutan bisnisnya. Beberapa perusahaan menghadapi risiko-risiko strategis dalam hal kurangnya persiapan untuk suksesi (pergantian pimpinan). Perusahaan keluarga kadang-kadang menghadapi kesulitan untuk menentukan bagaimana mengendalikan

perusahaan di masa depan karena sulit untuk memilih siapa yang akan memimpin perusahaan. Banyak contoh perusahaan gagal melakukan suksesi, sampai akhirnya perusahaan tersebut tutup setelah pemilik yang sekaligus pimpinannya meninggal atau sudah tidak mampu lagi menjalankan perusahaannya dikarenakan usia tua atau kesehatan yang sudah tidak mendukung.

Dalam rangka meneliti fenomena ini, peneliti melakukan penelitian di salah satu perusahaan keluarga yaitu: PT. SubenDwipa Jaya. Perusahaan ini dipilih karena perusahaan ini sudah memulai proses suksesi, walaupun belum melakukan perubahan baik dari sisi manajemen maupun bisnis secara keseluruhan, namun saat ini generasi penerus sudah mulai bekerja pada PT. SubenDwipa Jaya serta peneliti memiliki akses terhadap data perusahaan. Proses transisi yang berlangsung ini menarik untuk diteliti. Sedangkan faktor – faktor yang berperan dalam keberhasilan proses suksesi itu pun memiliki celah yang terbuka untuk ditelusuri lebih dalam. Hal inilah yang mendorong dilakukannya penelitian di PT. SubenDwipa Jaya. Penelitian ini mereplikasi factor-faktor yang mempengaruhi proses persiapan suksesi berdasarkan penelitian Siswoyo dan Haryadi (2014) yaitu prosedur, lingkungan perusahaan, hubungan antar anggota keluarga, komunikasi dan persiapan.

1.2. Perumusan Masalah

Ulasan pada bagian latar belakang mengilustrasikan adanya kualitas unik yang membuat perusahaan keluarga PT. SDJ dapat melakukan suksesi dengan mulus. Padahal kebanyakan perusahaan keluarga mengalami kesulitan untuk

melanjutkan tongkat estafet kepada generasi selanjutnya. Hanya segelintir yang berhasil melalui proses suksesi dan berkembang menjadi perusahaan besar. Hal ini yang mendasari perlunya dilakukan penelitian proses suksesi di PT. SDJ. Sehingga dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana proses persiapan suksesi pada PT. SubenDwipa Jaya?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian pada rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses persiapan suksesi pada PT. SubenDwipa Jaya.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi seluruh pemangku kepentingan di PT. SubenDwipa Jaya dan dapat dijadikan referensi bagi generasi kedua dan generasi selanjutnya dalam mempersiapkan proses transisi dan suksesi di masa mendatang.
2. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan mampu memberikan perspektif baru terkait pentingnya perencanaan strategis dan manajemen strategis.

BAB II