

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis yang semakin pesat menciptakan kemudahan bagi seseorang apabila akan membuka atau memulai sebuah bisnis baru. Dengan semua kemudahan yang ada mendorong orang untuk berani terjun kedalam dunia bisnis. Karena banyak kemudahan yang membuat orang berani masuk kedalam dunia bisnis dan memulai membangun sebuah bisnis, hal ini akan membuat persaingan bisnis lebih sengit. Mulai bermunculan pengusaha-pengusaha baru yang meramaikan dunia bisnis.

Begitu halnya dengan banyak bermunculan bisnis keluarga dalam segala bidang. Dalam bisnis keluarga banyak karyawannya yang merupakan anggota keluarga (Mahto, Davis, & Khanin, 2014). Bisnis keluarga merupakan tingkat manajemen kewirausahaan yang merupakan suatu perusahaan berdasarkan darah atau hubungan relative (Chang & Lin, 2011). Sehingga dalam jalannya manajemen sebuah bisnis keluarga didominasi oleh anggota keluarga itu sendiri.

Kondisi ekonomi suatu perusahaan keluarga sangat berpengaruh terhadap kondisi keuangan keluarga. Satu hal yang harus digarisbawahi adalah kemungkinan terjadinya *milking the business*, yaitu anggota keluarga yang sangat berpengaruh di perusahaan menyedot *revenue* dari bisnis tersebut untuk keperluan lain atau pribadi (Susanto, 2005). Perusahaan keluarga sering kali mencampur adukkan antara keuangan perusahaan dengan

keuangan keluarga, sehingga keuntungan yang didapatkan oleh perusahaan tidak digunakan untuk meningkatkan perusahaan tersebut melainkan untuk kepentingan pribadi.



Bukan hanya dalam hal keuangan, begitu halnya dengan sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Dalam perusahaan keluarga didominasi oleh karyawan yang memiliki hubungan keluarga. Secara umum, kualitas hubungan keluarga dianggap sebagai penentu bagi keberhasilan perusahaan (Maciel, Ramos, Aguilar, & Reyna, 2015). Yang menjadi perdebatan adalah apakah para karyawan yang memiliki hubungan darah tersebut memiliki kompetensi dalam menjalankan tugasnya dan mampukah mereka untuk mengembangkan bisnis tersebut.

Alasan perusahaan keluarga didominasi oleh karyawan yang memiliki hubungan darah adalah adanya kepercayaan. Hubungan darah yang dimiliki oleh pemilik dan karyawan dirasa akan menciptakan keselarasan dan persamaan visi dan misi yang akan meningkatkan kinerja perusahaan. Masalah keluarga tumpah ke bisnis dan bisnis ke keluarga, individu diwajibkan untuk memberlakukan secara berbeda, terkadang bersaing, memainkan peran secara bersamaan (Glover, 2014). Sehingga diperlukan hubungan yang kuat dari tiap individu dalam memainkan perannya masing-masing.

Dalam perjalanan sebuah bisnis keluarga, tujuan utama yang ingin diwujudkan oleh pendiri bukan hanya berkaitan dengan keuntungan yang akan didapatkan melainkan juga mengutamakan keberlangsungan perusahaan keluarga tersebut. Pendiri atau pasangannya jelas memainkan peran mendasar yang signifikan dalam membangun sebuah perusahaan keluarga yang layak dan mampu mentransfer ke generasi berikutnya (Poza, 2010). Pendiri perusahaan keluarga sudah memikirkan sejak awal berdirinya perusahaan keluarga terkait dengan siapakah nanti yang akan melanjutkan bisnis yang telah dirintisnya.

Dalam bisnis keluarga, terdapat berbagai macam isu terkait dengan multigenerasi. Isu yang seringkali terjadi adalah pendiri bisnis keluarga enggan untuk mewariskan bisnisnya kepada generasi berikutnya. Hal ini terjadi karena, generasi yang tengah berkuasa tidak mengakui kedewasaan dan keahlian generasi berikutnya (Susanto, 2005). Pendiri merasa

bahwa dia telah bersusah payah dalam membangun sebuah bisnis mulai dari “nol”, sehingga berat bagi pendiri untuk mewariskan apa yang selama ini telah diperjuangkannya.

Proses suksesi merupakan hal yang penting dalam proses tumbuhnya sebuah perusahaan keluarga. Proses suksesi inilah yang akan menentukan apa yang akan selanjutnya dilakukan untuk perusahaan keluarga. Menurut Sonfield & Lussier (2012), persepsi bisnis keluarga dapat meningkatkan tujuan pemilik dan manajemen serta upaya untuk terus melibatkan keluarga dalam pengelolaan perusahaan dengan melakukan pelatihan terkait manajemen terhadap generasi penerus. Proses suksesi akan menentukan siapa yang akan meneruskan kepemimpinan dan pengelolaan perusahaan keluarga maka dibutuhkan pelatihan untuk generasi selanjutnya.

Seorang ayah seringkali memperkenalkan sejak dini bisnis yang ia rintis kepada anaknya. Apabila sang anak sudah menegetahui seluk beluk terbentuknya bisnis keluarga maka anak juga akan lebih memahami visi misi, nilai, dan budaya yang ada dalam perusahaan. Nilai-nilai budaya perusahaan dipengaruhi secara intensif oleh kepribadian pendiri dan nilai-nilai juga dapat dipengaruhi oleh anggota keluarga lainnya dan kelompok-kelompok lain di perusahaan (Erdem & Baser, 2010). Penting bagi seorang pendiri perusahaan keluarga merencanakan apa yang akan terjadi dimasa depan dengan usaha yang telah ia rintis.

Seringkali adanya perbedaan usia berpengaruh terhadap proses suksesi. Ketika pemimpin baru sudah dipilih dan berasal dari generasi yang berbeda dari pemimpin sebelumnya akan terbentuk pola pikir yang berbeda dan sistem yang diterapkan dalam proses manajerialpun juga akan berbeda. Ketika tidak ada aturan lain yang efektif dalam memandu perilaku penurus, aturan keluarga dan kontrol sosial mungkin efektif mengkoordinasikan dan memotivasi penerus internal (Boyd, Royer, Pei, & Zhang, 2015). Sehingga perlu banyak persiapan yang dilakukan sebelum dilaksanakannya proses suksesi.

Apabila terdapat beberapa calon yang akan diusulkan dalam proses suksesi, sering kali terjadi berbagai konflik perebutan kekuasaan. Konflik yang bersifat emosional muncul dari perasaan suka atau tidak suka sesama individu, ketidakpercayaan individu terhadap individu lain dan sebagainya (Alwi, 2013). Dengan adanya rasa tidak percaya antara anak dan orang tua, serta didukung oleh ketidaksukaan anak terhadap keputusan orang tua maupun sebaliknya maka rentan untuk terjadi konflik dalam masa suksesi.

Seorang ayah yang telah membangun bisnis keluarga merasa sulit untuk melimpahkan bisnis yang selama ini telah dikelola bahkan kepada anaknya sendiri. Bisnis yang telah dibangun dianggap sebagai anak bagi para pendiri bisnis. Para pemilik bisnis akan merawat dan menjaga bisnisnya layaknya anaknya sendiri sehingga sulit bagi seorang pemilik bisnis untuk melimpahkan bisnisnya kepada orang lain. Namun yang menjadi landasan atau ciri khas utama perusahaan keluarga adalah proses suksesi itu sendiri. Sehingga apabila pemilik tidak melakukan suksesi maka bisnis tersebut tidak dapat dikatakan bisnis keluarga dan masuknya bisnis tersebut akan berhenti disatu generasi saja. Menurut Nordqvist, Wennberg, Bau', & Hellerstedt (2013), suksesi menjadi komponen penting dalam masuknya wirausaha baru dan keluarganya pemilik lama, ketika suksesi (masuknya pemilik baru menggantikan pemilik lama) dikaitkan dengan mengejar peluang baru dalam bisnis.

Bisnis keluarga yang termasuk dalam golongan *Family Business Enterprise* yang tidak ada pemegang saham dalam usahanya, menjadikan anak sebagai calon penerus utama dalam bisnis tersebut. Anggota muda dalam keluarga akan menggantikan anggota tertua dalam keluarga, kemampuan regenerasi dan diversifikasi operasi bisnis akan dilanjutkan (Chang & Lin, 2011). Sehingga dalam proses suksesi diperlukan adanya komunikasi yang baik antara orang tua dan anak. Komunikasi tersebut akan membantu orang tua khususnya pendiri perusahaan untuk mengenalkan kepada anak mengenai nilai-nilai dan budaya yang ada dalam bisnis keluarga.

Konflik yang sering timbul dalam proses suksesi bisnis keluarga seringkali terjadi dikarenakan kurangnya komunikasi yang tepat. Ketegangan antar generasi dapat dikurangi atau dihindari dengan cara komunikasi yang terbuka, kejelasan niat, serta saling berbagi visi untuk masa depan (Susanto, Wijanarko, Susanto, & Mertosono, 2008). Kurangnya komunikasi antar orang tua dan anak diakibatkan oleh kesibukan dari kedua belah pihak dapat menjadi salah satu faktor yang menimbulkan perbedaan sudut pandang dan tidak adanya pemahaman yang sama antara ayah dan anak sehingga akan mudah memicu terjadinya konflik.

Bukan halnya persoalan komunikasi yang menjadi sumbu sebuah konflik yang terjadi dalam bisnis keluarga, gender juga menjadikan sebuah konflik dalam bisnis keluarga. Menurut Humphreys (2013) secara keseluruhan, penelitian tentang perempuan dalam bisnis keluarga terbagi menjadi dua yaitu yang lebih sering dipelajari adalah partisipasi perempuan secara tradisional sedangkan yang kurang dipelajari adalah partisipasi perempuan di dalam perusahaan keluarga. Sehingga masih banyak ditemukan di perusahaan keluarga bahwa anak laki-laki lah yang dirasa lebih mampu menjalankan bisnis keluarga dibandingkan anak perempuan.

Seorang ayah lebih cenderung untuk memilih anak laki-lakinya atau anak sulung untuk menjadi penerus untuk bisnis yang selama ini telah dia rintis karena dirasa adanya kedekatan antara ayah dan anak laki-laki. Kendala terbesar yang dihadapi oleh ahli waris perempuan pada tahap *pra-entry* adalah bahwa biasanya mereka tidak dipilih atau disukai untuk menjadi kandidat untuk mengambil alih bisnis keluarga, *primogeniture* atau preferensi terhadap anak sulung adalah fenomena yang sering terjadi dalam proses suksesi (Deng, 2015). Sehingga sedikit peluang untuk anak perempuan dapat menjadi penerus sebuah bisnis keluarga.

Terdapat berbagai macam keunikan yang ada di perusahaan keluarga. Adanya gesekan atau konflik antara orang yang dicintai dan adanya kepentingan bisnis inilah yang membuat perusahaan keluarga menjadi unik (Carlock & Ward, 2001). Dengan keunikan inilah perusahaan keluarga dapat membangun bisnis dengan cinta yang ada dalam perusahaan dan tetap profesional terhadap kepentingan dan tanggung jawab masing-masing pihak walaupun memiliki hubungan darah.

Keunikan perusahaan keluarga juga terlihat ketika proses suksesi terjadi. Banyak hal yang harus dipertimbangkan ketika proses suksesi terjadi. Menurut definisi, setidaknya ada dua aspek suksesi di perusahaan keluarga yaitu transfer kepemilikan atau penguasaan hak properti untuk bisnis, dan transfer kontrol manajemen bisnis operasi dan arah strategis (Dou & Li, 2013). Perbedaan ukuran perusahaan keluarga juga akan berpengaruh pada proses suksesi. Begitu halnya dengan gender yang akan menimbulkan konflik baru yang akan terjadi dalam proses suksesi.

Terdapat berbagai macam skala bisnis keluarga. Menurut undang-undang dasar Republik Indonesia No 20 Tahun 2008, menyatakan bahwa kriteria usaha perorangan skala mikro memiliki kriteria kekayaan bersih yang dimiliki minimal Rp 50.000.000, sedangkan kriteria untuk skala kecil adalah kekayaan bersih yang dimiliki lebih dari Rp. 50.000.000 dan maksimal Rp 500.000.000, kriteria untuk perusahaan perorangan skala menengah adalah memiliki kekayaan bersih minimal Rp 500.000.000 dan maksimal Rp 10.000.000.000.000.

Penelitian ini akan dilaksanakan di empat perusahaan keluarga skala kecil menengah. Perusahaan yang akan diteliti satu perusahaan terdapat di Magetan dan tiga perusahaan di Yogyakarta. Dipilihnya keempat perusahaan keluarga ini adalah karena keempat perusahaan keluarga ini memiliki anak perempuan yang masih menduduki jenjang perkuliahan Strata-1 yang sudah siap untuk menentukan karir apa yang akan dipilihnya, apakah akan melanjutkan bisnis keluarga yang telah dirintis oleh orang tua atau memilih untuk mencapai cita-cita

dalam bidang lain. Masalah yang diteliti mengenai proses suksesi berlangsung dalam perusahaan serta daya tarik bisnis keluarga bagi anak perempuan.

1.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan batasan-batasan masalah yang akan digunakan penulis sehingga penulisan yang digunakan akan lebih fokus. Adapun batasan-batasannya antara lain :

1. Permasalahan yang akan dibahas mengenai kesiapan anak perempuan dalam bisnis keluarga.
2. Landasan yang mendasari kesiapan anak perempuan untuk masuk ke dalam bisnis keluarga
3. Suksesi untuk anak perempuan dalam bisnis keluarga
4. Transfer nilai dan transfer pengetahuan bagi anak perempuan dalam bisnis keluarga
5. Dalam penelitian ini terdapat 20 narasumber yang merupakan pemilik bisnis keluarga yang juga seorang ayah, putri dari pemilik bisnis keluarga yang sedang menjalankan pendidikan Strata-1, istri pemilik bisnis, dan karyawan.

1.3 Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses suksesi dalam 4 bisnis keluarga skala kecil menengah?
2. Bagaimana proses transfer nilai dan transfer pengetahuan yang dilakukan orang tua terhadap anak?
3. Bagaimana Minat anak perempuan terhadap keberlangsungan bisnis keluarga?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui rencana suksesi dalam 4 bisnis keluarga skala kecil menengah.
2. Untuk mengetahui proses transfer nilai dan transfer pengetahuan yang dilakukan orang tua terhadap anak.
3. Untuk mengetahui Minat anak perempuan terhadap keberlangsungan bisnis keluarga.

1.5 Manfaat Penulisan

Dari tujuan penelitian diatas, maka penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat yang baik bagi :

1. Bagi Penulis

Untuk memenuhi tugas akhir dan sebagai pembelajaran tentang proses suksesi dalam perusahaan keluarga skala kecil menengah dan penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman mengenai kesiapan seorang anak perempuan terhadap keberlangsungan bisnis keluarga.

2. Bagi Perusahaan

Untuk mengetahui seperti apa proses suksesi dan transfer nilai yang sudah dilakukan oleh orang tua kepada anak dan mengetahui bagaimana keinginan anak dalam melanjutkan bisnis keluarga.

3. Bagi Pihak lain

Penelitian ini bermanfaat sebagai penambahan ilmu pengetahuan dibidang sumber daya manusia dan menjadi sumber informasi mengenai suksesi di perusahaan keluarga skala kecil menengah.