

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1.Latar Belakang Masalah**

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 dalam Hartanto (2019)).

Menurut Marpa, 2012 dalam Susanti dan Wibisono (2018) perusahaan keluarga memiliki keunggulan dan mampu bertahan dari generasi ke generasi. Keberlanjutan dan sekomples masalah serta tantangan yang terjadi maka perusahaan keluarga mampu menjawabnya. Suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan.

Perusahaan keluarga sangat menarik karena dengan adanya perusahaan keluarga dapat meningkatkan taraf hidup keluarga sampai ke generasi selanjutnya. Di samping itu, kepercayaan antar bagian dalam satu perusahaan keluarga sangat besar karena yang menjadi anggotanya adalah keluarga sendiri. Permasalahan dan tantangan yang terjadi serumit apapun apabila usaha keluarga telah memiliki keunggulan dan mampu bersaing dengan adanya perkembangan yang ada, maka usaha keluarga mampu bertahan yang melawan adanya mitos dalam usaha keluarga bahwa “generasi pertama yang mendirikan, generasi kedua yang membangun, generasi ketiga yang merusak” (Marpa, 2012 dalam Susanti dan Wibisono (2018)).

Perusahaan keluarga memiliki beberapa tantangan baik tantangan eksternal maupun internal. Tantangan eksternal yang dihadapi antara lain: inflasi atau kenaikan harga (untuk pembelian bahan baku atau barang dagangan), ketidakstabilan politik negara, krisis moneter, demonstrasi, kerusuhan, cuaca, bencana alam dan lain sebagainya. Sedangkan tantangan internal yang dimiliki perusahaan keluarga antara lain kekompakan anggota keluarga, keserakahan, tingkat kepandaian/kemampuan yang berbeda satu anggota keluarga dengan anggota keluarga lain dan lain sebagainya.

Namun tantangan yang terbesar dari perusahaan keluarga adalah generasi penerus yang diharapkan dapat meneruskan usaha keluarga tersebut dengan lebih berhasil. Jika tantangan-tantangan tersebut tidak diantisipasi, dapat menyebabkan perusahaan keluarga tersebut pecah dan setiap anggota keluarga akan mendirikan perusahaan sendiri dengan produk yang sama namun dengan nama yang berbeda. Cara berpikir serta menangkap peluang-peluang yang ada serta menghadapi perkembangan yang penuh ketidakpastian adalah hal yang diperlukan generasi penerus untuk pengambilan keputusan agar bisnis keluarganya mampu bertahan dalam kondisi apapun. Hnatek, 2015 dalam Susanti dan Wibisono (2018)

Dalam perusahaan keluarga selalu muncul masalah penerus usaha atau peralihan kepemimpinan dari satu generasi ke generasi di bawahnya. Tahapan peralihan kepemimpinan atau suksesi merupakan tahapan untuk menentukan keberlanjutan sebuah usaha keluarga. Menurut Aronoff, 2003 dalam Maya dan Mustamu (2014), Suksesi adalah proses berkepanjangan dari perencanaan yang bertujuan untuk memastikan keberlanjutan bisnis antar generasi. Hal ini berarti bahwa proses suksesi membutuhkan waktu yang panjang sehingga calon penerus (suksesor) dapat dipersiapkan dengan lebih matang untuk hasil yang maksimal. Kelangsungan dari perencanaan suksesi akan ditentukan dan dipengaruhi oleh banyaknya penerus atau suksesor yang dipersiapkan dari awal, sehingga ada banyak pilihan dalam menentukan siapa calon suksesor yang tepat.

Selain itu komunikasi dan hubungan yang erat akan meningkatkan keharmonisan dalam hubungan antara keluarga dengan bisnis Ismail dan Mahfodz, 2009 dalam Warsanto dan Sutanto (2018).

Penelitian Marpa, 2010 dalam Dewi (2020). menemukan karakteristik suksesor memberikan pengaruh terhadap keberhasilan perusahaan keluarga untuk tetap hidup dan berkembang. Hal ini mendukung konsep yang dikemukakan oleh King et al. (2001), dimana kualitas kepemimpinan suksesor ditekankan dalam mencapai keberhasilan perusahaan keluarga.

Proses suksesi dalam suatu bisnis tidaklah mudah, kegagalan dalam proses suksesi menjadi salah satu fenomena dalam bisnis keluarga. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Family Business Review (Hall & Nordqvist, 2008 dalam Warsanto dan Sutanto (2018). Diketahui bahwa hanya 30% dari keseluruhan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga bisa bertahan pada masa transisi antar generasi pada generasi kedua, sementara itu hanya 12% mampu bertahan pada generasi ketiga dan hanya 3% saja yang mampu berkembang sampai pada generasi keempat dan seterusnya.

Menurut Susanto dkk, 2008 dalam Hartanto (2019) masalah terpenting dalam keberlanjutan bisnis keluarga adalah masalah suksesi. Suksesi memang bukan satu-satunya penentu kelanggengan bisnis keluarga. Namun, generasi pendahulu harus memberikan tongkat estafet perusahaan kepada generasi berikutnya. Suksesi tidak hanya berarti pada tingkat pimpinan dan managerial saja, namun termasuk pada kebijakan-kebijakan perusahaan. Proses suksesi dalam suatu perusahaan tidaklah mudah. Banyak perusahaan yang mengalami kegagalan karena proses suksesi yang tidak berjalan dengan baik, sehingga proses suksesi perlu direncanakan dan diimplementasikan dengan baik.

CV. Ganep Bakery adalah salah satu bisnis keluarga yang sudah mengalami masa transisi yaitu melakukan suksesi bisnisnya dari generasi kelima Ibu Cecilia Maria Purnadi (Oeke) ke generasi keenam yaitu kedua anaknya yang bernama Antonius Aldwin dan Laurensia Liona Swandito. CV. Ganep Bakery terletak di Jl. Sutan Syahrir No.176 Solo didirikan sejak tahun 1881 adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang penjualan roti dan snack. Perusahaan keluarga ini dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama dan berjalan dengan baik. Inilah sebabnya peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai proses suksesi di CV. Ganep Bakery karena proses suksesi sudah berjalan baik. Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini berjudul “Analisis Proses Suksesi Pada Perusahaan Keluarga CV.Ganep Bakery Solo.

### **1.2. Perumusan Masalah**

Bagaimana proses perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga CV. Ganep Bakery Solo menurut Atwood?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui proses perencanaan suksesi yang terjadi pada perusahaan keluarga CV. Ganep Bakery Solo berdasarkan teori atau pendekatan Atwood.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- Bagi Akademisi.

Hasil dari penelitian ini dapat memberikan bukti empiris bagaimana mengelola usaha keluarga dengan baik sehingga perusahaan keluarga dapat mengatasi tantangan baik itu dari pihak dalam maupun pihak luar serta menempatkan suksesor yang handal sebagai penerus perusahaan keluarga.

- Bagi praktisi.

Penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi perusahaan keluarga baik perusahaan keluarga CV. Ganep Bakery Solo maupun perusahaan keluarga lainnya dalam mengelola usaha keluarga agar perusahaan keluarga dapat mengatasi tantangan baik itu dari pihak dalam maupun pihak luar serta menempatkan suksesor yang handal sebagai penerus perusahaan keluarga.