

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Masalah

Susanto dkk (2008) menyatakan bahwa perusahaan keluarga adalah suatu fenomena tersendiri dalam dunia bisnis. Perusahaan keluarga adalah perusahaan dengan jumlah terbanyak di dunia bisnis, dan memiliki andil serta peran yang cukup besar bagi pendapatan negara. Bisnis keluarga merupakan salah satu bentuk bisnis yang melibatkan sebagian anggota keluarga di dalam kepemilikan dengan persentase minimal 25% dengan syarat minimal 2 orang anggota keluarga menjabat sebagai komisaris atau direksi (Susanto dkk, 2008). Visi dari pemilik bisnis keluarga berlanjut sampai ke beberapa generasi dalam siklus perusahaan keluarga (Poza, 2010).

Berdasarkan siklus hidup perusahaan keluarga, didapatkan bahwa suatu perusahaan keluarga memiliki siklus penurunan setelah siklus *prime* dan *stable*, suatu bentuk transisi pada perusahaan keluarga akan sangat dibutuhkan untuk menjamin bahwa perusahaan keluarga akan selalu berada pada posisi yang stabil atau bahkan meningkat kembali di masa yang akan datang (Susanto dkk, 2008). Transisi pada perusahaan keluarga atau disebut suksesi karena merupakan pergantian kepemimpinan antar generasi dalam perusahaan keluarga adalah suatu fase kritis dalam perusahaan keluarga, karena pada proses tersebut, generasi pendahulu harus memberikan tongkat estafet perusahaan kepada generasi berikutnya (Walsh, 2011). Suksesi ini bukan hanya pergantian pemimpin saja, namun juga kebijakan perusahaan dan arah perusahaan oleh pemimpin yang baru. Pentingnya suksesi ini membuat suksesi perlu direncanakan dengan bijaksana sehingga transisi kepemimpinan antar generasi dalam perusahaan keluarga dapat berjalan dengan mulus sehingga perusahaan keluarga memiliki kinerja yang lebih baik dan dapat menjadi semakin berkembang di masa yang akan datang.

Namun dalam perkembangannya, perusahaan keluarga saat ini sedang mengalami penurunan secara keseluruhan. Pricewaterhouse Cooper (PwC) yaitu Lembaga audit global menyatakan bahwa di Indonesia, sekitar 44% perusahaan keluarga mengalami penurunan pendapatan. Selain itu secara umum perusahaan keluarga memiliki kinerja yang menurun dalam berbagai sector sehingga kondisi yang terjadi ini bukanlah sebagai akibat dari perlambatan ekonomi satu sector, namun merupakan fenomena bagi perusahaan keluarga secara keseluruhan. Kondisi ini dinilai terjadi karena perusahaan keluarga dalam menjalankan bisnisnya masih berpegang pada cara lama yang konvensional dan 42% perusahaan keluarga belum memiliki perencanaan dalam melakukan pekerjaan dengan menyesuaikan diri dengan perkembangan jaman. Pemegang peranan dalam perusahaan keluarga saat ini yang masih dikuasai oleh Gen X yaitu generasi baby boomers merupakan salah satu sebabnya. Pemikiran yang masih konvensional dan belum mau untuk menerima perkembangan jaman merupakan suatu permasalahan bagi arah tujuan perusahaan di tengah perkembangan jaman yang semakin cepat. Hal ini menunjukkan bahwa jika perusahaan keluarga mau untuk berkembang, maka perusahaan keluarga perlu untuk lebih mempercayai generasi selanjutnya baik Gen Y maupun saat ini Gen Z yang memiliki pemikiran lebih maju dan fresh sehingga dapat membuat perusahaan mampu bergerak maju di era digital ini (<https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20161206200049-92-177810/pwc-pertumbuhan-pendapatan-perusahaan-keluarga-mengendur>).

Fenomena yang ada ini memiliki kesesuaian dengan teori suksesi dimana Walsh (2011) menyatakan bahwa suksesi pada bisnis keluarga adalah proses transisi manajemen dan kepemilikan bisnis tersebut kepada anggota keluarga generasi selanjutnya, sehingga mampu mengintegrasikan antara nilai keluarga dan perusahaan untuk menentukan kesuksesan perusahaan tersebut. Transisi antar generasi dari suatu perusahaan keluarga adalah salah satu fenomena kritis yang tidak pernah terjadi secara alamiah,

dan selalu akan ada ketegangan yang akan terjadi. Masalah terpenting dalam keberlanjutan bisnis keluarga adalah masalah suksesi (Susanto dkk, 2008).

Dalam melakukan suksesi terdapat beberapa proses. Berdasarkan teori Walsh (2011) terdapat dua bentuk proses suksesi yaitu *management succession* dan *ownership succession* yang kemudian terbagi menjadi lima kegiatan yaitu *family communications*, *grooming successors*, *management processes*, *family governance* dan *shareholder agreement*. Sedangkan menurut teori suksesi Poza (2010), tahapan proses suksesi meliputi 8 tahapan yaitu mempersiapkan keluarga, mengatur tugas kelompok sukses, menentukan luas kepemilikan dan tatakelola serta tujuan manajemen, menetapkan kriteria dalam memilih suksesor, mengembangkan potensi penerus, persiapan pemilik, *timing* suksesi dan proses bimbingan.

Perbedaan antara teori Poza (2010) dengan teori Walsh (2011) ini adalah pada teori Poza (2010), pendekatan *system theory* diterapkan dengan melihat interaksi antar pemilik, manajemen dan keluarga yang saling tergantung, bertumpukan, dan berinteraksi dalam mensukseskan proses transisi/suksesi. Teori Walsh digunakan karena teori ini menjelaskan mengenai komunikasi antara keluarga dalam hal ini adalah pemilik yang merupakan orang terpenting dalam perusahaan dengan calon suksesor yang tidak dibahas dalam teori Poza, dan juga menjelaskan proses grooming serta integrasi calon suksesor ke dalam manajemen perusahaan keluarga. Selain itu pada teori Poza (2010) jumlah suksesor sudah ditetapkan hanya 1 saja sehingga tidak mempertimbangkan kemungkinan suksesorlainnya, sedangkan pada teori Walsh (2011) membuka kemungkinan adanya beberapa calon suksesor untuk diuji mengenai kesiapannya sehingga teori Walsh dianggap sudah lebih lengkap dibandingkan teori Poza.

CV Lancar Usaha Jaya merupakan suatu perusahaan keluarga yang bergerak dalam bidang produksi bahan hiasan kue yaitu *confetti* dan *sprinkle*. CV Lancar Usaha Jaya didirikan oleh Kimin Prasetyo sejak tahun 2011. Sebelum mendirikan CV Lancar Usaha Jaya sebelumnya Kimin Prasetyo bekerja pada perusahaan keluarganya yang bergerak dalam bidang

biscuit, kue dan permen, setelah merasa memiliki modal dan kemampuan yang cukup serta melihat peluang usaha yang cukup baik di bidang hiasan kue maka Kimin Prasetyo membuka CV Lancar Usaha Jaya pada tahun 2011. CV Lancar Usaha Jaya berlokasi pada Jalan Banteng Raya Nomor 2, Semarang. Produk confetti dan sprinkle hasil produksi CV Lancar Usaha Jaya dipasarkan di daerah Kalimantan dan Sulawesi dengan menysasar pada grosiran. Selain itu baru-baru ini Kevin Prasetyo sebagai putra dari Kimin Prasetyo juga melakukan pemasaran melalui media Instagram untuk meningkatkan pemasaran dari produk CV Lancar Usaha Jaya.

Saat ini Kimin Prasetyo sebagai pemilik CV Lancar Usaha Jaya sudah berusia 49 tahun dan merencanakan ingin untuk pensiun sehingga dapat melakukan berbagai kegiatan lain seperti travelling dengan istri yang tidak dapat dilakukannya pada saat merintis usaha. Hal ini menunjukkan bahwa perlu ada transisi kepemimpinan CV Lancar Usaha Jaya dari Kimin Prasetyo kepada generasi selanjutnya. Proses suksesi ini perlu dilakukan dengan cepat dan tepat sehingga calon suksesor dapat lebih siap dalam menjalankan bisnis CV Lancar Usaha Jaya dan mampu untuk lebih mengembangkan bisnis. Saat ini terdapat dua orang calon suksesor dari CV Lancar Usaha Jaya, namun Kimin Prastyo selaku pemilik CV Lancar Usaha Jaya belum meyakini kemampuan kedua calon suksesor untuk mengambil alih kepemimpinan.

Calon suksesor CV Lancar Usaha Jaya saat ini ada dua orang yaitu putra dan putri Kimin Prasetyo, yaitu anak pertama adalah Kevin Prasetyo yang saat ini berusia 23 tahun dan berlatar Pendidikan berkuliah pada S1 manajemen di Unika Soegijapranata, Semarang serta telah bekerja sekitar 6 tahun pada CV Lancar Usaha Jaya dan calon suksesor kedua adalah Janice Prasetyo yang saat ini berusia 19 tahun dan berkuliah pada S1 Manajemen di Universitas Pelita Harapan, Jakarta. Pemilik CV Lancar Usaha Jaya merasa bahwa kedua putra dan putrinya saat ini masih belum memiliki pengalaman dan belum berada pada usia yang matang untuk memimpin dan mengambil alih perusahaan. Sementara Kimin Prasetyo merasa

menginginkan untuk menurunkan bisnis CV Lancar Usaha Jaya kepada keluarganya yaitu anak-anaknya. Fenomena ini membuat perlunya diteliti mengenai proses suksesi bisnis keluarga pada CV Lancar Usaha Jaya.

Penelitian ini akan meneliti mengenai proses suksesi pada CV Lancar Usaha Jaya dari Kimin Prasetyo kepada calon suksesor dengan menggunakan teori Walsh untuk mengetahui usaha dari Kimin prasetyo mempersiapkan calon suksesornya untuk menjaga keberlanjutan bisnis CV Lancar Usaha Jaya di masa yang akan datang.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah penelitian ini adalah Bagaimana proses perencanaan suksesi pada CV Lancar Usaha Jaya menurut teori Walsh?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Untuk mengidentifikasi proses perencanaan suksesi pada CV Lancar Usaha Jaya menurut teori Walsh.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan akan bermanfaat untuk:

1. Bagi pemilik
  - a. Pemilik dapat mengetahui perkembangan dari proses suksesi yang saat ini sedang dilakukannya untuk mengetahui mengenai kesiapan calon suksesor CV Lancar Usaha Jaya.
  - b. Penelitian ini diharapkan mampu menjadi referensi bagi pemilik usaha lainnya untuk menjadi acuan mengenai proses suksesi yang dilakukan di bisnis keluarga.

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan d bagi peneliti yang akan melakukan penelitian dengan topik yang sejenis yaitu suksesi.