

BAB I

PENDAHULUAN

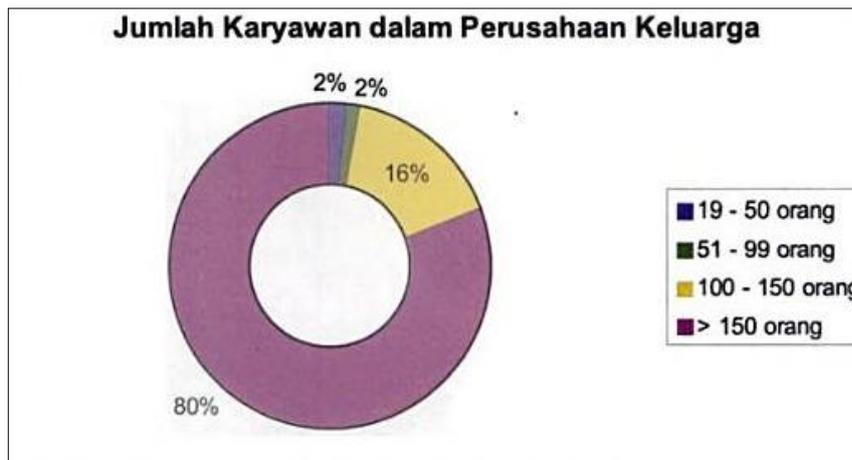
1.1. Latar Belakang Penelitian

Populasi perusahaan keluarga merupakan fenomena tersendiri dalam dunia bisnis. Di Amerika Serikat perusahaan keluarga menjadi tulang punggung bisnis negara, terdapat 24 juta perusahaan keluarga (Mass Mutual Financial Group, 2003). Di Jerman, sektor manufakturnya didominasi oleh perusahaan multinasional besar, sebanyak 84,4% perusahaannya dimiliki keluarga dan dipimpin oleh anggota keluarga (Kayser dan Wallau, 2002 dalam Zainol & Ayadurai (2010:4)). Di Inggris, sekitar 75% dari semua bisnis di sektor swasta adalah milik keluarga dan mereka mempekerjakan 9,2 juta orang karyawan (Praxity, 2013). Sedangkan di Indonesia 95% bisnis dikendalikan oleh keluarga dan lebih dari 60% pasar modal di bursa Indonesia berasal dari bisnis keluarga (Handoyo, 2010:62).

Dengan banyaknya populasi perusahaan keluarga, maka perusahaan keluarga menjadi unsur yang memiliki kontribusi penting bagi perekonomian sebuah Negara (Sukamdani,2013:1). Di Amerika Serikat, perusahaan keluarga menyumbang 64% dari produk domestik bruto, atau sekitar \$6 triliun 85% dari pekerjaan sektor swasta, dan sekitar 86% dari keseluruhan sektor dalam satu dekade terakhir. Sedangkan di Indonesia, Faustine (2001) dalam Suryadi (2012:17), menyatakan bahwa perusahaan keluarga memberikan kontribusi sekitar

82% dari Produk Domestik Bruto (PDB). Industri tekstil dan produk tekstil di Indonesia memberikan kontribusi 2,18% terhadap PDB pada tahun 2010 (BPS, 2008). Bahkan Industri tekstil dan produk tekstil adalah kontributor komoditas ekspor non migas terbesar selama lebih dari 20 tahun terakhir. Pada tahun 2009, Industri tekstil dan produk tekstil berkontribusi sebesar 12,72% dalam perolehan devisa terhadap ekspor hasil industri tidak termasuk minyak dan gas (MIGAS) dan sebesar 9,58% terhadap total ekspor non migas, meskipun 85% bahan baku berupa kapas masih diimpor. Nilai tersebut meningkat tajam dari hanya sebesar US\$ 559 juta pada tahun 1985 (BPS, 2010). Selain mempunyai kontribusi yang besar di dalam PDB dan devisa, industri ini juga menyerap banyak tenaga kerja, baik yang bekerja secara langsung ataupun tidak langsung (Hermawan, 2011: 374).

Panglaykim (1984:3) menggolongkan perusahaan keluarga sebagai asset nasional karena dalam proses perkembangannya mereka memperlebar kesempatan kerjadengan melakukan variasi dan diversifikasi usaha sehingga perusahaan keluarga akan dapat menarik lebih banyak lulusan universitas. Berdasarkan hasil Survei yang dilakukan *Jakarta Consulting Group* pada tahun 2004 yang melibatkan 87 perusahaan keluarga kelas menengah ke atas, 80% responden memiliki karyawan lebih dari 150 orang, 16% memiliki karyawan antara 100-150 orang, 2% memiliki 51-99 orang karyawan dan 2% memiliki 19-50 orang karyawan (Susanto, 2005:17).



Grafik 1.1 Jumlah karyawan dalam perusahaan keluarga (Susanto, 2005:17).

Di samping itu perusahaan keluarga adalah bentuk yang paling stabil dalam menghadapi krisis, contohnya pada krisis 1997 perusahaan keluarga dapat dengan cepat bangkit kembali dengan berekspansi, merger, dan akuisisi Anak pertama dapat memegang *manufacturing*, anak kedua memegang *logistic* anak ketiga memegang marketing dan seterusnya, sehingga pada akhirnya menjadi besar dengan *value chain* yang menjadi satu (Susanto, 2005:38)

Karakter perusahaan keluarga dibangun bersama keluarga dan diwariskan secara turun temurun kepada anak cucu, dicirikan dengan kepemilikan dan keterlibatan nyata dari kelompok keluarga di dalam manajemen. Perusahaan keluarga tertua yang tercatat adalah *Kongo Gumi's* perusahaan asal Jepang yang bergerak di bidang konstruksi berdiri sejak 578, berjalan selama 17 abad dengan lebih dari 40 generasi sayangnya pada Januari 2006 perusahaan ini mengalami masa sulit sehingga harus dilikuidasi asetnya dibeli oleh *Takamatsu Corporation*. Selain itu Jepang masih memiliki catatan hebat lain mengenai perusahaan keluarga, tak hanya *Kongo Gumi's*, ada pula *Hoshi Ryokan* sebuah hotel yang

didirikan oleh *dr Hoshi* pada 717 dan hingga saat ini masih berdiri dan dijalankan oleh generasi ke 46 (Pramono & Esmaningtias, 2012: 3).

Di Belgia terdapat perkumpulan perusahaan keluarga bernama *Les Henokiens* di Belgia, yang mensyaratkan anggotanya harus berusia minimal 200 tahun (Soedibyo, 2012: xxxvi). Hingga saat ini memang belum ada perusahaan keluarga di dalam negeri yang mencapai usia 200 tahun. Walaupun demikian beberapa perusahaan keluarga telah lama berdiri dan memberi kontribusi secara nasional seperti seperti Mustika Ratu (1975), Kalla Group (1952), Kalbe Farma (1966), Sinar Mas (1962), Nyonya Meneer (1919), Danar hadi (1967), Sido Muncul (1940), Group Medco (1980) (Pramono & Esmaningtias, 2012: 2).

Sayangnya membangun dan mempertahankan sebuah perusahaan keluarga selama beberapa generasi agar tetap kokoh bukan perkara mudah. Usia perusahaan keluarga relatif singkat, sehingga hanya 1/3 dari perusahaan keluarga tersebut yang sukses melakukan transisi dari generasi pertama ke generasi kedua. Lalu, hanya 1/3 yang sukses melakukan transisi dari generasi kedua ke generasi ketiga. Di Indonesia hanya 5% dari bisnis keluarga yang dapat bertahan hingga generasi keempat, selebihnya berguguran di generasi kedua dan ketiga. Bahkan beredar mitos bahwa “*generasi pertama membangun, generasi kedua meneruskan, generasi ketiga menghancurkan*” (Susanto, 2005:2). Mitos tersebut tidak hanya beredar di Indonesia, dikarenakan pendiri perusahaan keluarga biasanya adalah seorang pemilik modal awal yang kaya, ketika terjadi suksesi maka dilanjutkan oleh anak orang kaya, begitu generasi ke tiga memimpin perusahaan berarti dilanjutkan oleh cucu orang kaya raya yang memegang kendali

perusahaan keluarga, dimana gaya hidup generasi pendiri dan penerus saling berlainan (Soedibyo, 2012: 69).

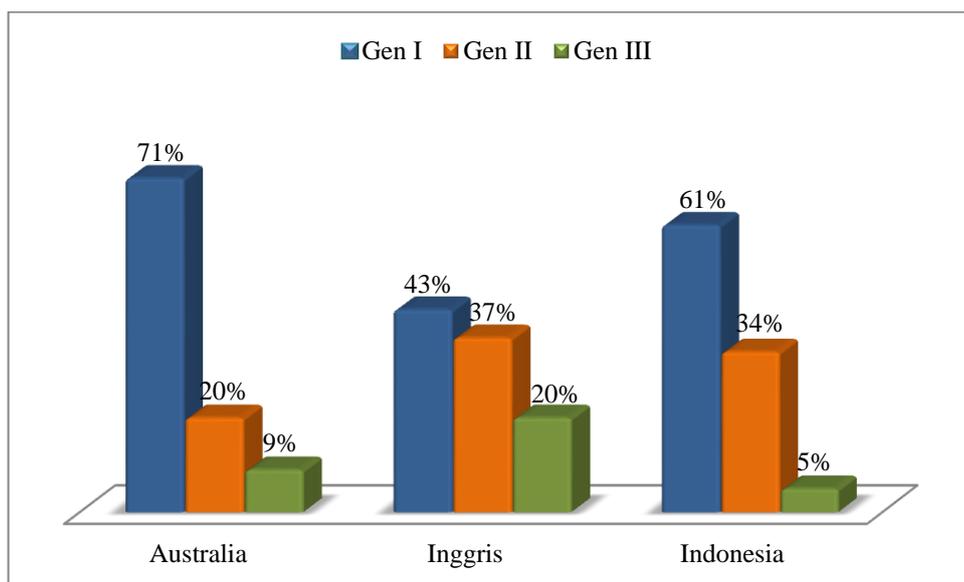
Paul Karofsky dalam Susanto (2005: 135) mengemukakan bahwa rata-rata umur perusahaan keluarga hanya 24 tahun karena peralihan antargenerasi tidak berjalan mulus. Pada umumnya perusahaan keluarga berhenti sepeninggalan pendirinya, contoh perusahaan yang seusia dengan pendirinya adalah *Dasaad Musin Concern* perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan umum, terutama tekstil, produk teknik (mesin, peralatan dan berbagai macam suku cadang), termasuk mesin untuk pesawat terbang yang berjaya di awal Abad 20 berkembang sebelum PD II sampai awal Orde Baru, didirikan oleh Agus Dasaad, Bersama Rahman Tamin dan Hasyim Ning yang kemudian sebagai perintis usaha pribumi. Dasaad Musin Concern mengalami kemunduran setelah Dasaad meninggal, sekarang yang tersisa hanyalah gedung bekas kantornya yang berlokasi di Kota Tua, Jakarta (Dinas Komunikasi).

Tentunya tidak ada anggota keluarga dalam perusahaan yang berkeinginan untuk menghancurkan perusahaan keluarga, namun kenyataannya jumlah perusahaan keluarga yang bisa ditangani generasi ketiga semakin sedikit (Susanto, 2005:4). Survei yang dilakukan Lanberg pada 1999 di seluruh dunia hanya 30% perusahaan keluarga yang dapat bertahan sampai generasi ke dua (Soedibyo, 2012: 73). Berikut adalah beberapa survei mengenai keberlangsungan hidup perusahaan dari generasi ke generasi dari beberapa negara:

- 1) Di Australia, berdasarkan hasil survei yang dilakukan Family bussines review 2003 sebesar 71% perusahaan keluarga di miliki

generasi pertama, 20% oleh generasi kedua dan hanya 9% dimiliki oleh generasi ke tiga (Soedibyo, 2012: 69).

- 2) Di Inggris, 43% perusahaan keluarga dimiliki generasi pertama, 37% generasi kedua, 12% oleh generasi ke tiga, 4% oleh generasi ke empat, 3% oleh generasi ke lima, dan hanya 1% yang dijalankan oleh generasi keenam atau lebih (Praxity, 2013: 5).
- 3) Di Indonesia, berdasarkan hasil survei yang dilakukan *Jakarta Consulting Group* pada tahun 2004 terdapat 3% perusahaan keluarga yang didirikan pada tahun 1932-1943, sebesar 2% didirikan pada 1944-1955, sebesar 10% didirikan pada 1956-1967, sebesar 24% didirikan pada 1968-1979, sebesar 24% didirikan pada 1980-1991, sebesar 37% didirikan 1992-2005 (Susanto, 2005:13).



Grafik 1.2. Keberlangsungan hidup perusahaan dari generasi ke generasi.
(Sumber: dari berbagai sumber)

Dari data tersebut sangat erat hubungannya dengan tantangan yang semakin besar dan perencanaan suksesi. Di AS hanya 28% perusahaan keluarga yang mempunyai perencanaan suksesi, selebihnya hanya menyiapkan warisan (Susanto, 2005: 4).

Menyerahkan perusahaan keluarga kepada “putera mahkota” memang merupakan suatu kewajiban sepanjang memiliki kapasitas dalam memegang kendali bisnis, disinilah proses alih kepemimpinan (suksesi) menjadi kunci keberlangsungan hidup perusahaan keluarga, dimana terjadinya penyerahan perusahaan kepada generasi penerus. Pendiri harus mempersiapkan suksesi sebagai ujian bagi kejayaan bisnis keluarga, suksesi sering kali menjadi isu sensitif khususnya bagi pendiri yang telah membangun bisnis dari nol (Sukamdani, 2013: 106).

Perkembangan bisnis keluarga tentunya tidak lepas dari pengaruh suksesi kepemimpinan yang diterapkan dari setiap pemimpin di setiap generasi. Suksesi kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan keluarga. Potensi konflik yang terjadi pada suksesi kepemimpinan dalam bisnis keluarga adalah konflik nilai yang terjadi antara pendiri yang masih berperan sebagai motor penggerak bisnis utama dan anggota keluarga yang kemudian terlibat di dalam perusahaan. Mengingat generasi baru cenderung mempunyai pandangan berbeda karena umumnya jenjang pendidikan yang ditempuhnya pun lebih tinggi dibanding generasi sebelumnya. Perencanaan suksesi menjadi agenda sangat penting bagi perusahaan keluarga karena secara langsung perencanaan suksesi

menentukan keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang dari satu generasi ke generasi berikutnya (Soedibyo, 2012: 73).

Suksesi dalam perusahaan keluarga di Indonesia masih sangat jarang dibahas, padahal peran perusahaan keluarga dalam ekonomi Indonesia sangat besar. Banyak perusahaan keluarga yang gagal melewati suksesi ini, untuk itu, dalam penelitian ini, peneliti akan membahas secara deskriptif mengenai perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga.

Dalam penelitian ini subjek penelitian peneliti adalah sebuah perusahaan garmen di kota Bandung, mengingat di Indonesia industri yang sedang berkembang saat ini adalah industri tekstil, yang terkonsentrasi di pulau Jawa, dan khususnya di daerah Bandung dan industri garmen sebagai bagian besar dari industri tekstil. Dengan studi kasus pada penelitian ini adalah CV Ravina sebuah perusahaan manufakturing di industri garmen di kota Bandung, dimana sedang terjadi proses suksesi dari generasi pertama ke generasi ke dua. Maka Penulis menyusun Tesis ini dengan judul “KAJIAN SUKSESI PERUSAHAAN KELUARGA PADA PERUSAHAAN GARMEN DI BANDUNG (Studi Kasus pada CV Ravina)”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang fenomena yang terjadi pada perusahaan keluarga, Penulis mengidentifikasi masalah kelanggengan perusahaan bergantung pada kesuksesan suksesi di dalam perusahaan, dimana pendiri mempersiapkan

penerusnya untuk meneruskan perusahaan. Penulis mengidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana gambaran tentang perusahaan keluarga(CV Ravina)?
- 2) Bagaimana perencanaan dan persiapan suksesi yang terjadi perusahaan keluarga(CV Ravina)?
- 3) Bagaimana jalannya suksesi pada perusahaan keluarga(CV Ravina)?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mengetahui gambaran tentang perusahaan perusahaan keluarga(CV Ravina).
- 2) Mengetahui perencanaan dan persiapan suksesi yang terjadi pada salahsatu perusahaan keluarga(CV Ravina).
- 3) Mengetahui jalannya suksesi di perusahaan(CV Ravina).

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Sebagai literatur pendukung mengenai proses alih kepemimpinan dalam perusahaan keluarga.

1.4.2. Manfaat Praktis

Untuk menemukan pola yang terjadi atas keberlangsungan hidup perusahaan keluarga dengan proses alih kepemimpinan antar generasi dalam perusahaan keluarga dan membarikan masukan agar perusahaan keluarga bisa sampai generasi ke tiga dan seterusnya.

1.5. Pembatasan Masalah dan Asumsi

1.5.1. Pembatasan Masalah

Tesis ini meneliti keberlangsungan hidup perusahaan keluarga yang berkaitan dengan proses alih kepemimpinan antar generasi. Dengan perusahaan garmen di Kota Bandung sebagai objek riset. Seperti diketahui industri garmen adalah industri yang cukup besar, dari data kementerian dan perindustrian diketahui bahwa terdapat 604 perusahaan garmen di Jawa Barat ini dan sebagian besar berada di Kota Bandung. Penelitian ini dibatasi yang pertama untuk mengetahui gambaran umum perusahaan keluarga yang ada di Bandung dan studi kasus pada sebuah perusahaan garmen yang berada di Kota Bandung. Menggunakan wawancara yang ditujukan untuk pendiri dan penerus didalam perusahaan.

1.5.2. Asumsi

Penelitian ini didasarkan pada asumsi bahwa keberlangsungan bisnis keluarga mutlak bergantung pada kesuksesan proses suksesi, maka hal hal yang berkaitan dengan pengalihan kekuasaan dari pendiri kepada penerus perlu dilaksanakan dengan teliti.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika Penulisan Tesis ini Penulis sesuaikan dengan ketentuan yang ada, dibagi menjadi 5 BAB :

- 1) **BAB I PENDAHULUAN:** berisi tentang Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Pembatasan Masalah, Asumsi serta Sistematika Penulisan.
- 2) **BAB II TINJAUAN PUSTAKA:** menjelaskan teori-teori yang relevan dengan penelitian serta alur penelitian.
- 3) **BAB III METODOLOGI PENELITIAN:** menguraikan berbagai pendekatan yang digunakan hingga analisisnya.
- 4) **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN:** Penulis menguraikan tentang analisis terhadap hasil wawancara/penelitian.
- 5) **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN:** meliputi kesimpulan dari hasil analisis Penulis serta saran-saran yang diberikan dalam upaya meningkatkan kualitas terhadap analisa yang dihasilkan.