

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Menurut data *Indonesian Institute for Corporate and Directorship* (IICD, 2010), lebih dari 95 persen bisnis di Indonesia merupakan perusahaan yang dimiliki maupun dikendalikan oleh keluarga. Itu berarti bahwa kegiatan bisnis keluarga telah lama memberi sumbangan terbesar terhadap pembangunan ekonomi nasional. Bahkan, di saat krisis ekonomi di tahun 1997/1998 dan 2008, bisnis keluarga terus menunjukkan eksistensinya sebagai penahan dan penopang sekaligus sebagai modal kekuatan dalam pemulihan ekonomi nasional.

Seperti yang kita ketahui bahwa banyak bisnis yang ada di Indonesia adalah bisnis keluarga yang berawal dari bisnis wirausaha dan akhirnya diteruskan atau dijalankan oleh anggota keluarga lainnya dan generasi berikutnya. Suksesi merupakan hal yang sangat crucial atau penting dalam mempertahankan kelanggengan perusahaan keluarga (Susanto et al., 2007). Agar suksesi berhasil, proses suksesi harus direncanakan dengan baik sejak awal, diantaranya dengan melibatkan suksesor pada bisnis sejak awal, diberi juga berbagai pelatihan bagi suksesor, serta menciptakan berbagai sistem penghargaan atau hadiah yang menarik sehingga suksesor mempunyai keinginan yang besar untuk menggantikan peran pendahulunya atau generasi sebelumnya. Suksesi juga menjadi sumber konflik yang utama, karena dinilai

rumit dan menjadi ancaman keberlangsungan hidup perjalanan sebuah perusahaan keluarga. Potensi konflik dalam bisnis keluarga dapat lebih besar daripada bisnis lain, biasanya karena bentrokan antara kekhawatiran komersial dan emosional. Konflik-konflik yang terjadi sangat mempengaruhi atau menghambat dan berhubungan dalam suksesi (Susanto,2007). Pengertian suksesi adalah proses seumur hidup dalam keseluruhan proses bisnis untuk mempersiapkan pengalihan atau penggantian kekuasaan dan control dari generasi ke generasi (Aronoff, 2003).Suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga merupakan isu yang paling krusial terutama kalau kendali perusahaan keluarga sudah mulai bergerak ke arah generasi kedua, kemudian ke generasi ketiga. Isu-isu dalam suksesi antara lain adalah rencana suksesi yang tidak jelas dan konflik-konflik antar calon pengganti (*The Jakarta Consulting Group*, 2014). Dengan demikian, suksesi kepemimpinan dapat berjalan dengan baik apabila memiliki perencanaan yang jelas dari pendiri atau pemilik perusahaan dalam menentukan siapa yang akan menjadi penggantinya. Hal ini dikarenakan pergantian kepemimpinan di perusahaan keluarga memerlukan kesiapan dari penerus kepemimpinan.Selain itu dalam proses suksesi juga terdapat hambatan-hambatan, menurut teori Susanto (2013) terdapat empat hambatan dalam proses perencanaan suksesi perusahaan keluarga yaitu: perlawanan dari generasi senior, komunikasi yang buruk di antara anggota keluarga, penolakan, dan hambatan dari profesional non-keluarga.Suksesi kepemimpinan dalam perusahaan keluarga memiliki potensi menimbulkan konflik. Hal ini dapat terjadi apabila ada persaingan

antar saudara, ketidaksepakatan mengenai siapa yang memegang kendali atas perusahaan, dan konflik pribadi yang menyebabkan pertikaian sengit sehingga menyebabkan hancurnya perusahaan yang semula cukup kuat (Zimmerer dan Scarborough, 2008). Hasil penelitian yang dilakukan Filser *et al.*, (2013) menunjukkan persaingan antar saudara dapat menyebabkan sulitnya menentukan siapa yang menjadi generasi penerus. Hal ini dikarenakan suksesi perusahaan keluarga berhubungan dengan berbagai potensi konflik psikologis yang harus dipertimbangkan. Emosi dan konflik tidak boleh diabaikan ketika mempertimbangkan proses suksesi. Kunci untuk kesuksesan dalam proses suksesi adalah ikatan keluarga yang kuat dan solid. Dari sini lah dapat terjadi gejala yang dapat menimbulkan konflik, menurut Robbins dan Judge (2008) konflik adalah sebuah proses dimana dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi atau pandangan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif atau akan mempengaruhi secara negatif sesuatu yang menjadi kepentingan pihak pertama.

Saat menentukan generasi penerus perusahaan keluarga sering terjadi konflik di dalamnya. Konflik dalam perusahaan keluarga biasanya terjadi dimana dua atau lebih orang atau kelompok orang dalam keluarga memiliki pandangan, ide, argumentasi, persepsi, dan pendapat yang berlawanan sehingga mereka saling menyalahkan yang berimbas pada perusahaan.

Bisnis keluarga yaitu Toko Bangunan “ Mulya Rejeki “ yang berada di jalan Majapahit 255A, Semarang. Usaha ini termasuk dalam perusahaan keluarga kategori *Family Business Enterprise* (FBE) karena untuk posisi-

posisi terpenting di perusahaan seperti pimpinan, bagian keuangan, bagian orderan, dan bagian pengawasan dipegang sendiri oleh anggota keluarga. Usaha ini berdiri sejak tahun 1970 yang didirikan pertama kali oleh ibu Tan Sian Kien dan pada tahun 1990an sampai sekarang dijalankan oleh putra paling kecil yang bernama bapak Yoetanto Indranata. Bapak Yoetanto Indranata merupakan generasi ke 2 dari usaha bisnis keluarga toko bangunan Mulya rejeki, Bapak Yeotanto memiliki seorang istri yang ikut membantu menjalankan bisnis tersebut yang bernama Lili Hartati. Beliau juga memiliki 2 orang anak perempuan, anak pertama bernama Sri Indarsih Indranata dan anak kedua bernama Jessica Jayantikan. Pemimpin merupakan anak kandung dari pendiri perusahaan dan memegang kepemimpinan sejak tahun 1990an. Pemimpin generasi kedua berkeinginan agar anak kandung pertamanya yang merupakan anak pertama untuk meneruskan kepemimpinan perusahaan. Kriteria yang digunakan oleh Pemimpin dalam menentukan calon suksesornya adalah harus anak pertama atau tertua sehingga yang menjadi suksesornya adalah anak pertama yang menjabat sebagai bagian pengawasan keluar masuk barang. Perencanaan suksesi dengan menunjuk anak pertama sebagai suksesor menimbulkan penolakan dari anak pertama karena tidak berkeinginan meneruskan usaha tersebut dan ketidaknyamanan dari anak kedua yang menjabat sebagai bagian orderan. Ketidaknyamanan ini diakibatkan anak kedua merasa berhak dan memiliki keinginan untuk menjadi penerus kepemimpinan perusahaan karena merasa lebih pantas daripada anak perama karena lulusan bisnis sedangkan anak pertama merupakan lulusan

patiserie. Sang istri dari pemilik yang menjabat sebagai bagian keuangan juga lebih mengharapkan jika anak kedua saja yang meneruskan usaha tersebut karena anak kedua memiliki keinginan dan dirasa lebih pantas untuk meneruskan usaha tersebut yang cocok dengan bidang kelulusannya yaitu lulusan bisnis. Namun pemimpin tetap menginginkan anak pertama yang menjadi penerusnya karena anak pertamanya dan dirasa lebih dewasa daripada anak kedua yang masih sangat muda. Perbedaan pendapat dan penolakan dapat menimbulkan konflik dalam bisnis keluarga tersebut. Berdasarkan uraian di atas peneliti tertarik untuk melakukan identifikasi konflik berdasarkan sumber konfliknya. Dengan begitu peneliti mengambil judul penelitian : **“IDENTIFIKASI SUMBER KONFLIK PADA PERENCANAAN SUKSESI DI TOKO BANGUNAN MULYA REJEKI”**.

1.2 Perumusan Masalah

Dari latar belakang di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : Identifikasi sumber konflik pada perencanaan suksesi di toko bangunan “Mulya Rejeki”.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dicetuskan maka tujuan dari penelitian ini adalah : Untuk mengidentifikasi sumber konflik di toko bangunan “Mulya Rejeki”.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

Bagi peneliti : untuk mempertajam kemampuan peneliti dalam mengidentifikasi konflik yang akan sering terjadi dalam dunia kerja apalagi dalam sebuah bisnis keluarga.

Bagi perusahaan : untuk menambah ilmu sebagai masukan bila terjadi konflik dilihat dari sumber konfliknya.

