

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Peran seorang wirausaha dalam perkembangan kemajuan suatu negara menjadi hal yang krusial. Menurut McClelland (dalam Gallyn, 2011:3) mengatakan bahwa indikator kemajuan suatu negara dapat dilihat dari jumlah populasi wirausaha yang minimal berjumlah 2% dari total keseluruhan penduduk. Jumlah 2% tersebut menjadi standar internasional untuk mengukur perkembangan suatu negara. Indonesia menjadi negara yang tingkat wirausahanya masih rendah dibandingkan dengan negara-negara ASEAN. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah rasio wirausaha di Indonesia berjumlah 3,1 % atau sekitar 8,06 juta jiwa. Akan tetapi, jumlah tersebut masih berada di bawah negara Singapura (7%), Malaysia (5%), Thailand (4,5%), dan Vietnam (3,3%).

Kewirausahaan di Indonesia erat kaitannya dengan bisnis keluarga. Sebagian besar bisnis yang ada di Indonesia merupakan bisnis keluarga. Hal itu dapat dilihat dari survei yang dilakukan oleh *Price Waterhouse Cooper* (PWC, 2014), bahwa Indonesia memiliki lebih dari 95 persen bisnis yang dimiliki oleh keluarga. Dengan jumlah bisnis keluarga yang tinggi maka bisnis keluarga memberikan kontribusi terhadap perkembangan perekonomian Indonesia. Besarnya kontribusi bisnis keluarga didukung oleh data dari Biro Pusat Statistik yang menyebutkan bahwa perusahaan keluarga di Indonesia mempunyai kontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto yaitu mencapai 82,44% (Swara Karya, 2007). Tingginya pengaruh dari bisnis keluarga membuat keberlangsungan dan pertumbuhan bisnis keluarga menjadi penting untuk diperhatikan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh *Family Firm Institute* (Hall, 2008), diketahui bahwa hanya 30% dari keseluruhan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga yang dapat bertahan sampai ke generasi ke-dua. Sementara itu hanya 12% mampu bertahan pada generasi ke-tiga dan hanya 3% saja yang mampu berkembang sampai pada generasi ke-empat dan seterusnya. Hal ini menunjukkan bahwa bisnis keluarga yang mampu bertahan dari setiap generasi mengalami

penurunan. Rendahnya tingkat ketahanan dari bisnis keluarga dapat disebabkan oleh lemahnya suksesi. Suksesi merupakan proses pengalihan kekuasaan dan kepemimpinan yang dilakukan dengan berbagai langkah-langkah untuk memastikan keberlanjutan bisnis dari generasi ke generasi (Aronoff, 2003).

Dari hasil survei yang dilakukan oleh The Jakarta Consulting Group (2014) bahwa perusahaan-perusahaan keluarga di Indonesia ternyata belum semuanya mempersiapkan penerus perusahaan. Sejumlah 67,8% bisnis keluarga di Indonesia telah mempersiapkan generasi penerus dan sejumlah 32,2% yang tidak atau belum mempersiapkan generasi penerus. Pemilik dari bisnis keluarga tidak dapat menjalankan perusahaan selamanya maka agar bisnis keluarga dapat bertahan dan berkembang diperlukan persiapan dalam melanjutkan bisnis keluarga melalui perencanaan suksesi yang baik. Aronof (2003) mengatakan bahwa manajemen suksesi tidak hanya menjadi bagian terpenting, namun hal itu tidak dapat tercapai sebelum melewati perencanaan suksesi.

Perencanaan suksesi menurut Sharma et al., (2001) adalah aktivitas jangka panjang dalam rangka menyiapkan generasi penerus perusahaan. Oleh karena perencanaan suksesi membutuhkan waktu yang panjang maka dibutuhkan kepemimpinan yang baik oleh pemilik perusahaan. Kepemimpinan yang baik dibutuhkan dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi dalam menyiapkan calon suksesor. Hal itu yang menyebabkan bisnis keluarga memerlukan proses suksesi dalam mempertahankan bisnis dari generasi ke generasi. Kepemimpinan yang kuat dapat mengurangi adanya konflik dalam bisnis keluarga. Kemungkinan konflik yang dapat terjadi adalah adanya perbedaan pola pikir antara pemilik bisnis dan calon suksesor dikarenakan perbedaan generasi dan jenjang pendidikan. Kemungkinan konflik lain adalah konflik diantara calon-calon suksesor karena setiap calon suksesor memiliki karakter yang berbeda-beda. Hal lain yang menyebabkan adanya konflik adalah “perbedaan konotasi makna dalam komunikasi”. Perbedaan konotasi makna adalah perbedaan arti yang didapat yang tidak sesuai dengan keinginan penyampai sehingga menyebabkan adanya kesalahpahaman, maka dibutuhkan komunikasi yang baik antara pemilik bisnis dan calon suksesor agar dapat terhindarkan dari konflik-konflik yang sering terjadi.

PT. Anugrah Jaya Wisata merupakan perusahaan jasa yang bergerak di bidang pariwisata. Perusahaan yang berpusat di jalan Tlogosari Selatan F 23 ini sudah berdiri sejak tahun 2005. Pemilik dan pendiri PT. Anugrah Jaya Wisata bernama Nancy Tirtoningsih yang berumur 51 tahun. Dalam setahun, PT. Anugrah Jaya Wisata bisa melayani 30 wisata ke seluruh Indonesia dan Asia. Selain itu perusahaan ini juga melayani pembelian tiket pesawat. Konsumen dari perusahaan ini cukup beragam, mulai dari instansi pemerintahan dan perusahaan-perusahaan sampai ke *open trip* untuk umum.

PT. Anugrah Jaya Wisata termasuk dalam perusahaan keluarga karena dalam menjalankan perusahaan melibatkan anak-anaknya. Ibu Nancy memiliki tiga anak dan hanya anak pertama dan kedua yang dipersiapkan untuk menjadi calon penerus karena anak ketiga masih terlalu kecil. Ibu Nancy sadar akan pentingnya dalam melatih dan memperkenalkan perusahaan kepada calon suksesor karena tidak mungkin ibu Nancy akan menjalankan perusahaan selamanya. Maka dalam menjalankan perusahaan, Ibu Nancy memberikan ilmu yang sama kepada kedua anaknya mengenai seluk beluk dunia pariwisata. Tidak hanya melihat dari kriteria suksesor tetapi juga mementingkan komunikasi antara pemilik dengan suksesor maupun dengan rekan kerja lain. Kedua calon suksesor dilibatkan dalam merancang perjalanan pariwisata mulai dari bis, hotel, tiket objek wisata dan lain-lain. Dan kedua calon suksesor juga mulai diikuti menjadi *tour leader* saat membawa perjalanan pariwisata. Hal tersebut sesuai pendekatan proses suksesi Walsh. Proses suksesi Walsh berfokus pada suksesi manajemen dan suksesi kepemilikan yang mana calon suksesor diikutsertakan dalam kegiatan operasional sesudah itu baru dilakukan proses transisi kepemilikan dari perusahaan

Menurut Walsh (2011), proses suksesi merupakan serangkaian prosedur yang digambarkan sebagai sebuah seni, karena didalamnya terdapat banyak sekali faktor yang saling terkait membentuk suatu hubungan yang saling mempengaruhi satu sama lain, dan masing-masing hubungan dan setiap faktor tersebut harus benar-benar diperhatikan agar calon suksesor memiliki kapabilitas dan pengalaman untuk meneruskan usaha milik orangtuanya.

Pendekatan proses suksesi Walsh berfokus pada suksesi manajemen dan suksesi kepemilikan. Hal tersebut yang membuat penelitian ini beda dengan penelitian lainnya. Maka penelitian ini akan mengambil judul “**Evaluasi Proses Suksesi pada PT. Anugrah Jaya Wisata menggunakan Pendekatan Walsh**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka perumusan masalah penelitian ini yaitu:

- a. Bagaimana proses suksesi pada PT. Anugrah Jaya Wisata dengan menggunakan pendekatan proses suksesi Walsh?
- b. Bagaimana evaluasi proses suksesi pada PT. Anugrah Jaya Wisata dengan menggunakan pendekatan proses suksesi Walsh?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengevaluasi proses suksesi pada PT. Anugrah Jaya Wisata melalui pendekatan proses suksesi Walsh.

1.4 Manfaat Penelitian

- a. Bagi pihak perusahaan
Penelitian ini dapat menjadi masukan kepada perusahaan mengenai proses suksesi yang dijalankan guna melengkapi pertimbangan dalam menentukan kebijakan suksesi.
- b. Bagi peneliti lain
Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan referensi untuk peneliti lainnya dalam membuat penelitian sejenis.