

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Berdasarkan penelitian oleh Family Business Institute ditunjukkan bahwa 30 persen bisnis keluarga di dunia dapat bertahan hingga ke generasi kedua, dan bahkan semakin sedikit yang mampu mengusahakan hingga ke generasi ketiga yaitu sebanyak 12 persen, dan hanya 3 persen yang dapat berjalan terus sampai ke generasi keempat ataupun melebihi generasi keempat (Institute, 2018).

Ketika 25 tahun yang silam, terdapat 5-10 persen dari seluruh bisnis keluarga Amerika Serikat dikelola dan dimiliki oleh tim saudara kandung. Ketika sisanya dipimpin, sebagaimana dengan tradisi yang ada, oleh para *incumbent*, biasanya adalah pria, yang sudah menggantikan para *incumbent* sebelumnya. Namun kini, survei menunjukkan bahwa 40-50 persen perusahaan keluarga di Amerika Serikat tersebut dioperasikan dan dipimpin oleh saudara kandung dan saudari di masa mendatang (Ward, 2004)

Bisnis keluarga juga mendominasi dalam perekonomian dunia secara luar biasa. Berdasarkan data dari Family Firm Institute, perusahaan keluarga dari berbagai belahan dunia pada setiap tahunnya dapat menghasilkan sekitar 70-90 persen dari produk domestik bruto (PDB, jumlah barang atau jasa yang diproduksi suatu negara pada periode tertentu) bahkan dapat menciptakan lapangan pekerjaan sebanyak 50-80 persen pada mayoritas negara di dunia. Di Amerika Serikat yang terkenal di dunia dengan negara yang perkonomiannya terbesar, salah satu dari tiga perusahaan besar yang terdaftar di S&P 500 -- penyedia indeks terkemuka dan sumber data peringkat kredit independen -- tersebut dimiliki atau dikontrol dan atau dikelola oleh keluarga

pendiri, bagian kekayaan terbesar diduduki oleh bisnis-bisnis keluarga, dari laporan perusahaan keluarga diperoleh 89 persen dari jumlah semua pengembalian pajak, 64 persen dari GDP, dan memperkerjakan sebanyak 62 persen dari seluruh total tenaga kerja di negara itu. Seperti contohnya adalah Walmart, Marriot dan Hilton yang dimiliki oleh keluarga(De Massis, Frattini, Majocchi, & Piscitello, 2017).

Di Asia Tenggara, perusahaan terbuka didominasi oleh perusahaan keluarga sejumlah 60 persen dan prioritas utama perusahaan tersebut adalah ahli waris kepemimpinan. Perusahaan keluarga yang berada di Indonesia sendiri memiliki peran sangat besar di dalam dinamika perekonomian Indonesia bahkan tercatat bisnis di Indonesia adalah sebanyak 95 persen dimiliki oleh keluarga. Perusahaan dapat dianggap sebagai bisnis keluarga apabila di pihak pendiri (atau keluarga) atau pengakuisisi perusahaan mayoritas suara tersebut berada, setidaknya terdapat satu wali dari keluarga yang ikut serta dalam administrasi atau manajemen perusahaan, dan bagi perusahaan terbuka, pengakuisisi atau pendiri perusahaan (ataupun keluarga) mempunyai 25 persen wewenang atas perusahaan dan setidaknya terdapat satu wali dari keluarga dalam manajemen perusahaan. Ketika sudah berusia lewat dari 61 tahun terdapat 55% lebih dan CEO yang diharapkan agar pensiun, tetapi pada lima tahun kebelakang belum dalam tahap menetapkan seorang suksesor. Perusahaan keluarga Indonesia dari data Biro Pusat Statistik menyatakan bahwa terdapat sebanyak 96% atau sebanyak 159.000 yang ada merupakan bisnis keluarga dari 165.000 perusahaan di Indonesia(Cooper, 2014).

Sementara di Indonesia, menurut hasil data survei The Jakarta Consulting Group, banyak bisnis keluarga di Indonesia belum seluruhnya mempersiapkan suksesor melalui perancangan suksesi untuk memimpin bisnis keluarga. Yang sudah mempersiapkan suksesor melalui perancangan suksesi sebanyak 67,8% responden dan yang lain (32,2% responden) belum atau tidak merencanakannya.

Hasil data survei juga mengindikasikan suksesor bisnis keluarga didahulukan satu anak kandung (45%) dan terdapat sebagian anak kandung (31%). Parameter lain yaitu anggota keluarga yang berkemampuan (8%), anggota keluarga yang memiliki saham (7%), anggota keluarga lain (3%), non-anggota keluarga sebagai profesional (2%), sesuai hasil pemilihan pemegang saham (2%), dan yang lain (2%) tidak memikirkan terlebih merencanakan suksesi.

Untuk persiapan dari suksesi perusahaan keluarga terdapat 40 persen calon suksesor disekolahkan petahana sampai ke jenjang S1 maupun S2, 34 persen sudah mengikutsertakan calon suksesor dalam kesibukan perusahaan, dan 12 persen calon suksesor dilibatkan dalam pelatihan pekerjaan di perusahaan. Perancangan lainnya adalah dengan menyertakan mereka untuk mengikuti magang di perusahaan lain juga pelatihan secara informal (keduanya 6 persen), support dari senior (1 persen) dan kemampuan/kharisma yang calon suksesor (1 persen). (Jakarta Consulting Group, 2019b). Dari data diatas menunjukkan bahwa bisnis keluarga besar peranannya terhadap perekonomian Indonesia maupun dunia, maka sangat perlu dipertahankan dan ditingkatkan pertumbuhan bisnis-bisnis keluarga.

Terdapat perbedaan mendasar bagi perusahaan keluarga, yang secara umum jenis industrinya adalah *trading* maupun jasa dan perusahaan keluarga yang berskala menengah ke bawah, sehingga digolongkan menjadi tiga definisi. Pertama, *family business*, merupakan perusahaan yang dipunyai keluarga (baik saham ataupun kepemilikan) dan yang meneruskan atau mengelola bisnis keluarga dalam keseharian adalah salah satu dari anggota keluarga yang telah terpilih dengan kriteria tertentu bagi orang dalam perusahaan keluarga tersebut. Kedua, *family owned business*, adalah perusahaan keluarga yang dipunyai oleh keluarga (baik kepemilikan maupun saham) tetapi yang menjalankan bisnis keluarga tersebut setiap hari adalah ahli yang di bidangnya atau profesional. Terakhir, *business family*, adalah perusahaan keluarga yang diberikan orang tua bagi anaknya agar warisan dapat dilimpahkan kepada mereka dimana hanya memenuhi sisi tanggung jawab yang tradisional secara turun temurun

orang tua untuk anak dimana tidak terdapat minat dari orangtua untuk mengekspansi atau membesarkan perusahaannya. Keputusan bebas bagi sang anak untuk melanjutkan perusahaan ataupun menutup perusahaan lalu dijual dan uang dari hasil penjualan kemudian diinvestasikan untuk kegiatan lain(Tjondrorahardja, 2005).

Suksesi adalah salah satu keputusan tersulit yang dibuat oleh bisnis keluarga tetapi juga salah satu yang sangat penting dan dalam prosesnya yang membutuhkan waktu bagi calon suksesor untuk berkembang dan perlu dikelola agar menjadi berhasil. Suksesi yang terstruktur dengan baik dapat menjaga bisnis bagi generasi mendatang, sementara suksesi yang terstruktur dengan buruk dapat menimbulkan situasi tidak bersahabat sedikit di antara anggota generasi mendatang hingga pengaduan ke ranah hukum dengan membawa perkara ke pengadilan yang mengeluarkan biaya yang tidak dan hal ini penyebab kegagalan utama bisnis. Perencanaan suksesi yang sukses dibutuhkan generasi berikutnya untuk dibimbing(Lipman, 2010).

Dalam pengertian yang sempit, suksesi berarti transisi kepemimpinan bisnis keluarga dan kepemilikan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Namun, secara luas, suksesi adalah proses perencanaan dan manajemen seumur hidup yang mencakup berbagai langkah yang bertujuan untuk memastikan kelangsungan bisnis selama beberapa generasi. Hal ini penting mengingat suksesi mencakup faktor-faktor yang beragam seperti memperkenalkan anak-anak ke bisnis keluarga ketika usia dini, mengembangkan kerja tim di antara saudara kandung penerus bisnis, dan mempersiapkan keamanan finansial untuk masa pensiun(Aronoff, 2011). Maka dari itu, proses suksesi kepemimpinan penting untuk keberlangsungan bisnis keluarga karena sebagai penentu keberlanjutan dan kemajuan pada masa mendatang. Umur bisnis keluarga yang lama sampai ke generasi ke generasi bergantung pada proses pergantian kepemimpinan. Dalam prosesnya, akan terdapat banyak kesulitan bila pemilik usaha terdapat banyak anak maupun cucu atau mendapat pertimbangan untuk menjadikan profesional sebagai pengganti pemimpin karena dirasa mumpuni, maka terjadi seleksi yang bertahap dan tidak sebentar bahkan memakan waktu tahunan.

Berdasarkan Morris et al. (1996), faktor yang menentukan keberhasilan pergantian kepemimpinan dapat dibagi menjadi 3 kriteria yaitu persiapan suksesor, hubungan antara keluarga dan profesional dan aktivitas perencanaan dan pengendalian (Morris, Williams, & Nel, 1996).

Penelitian ini akan bersubjek CV. TIRTA LANGGENG INDONESIA yang sudah berdiri sejak tahun 2008 yang merupakan perusahaan keluarga yang sedang dalam proses suksesi untuk dipersiapkan sebagai pengganti *incumbent*. Pada saat ini, perusahaan masih dipimpin oleh Daniel Christian Santoso yaitu sebagai pimpinan utama CV. Tirta Langgeng Indonesia. Di dalam pimpinannya, perusahaan sudah mengambil banyak proyek air bersih di dalam Indonesia seperti proyek pengolahan limbah MRT Jakarta, pengolahan air minum di rumah-rumah, dan lainnya. Agar perusahaan tetap berjalan, pemilik usaha berharap agar perusahaan keluarga tetap berjalan dan dapat diwariskan ke anaknya, agar usaha dapat tetap eksis bahkan menjadi besar dan dapat menanggulangi masalah air bersih dan limbah di Indonesia maupun memberi kecukupan finansial bagi keluarga. Berdasarkan keterangan pada latar belakang yang telah diuraikan, maka dilakukan penelitian yang berjudul **ANALISIS KESIAPAN CALON SUKSESOR DALAM PERENCANAAN SUKSESI DI PERUSAHAAN KELUARGA DENGAN PENDEKATAN MORRIS (STUDI KASUS PADA CV. TIRTA LANGGENG INDONESIA)**.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan keterangan pada latar belakang yang telah diuraikan, perumusan masalah dalam penelitian ini berkenaan dengan proses suksesi :

Bagaimana kesiapan suksesor dalam perencanaan suksesi pada CV. Tirta Langgeng Indonesia dengan menggunakan pendekatan Morris et al (1996)?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pemaparan latar belakang yang telah diuraikan, tujuan dalam penelitian ini adalah :

Untuk mengetahui kesiapan suksesor dalam perencanaan suksesi pada CV. Tirta Langgeng Indonesia dengan menggunakan pendekatan Morris et al (1996).

1.3.2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan diharapkan dapat membantu dan bermanfaat bagi:

1. **Manfaat Bagi Pengusaha dan perusahaan**

Penelitian ini dapat menjadi acuan dalam proses penggantian pemimpin dan memberi masukan pada *incumbent* dalam menyiapkan suksesor

2. **Manfaat Bagi Kalangan akademis dan Pembaca**

Penelitian ini dapat menjadi referensi dalam membantu peneliti yang ingin meneliti topik tentang suksesi dengan pendekatan Morris et al dan menambah pengetahuan pembaca maupun masyarakat tentang perencanaan suksesi dalam perusahaan keluarga

3. **Manfaat Bagi peneliti**

Penelitian ini berguna bagi peneliti untuk memahami faktor-faktor penentu keberhasilan dalam proses pergantian kepemimpinan