

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Bisnis keluarga (*family business*) memiliki karakteristik unik yang membedakannya dengan bisnis lainnya, yaitu dalam hal keterlibatan satu atau lebih anggota keluarga dalam menjalankan aktivitas bisnisnya (Susanto, 2005). Perbedaan bisnis keluarga juga nampak pada partisipasi dan kontrol anggota keluarga dalam manajemen dan kepemilikan perusahaan, serta nilai-nilai budaya yang ditanamkan dalam perusahaan (Poza, 2010).

Dalam perusahaan keluarga jenis pengelolaan aktivitas bisnis dibedakan menjadi dua, yakni *family owned enterprise* (FOE) dan *family business enterprise* (FBE). FOE adalah perusahaan yang dikelola oleh eksekutif profesional dari luar lingkaran keluarga dan kinerjanya diawasi oleh pihak keluarga. Sedangkan FBE adalah perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendiri dengan posisi-posisi kunci dipegang oleh keluarga (Susanto, 2005).

Peran bisnis keluarga di Indonesia cukup signifikan dalam meningkatkan perekonomian negara. Hasil survei yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik (2007) menunjukkan pada tahun 2006 terdapat 90,95% perusahaan keluarga dari 48.929.636 perusahaan ada di Indonesia (Wahjono, 2011). Persentase ini didukung oleh hasil penelitian PwC Waterhouse Cooper Indonesia (PwC, 2014) bahwa lebih dari 95% bisnis di Indonesia merupakan perusahaan keluarga yang berkontribusi sebesar 25% terhadap *Product Domestic Bruto* (PDB) negara.

Berdasarkan data-data di atas, dapat disimpulkan bahwa perusahaan keluarga memegang peranan yang cukup penting dalam mendukung kegiatan ekonomi negara serta membuka kesempatan kerja bagi masyarakat (Lucky et al., 2011; Randerson, 2016). Oleh sebab itu, keberlanjutan bisnis perusahaan keluarga menjadi aspek yang krusial demi mendukung pertumbuhan perekonomian Indonesia.

Fenomena yang dihadapi perusahaan keluarga guna mempertahankan keberlanjutan bisnisnya berfokus pada keinginan pendiri untuk melibatkan generasi penerusnya dalam aktivitas bisnisnya (Susanto, 2005). Pendiri berkeinginan agar bisnisnya dapat bertahan dan berkembang dengan melibatkan keluarganya dalam manajemen perusahaan. Semakin tinggi keterlibatan keluarga generasi penerus dalam manajemen dan tatakelola organisasi akan meningkatkan rasa saling percaya sehingga menciptakan persatuan demi tercapainya tujuan untuk menjaga kinerja dan keberlangsungan bisnis keluarga dalam jangka panjang (Brigham et al., 2014; Poutziouris et al., 2015; Poza, 2010). Sementara untuk mempertahankan bisnis dari waktu ke waktu diperlukan adanya *the right people for the right job in the right places and at the right time to do the right things to get the right result* (Rothwell, 2010).

Salah satu cara yang dapat digunakan perusahaan keluarga untuk mempertahankan bisnis adalah dengan melakukan perencanaan suksesi (Boyd et al., 2015; Fella & Kristianti, 2020; Short et al., 2016; W. Wang, 2008). Perencanaan suksesi merupakan proses transisi manajemen dan kepemilikan kepada generasi berikutnya dari anggota keluarga (Walsh, 2011). Perencanaan

suksesi berguna untuk mengidentifikasi calon pengganti (*successor*) yang berbakat untuk mengisi posisi tertentu dalam organisasi saat dibutuhkan sehingga dapat memastikan keberlanjutan kepemimpinan (Martini & Dewi, 2020; Rothwell, 2010). Demi tercapainya tujuan keberlanjutan bisnis keluarga, maka dituntut proses suksesi yang baik guna mempersiapkan generasi penerus yang potensial (Buang et al., 2017; Maciel et al., 2015; Mokhber et al., 2017; Steier et al., 2009). Dengan demikian dapat diperoleh calon penerus yang kompeten dan mampu mengelola perusahaan sehingga membawa kemajuan dan perkembangan perusahaan di masa mendatang (Susanto, 2005).

Menurut Walsh (2011), proses suksesi pada bisnis keluarga terdiri atas dua dimensi yakni suksesi manajemen (*management succession*) dan suksesi kepemilikan (*ownership succession*) yang diuraikan pada beberapa aktivitas agar suksesi yang diinginkan dapat tercapai. Kedua dimensi proses ini mencakup beberapa aktivitas, yakni *family communication*, *grooming the succesor*, *management processes*, *family governance*, dan *shareholder agreement*. Sedangkan menurut Rothwell (2010), perencanaan suksesi perlu melalui tujuh tahapan yang disebut *seven-point star model* antara lain membuat komitmen, menetapkan posisi kerja saat ini, menilai kinerja individu, menetapkan posisi kerja masa depan, menilai potensi individu pada masa depan, menutup kesenjangan pembangunan, dan terakhir melakukan evaluasi perencanaan suksesi.

Di Indonesia peran etnis Tionghoa dalam bidang ekonomi dan bisnis cukup mendominasi. Meskipun etnis Tionghoa merupakan kelompok minoritas yakni 1,20% dari total populasi di Indonesia (Wikipedia, n.d.), mereka mampu

menguasai sekitar 70% bisnis di negara ini (Setyawan, 2005). Data ini didukung hasil penelitian Fujitsu Research di Tokyo (Lubis, 2010) menunjukkan bahwa 73% bisnis di Indonesia dikuasai oleh etnis Tionghoa. Maka dapat disimpulkan bahwa etnis Tionghoa mendominasi bisnis di Indonesia.

Pengelolaan dan kepemilikan bisnis keluarga cenderung dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya yang dipegang oleh anggota keluarga (Ghee et al., 2013; Yan & Sorenson, 2006) yang menjadi faktor penting dalam mempersiapkan transfer bisnis kepada generasi berikutnya dalam bisnis keluarga (Sund et al., 2015; Susminingsih et al., 2019). Budaya merupakan pandangan hidup dari sekelompok orang dalam bentuk perilaku, kepercayaan, nilai, dan simbol-simbol yang mereka terima tanpa sadar atau tanpa dipikirkan, yang semuanya diwariskan melalui proses komunikasi dan peniruan dari satu generasi ke generasi berikutnya (Liliweri, 2002). Dengan kata lain, dalam aktivitas bisnis perusahaan Tionghoa tidak lepas dari pengaruh nilai-nilai budaya yang dianut keluarga Tionghoa (Pontjoharyo, 2011; W. Wang, 2008).

Akar dari budaya Tionghoa adalah ajaran konfusianisme (*Ru Jiao*) (Efferin & Hopper, 2007; Hartati, 2016; Sukriyanto, 2000; W. Wang, 2008). Ajaran konfusianisme pada dasarnya bukanlah sebuah agama, melainkan seperangkat pedoman perilaku yang berfokus pada penanaman kebajikan dan etika (W. Wang, 2008; Yan & Sorenson, 2006). Ada 5 nilai kebajikan dari ajaran konfusianisme (Cheng, 2011; Mak et al., 2014; Setiawan, 2012; Wah, 2010) yakni *ren* (cinta kasih), *yi* (kebenaran), *li* (kesusilaan), *zhi* (kebijaksanaan), dan *xin* (dapat dipercaya).

Ajaran konfusianisme berpusat pada kepentingan keluarga yang lebih mempercayakan bisnis kepada anggota keluarga daripada dikelola oleh profesional (Pistrui et al., 2001). Konfusianisme mengajarkan hubungan sosial (*wu-lun*) yang harmonis antara ayah dengan anak laki-laki, suami dengan istri, saudara laki-laki tertua dengan anak laki-laki yang lebih muda, hubungan antar teman, dan hubungan antara atasan dan bawahan (Hartati, 2016; Hidayat, 1977; Mak et al., 2014; Seng, 2006; Wah, 2013).

Nilai-nilai dan cara berpikir konfusianisme dipercaya oleh keluarga Tionghoa sebagai kunci untuk berhasil dalam bisnis (Luechapattanaporn & Wongsurawat, 2016; Seng, 2006). Dengan kata lain, perusahaan Tionghoa memegang nilai-nilai konfusianisme dalam aktivitas bisnisnya (Mak et al., 2014). Pemimpin yang berpegang pada ajaran ini menekankan kebajikan kepada orang lain bukannya memikirkan cara-cara yang menguntungkan diri mereka sendiri (*egois*), tetapi melalui tindakannya mampu menarik atau memengaruhi orang lain (Bi et al., 2012; Cheng, 2011; Wah, 2010).

Suksesi dalam keluarga Tionghoa umumnya jatuh pada anak laki-laki, khususnya anak laki-laki tertua dalam keluarga (Wah, 2013). Hal ini tidak lepas dari karakteristik budaya Tionghoa yang menganut sistem kekeluargaan patrilineal yang mengikuti garis keturunan yang ditarik dari pihak ayah. Sistem ini berfokus pada peran penting ayah sebagai kepala keluarga (*jiazhang*) dalam pengambil keputusan akhir dalam keluarga (Hartati, 2016; Suliyati, 2002).

Posisi kunci dalam keluarga Tionghoa adalah menjadi hak bagi mereka yang menurunkan nama keluarga (*she*) dari garis keturunan ayah yakni anak laki-

laki (Efferin & Hopper, 2007; Seng, 2006). Anak laki-laki dalam budaya Tionghoa dianggap sebagai penerus marga, pemimpin, dan pelindung keluarga (Hidayat, 1977; Karsono & Suprpto, 2014; Seng, 2006; W. Wang, 2008; Yan & Sorenson, 2006). Sedangkan anak perempuan dinilai tidak berhak menempati posisi kunci dalam bisnis keluarga, karena setelah menikah anak perempuan akan mengikuti dan menjadi tanggung jawab keluarga suaminya (Hidayat, 1977; Seng, 2006). Dengan kata lain anak laki-laki memiliki kesempatan yang lebih besar untuk menggantikan peran ayahnya dalam mengelola atau melanjutkan bisnis ayahnya.

Penelitian ini memfokuskan pada proses suksesi yang dilakukan oleh PT. Bandeng Juwana Elrina (BJE) yang berlokasi di Jalan Pandanaran No. 57 Semarang. PT.BJE dan didirikan oleh Bapak dr. Daniel Nugroho Setiabudhi pada tahun 1981 yang bergerak di bidang kuliner yang saat ini menyediakan 68 macam jenis produk bandeng. Beliau memiliki 3 orang anak, ketiganya adalah anak perempuan. Alasan pemilihan PT. BJE sebagai objek penelitian adalah karena perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga Tionghoa yang tidak memiliki anak laki-laki dalam garis keturunan keluarga. Berdasarkan hal tersebut, penulis tertarik untuk meneliti bagaimana PT. BJE mempersiapkan dan melakukan suksesi dari generasi satu ke generasi selanjutnya berkaitan dengan peran nilai budaya Tionghoa dalam mempertahankan bisnis keluarga.

Adanya gap riset tentang proses suksesi perusahaan keluarga juga menjadi salah satu pertimbangan peneliti untuk melakukan penelitian kembali tentang

suksesi pada bisnis keluarga. Gap riset tentang proses suksesi pada perusahaan keluarga dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1 Research Gap

No	Judul	Fokus	Teori	Budaya
1	Analisis Deskriptif Proses Suksesi pada Perusahaan Tambang Mangan (Hartono & Mustamu, 2014)	anak	Poza (2009)	-
2	Analisis Proses Suksesi Perusahaan Keluarga Studi pada PT. Puterasean (Remiasa & Wijaya, 2014)	anak laki-laki bungsu	Susanto (2007)	-
3	Penentuan Suksesi Kepemilikan Usaha Komunitas Tionghoa Surabaya dalam Era Globalisasi (Karsono & Suprpto, 2014)	anak laki-laki	kedudukan anak laki-laki dan konsep konfusianisme	bakti anak kepada orang tua
4	Analisis Proses Suksesi pada Perusahaan Keluarga Berbudaya Tionghoa (Studi Kasus pada PT. X) (Haryanto, 2014)	anak laki-laki sulung	Redding (1990)	hubungan orang tua dan anak
5	Analisis Proses Suksesi Perusahaan Keluarga Budi Jaya (Nirwanto, 2016)	anak laki-laki sulung	Longeneckr, Moore, dan Petty (2003) dan Susanto (2007)	-

Sumber : Data diolah, 2019.

Dari tabel di atas nampak beberapa penelitian tentang proses suksesi bisnis keluarga yang hanya berfokus pada pemilihan anak kandung, khususnya anak laki-laki dalam pemilihan penerus perusahaan. Adapun penelitian yang membahas tentang budaya Tionghoa masih belum banyak (jarang) dan berfokus hanya pada bakti anak kepada orang tua untuk melanjutkan bisnis. Oleh karena kedua alasan tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang pemilihan menantu

sebagai penerus bisnis keluarga Tionghoa berkaitan dengan peran Lima Nilai Kebajikan Konfusianisme yakni *ren*, *yi*, *li*, *zhi*, dan *xin*, dalam proses suksesi yang dilakukan PT. BJE.

1.2 FOKUS PENELITIAN DAN RUMUSAN MASALAH

Peneliti membatasi penelitian dengan menggunakan fokus penelitian agar memudahkan peneliti dalam mencari dan mengumpulkan data, memudahkan penulis dalam menentukan subjek penelitian, memudahkan peneliti dalam memilah data, serta memudahkan dalam menjawab rumusan masalah.

Sesuai dengan judul penelitian “Peran Nilai-Nilai Konfusianisme dalam Pengambilan Keputusan Suksesi di Bisnis Keluarga” yang menjadi fokus penelitian adalah nilai-nilai konfusianisme, pengambilan keputusan dalam pemilihan calon penerus (suksesor), dan bisnis keluarga. PT.BJE yang tidak memiliki garis keturunan laki-laki sebagai penerus, memilih menantu laki-laki dalam keluarga untuk melanjutkan bisnis keluarga, sehingga dirumuskan masalah antara lain:

- a. Bagaimana peran nilai-nilai konfusianisme dalam pemilihan menantu laki-laki pada pengambilan keputusan suksesi bisnis keluarga yang dilakukan oleh PT. BJE?
- b. Bagaimana tahapan-tahapan proses suksesi dalam pemilihan menantu laki-laki pada pengambilan keputusan suksesi bisnis keluarga yang dilakukan oleh PT. BJE?

1.3 TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis proses suksesi, dan peran nilai-nilai konfusianisme dalam pelaksanaan suksesi yang dilakukan oleh PT. BJE.

Penelitian ini diharapkan bermanfaat secara:

a. Praktis

Diharapkan dapat memberi masukan dan pertimbangan bagi perusahaan keluarga khususnya perusahaan Tionghoa yang akan menyusun tahapan proses suksesi yang jelas dalam mempersiapkan penerus bisnis. Dan meningkatkan pemahaman tentang peran nilai-nilai konfusianisme dalam memilih penerus.

b. Teoritis

Diharapkan dapat memberikan sumbangan pengetahuan dan referensi khususnya tentang tahapan proses perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga dalam kaitannya dengan peran nilai-nilai konfusianisme.