

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Para wirausaha adalah ujung tombak dalam dunia bisnis bagi kemajuan ekonomi di suatu negara. Mereka biasanya memiliki ide inovatif dan kemampuan untuk merealisasikan gagasan-gagasannya, termasuk didalamnya perencanaan untuk melanjutkan keberlangsungan usahanya. Pada umumnya diberbagai negara, perusahaan-perusahaan besar yang didirikan oleh para wirausaha ini bermula dari perusahaan keluarga (Susanto. 2007, p.3). Perusahaan keluarga adalah perusahaan yang dimiliki, dikontrol, dan dijalankan oleh perorangan. Tetapi bukan berarti bahwa semua pekerja dalam perusahaan harus merupakan anggota keluarga, karena banyak perusahaan keluarga terutama perusahaan kecil mempekerjakan orang lain untuk menempati posisi rendah (*low and middle management*), sementara posisi tinggi (*top management*) ditempati oleh orang yang merupakan anggota keluarga pemilik perusahaan (wikipedia Indonesia, 2009).

Ciri khas perusahaan keluarga jika dibandingkan dengan perusahaan lainnya akan terlihat jelas pada pola kepemimpinan dan pengelolaan perusahaan yang akan diwariskan pada generasi yang berikutnya (*successor*) serta adanya keterlibatan anggota keluarga, komitmen yang tinggi, dan saling ketergantungan didalam hubungan suatu keluarga. Dibandingkan dengan perusahaan publik, perusahaan keluarga cenderung memiliki sudut pandang yang didasarkan atas aspek kepercayaan (*trust*) dan kesamaan visi untuk jangka waktu yang lebih

panjang terhadap bisnisnya. Sedangkan perusahaan publik seringkali bertumpu pada pertimbangan – pertimbangan jangka pendek ,misalnya perusahaan publik yang terkait dengan adanya fluktuasi saham. Pada perusahaan keluarga, karyawan juga akan memiliki perasaan bagian dari keluarga yang menciptakan atmosfer lebih peduli. Sedangkan ciri negatif dari perusahaan keluarga adalah kurangnya formalitas, susah pemisahan antara urusan personal dan bisnis, serta kepemimpinan ganda. Ciri negatif tersebut disebabkan karena dominasi yang dilakukan oleh keluarga yang mengakibatkan alasan keluarga berada diatas perhitungan bisnis sehingga melemahkan profesionalisme. Alasan ini pula yang menyebabkan toleransi kepada anggota keluarga yang tidak kompeten, yang dapat melemahkan sendi – sendi kompetensi perusahaan keluarga itu sendiri (Susanto, 2007, p .12)

Menurut Susanto, dkk (2007, p.300) ada tiga pola suksesi untuk manajemen level puncak antara lain : Perencanaan suskesi yang berfokus (*Planned Succesion*), Perencanaan suksesi yang lebih mengarah pada pemberian pengalaman ( *Informal Planned Succesion*), Peralihan pimpinan puncak kepada penerusnya berdasarkan keputusan pemilik (*Unplanned Succesion*). Menurut hasil wawancara yang ada pemilik perusahaan keluarga Bakso Kalilarangan memilih untuk menggunakan *Planned Succesion*; yaitu perencanaan suksesi yang telah terencana secara matang. Adapun pendekatan menurut Morck dan Yeung (2004) yang harus dilakukan oleh para pemilik perusahaan keluarga untuk menentukan calon generasi penerus pemegang dan pengelola usahanya, yaitu sebagai berikut :

1. **Interest** (ketertarikan / minat)

Intuisi ketika orang menemukan rasa kecocokan dan kenyamanan didalam menjalankan suatu pekerjaan.

2. **Willingness** (Kerelaan )

Sikap yang mau meluangkan waktu, pikiran dan tenaga sepenuhnya untuk menjalankan bisnis tanpa adanya paksaan.

3. **Leadership, Abilities, and Capabilities** (Kepemimpinan, Kemampuan dan Kesanggupan)

Adanya kemampuan untuk memimpin dan mengatur jalanya suatu perusahaan, serta memiliki kemampuan untuk menyelesaikan masalah dan dapat membuat keputusan pada situasi sulit.

4. **Maturity**(Kematangan)

Adanya rasa tanggung jawab yang cukup besar dalam menjalankan perusahaan, serta memiliki cara berpikir yang matang, khususnya dalam menghadapi masalah.

Sikap seorang pemimpin memiliki peranan yang sangat penting dalam suatu perusahaan karena pemimpin sangatlah berpengaruh besar dalam mengorganisasikan perusahaan keluarga tersebut. Dimana pemimpinnya sendiri merupakan anggota keluarga itu sendiri. Hal itu di karenakan perusahaan keluarga yang dikelola oleh anggota keluarga itu sendiri lebih baik daripada pengelolaan perusahaan keluarga yang diserahkan kepada para profesional (Alim & Markus, 2005). Akan tetapi tentu saja ada syarat, yaitu seorang pemimpin harus dapat berpikir dan bertindak profesional. Sedangkan alasan mengapa sebuah perusahaan keluarga sebaiknya dipimpin oleh anggota keluarga sendiri adalah alasan pertama,

mereka akan mencurahkan semua pikiran dan tenaganya untuk kemajuan perusahaannya. Kedua, mereka tentunya mau mengorbankan waktunya serta kepentingan pribadinya untuk perusahaan. Dan yang ketiga, tentunya mereka dapat berinvestasi jangka panjang dalam jumlah besar untuk perusahaannya.

Sebagai pemilik dan sekaligus pemimpin perusahaan keluarga pasti mempunyai fokus dan usaha keras agar perusahaannya dapat berkembang dan bertahan. Mayoritas pendiri perusahaan keluarga berpikir bahwa rencana suksesi akan memegang peranan utama dan keberlangsungan bisnis keluarga itu sendiri. Masalahnya adalah, siapa yang harus merawat apa dan kapan itu harus terjadi? Jika pemilik hanya memiliki satu anak maka tidak akan menjadi masalah, tetapi apa yang terjadi jika pemilik memiliki lebih dari satu anak? Siapa yang akan mewarisi bisnis? Tidak ada aturan dalam hal ini, tidak ada batas, maka bagi pemilik untuk memutuskan agar anak – anak mereka masuk kedalam perusahaan, dan respon dari anggota keluarga sekalipun menginginkan bekerja di perusahaan tersebut (Susanto, 2007). Oleh karena itu sikap pemimpin yang merupakan anggota keluarga sendiri sangatlah penting peranannya dalam melakukan tindakan dan pengambilan keputusan yang tepat untuk pertumbuhan dan kelangsungan perusahaannya.

Mengelola bisnis keluarga tidaklah mudah karena adanya ikatan keluarga yang tidak dapat diabaikan pengaruhnya apalagi jika memiliki anak lebih dari satu, sementara di sisi lain harus adanya pembagian yang adil dalam wewenang, hak dan kewajiban antar anak dan memutuskan orang yang tepat untuk mengelola bisnis keluarga ini, sehingga bisnis keluarga terus bertumbuh dan berkembang.

Proses perencanaan suksesi ini merupakan alasan kuat yang mendasari penulis untuk mempelajari motivasi pemilik perusahaan keluarga rumah makan Bakso Kalilarangan Surakarta yang berdiri sejak tahun 1980. Didirikan pertama kali oleh ayah dari pemilik perusahaan ini sekarang bernama Liem Kung Tjruek dan sekarang dikelola oleh Yulius Sartana yang merupakan anak ketiga dari 10 bersaudara. Perusahaan keluarga ini memiliki sistem manajemen yang dimiliki, dikelola, dan di pegang sepenuh oleh anggota keluarga. Usaha ini telah berjalan selama puluhan tahun serta masih dipegang dan dikelola oleh pemilik utamanya, karena faktor umur pemilik serta pemimpin yang sekarang sudah cukup tua yaitu 60 tahun untuk melanjutkan bisnis usaha keluarga ini, maka pemilik usaha berencana pada usia yang ke 62 tahun dapat mengalihkan usahanya pada calon penerus. Calon penerus diharapkan mampu meneruskan usaha bisnis yang selama ini dijalankannya. Pemilik memilih adanya perencanaan suksesi karena selama ini proses suksesi dilakukan tanpa adanya perencanaan proses suksesi, jadi semua dilakukan begitu saja, siapa saja dari anggota keluarga dapat meneruskan usaha ini tanpa melihat kemampuan dan niat dari calon penerusnya, sehingga hal ini dirasakan oleh pemilik yang sekarang merupakan hal yang kurang tepat, karena jika sampai salah memberikan kepercayaan kepada orang yang tidak kompeten bisa mengakibatkan bisnis yang dikembangkannya bisa mengalami kemunduran, bahkan kebangkrutan.

## **1.2.PERUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang yang ada, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut: ”Bagaimana proses perencanaan suksesi perusahaan keluarga rumah makan Bakso Kalilarangan?

## **1.3. TUJUAN PENELITIAN**

Adapun tujuan penelitian ini adalah : untuk mengetahui proses perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga rumah makan Bakso Kalilarangan

## **1.4. MANFAAT PENELITIAN**

A. Bagi pihak perusahaan:

Sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi pihak pemimpin atau pemilik perusahaan untuk perencanaan suksesi di bidang regenerasi kepemimpinan yaitu bagaimana pemilik memutuskan siapa yang akan menangani bidang usaha dan mengamankan masa depan keluarga bisnis yang dimiliki

Dengan demikian tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk memahami bagaimana pemilik bisnis merencanakan dan memutuskan mewariskan usahanya kepada anak-anaknya sebagai penerus usaha mereka dan melaksanakan suksesi demi memastikan masa depan bisnis Bakso Kalilarangan.

B. Bagi Kalangan Akademisi:

Sebagai sumbangan ilmu pengetahuan dan referensi bagi penelitian untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan

C. Bagi Penulis

Sebagai bahan perbandingan antara teori teori yang telah di terima di bangku kuliah dengan keadaan yang sebenarnya diperusahaan