

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

Perusahaan keluarga memainkan peran yang sangat penting dalam mendukung perekonomian dunia. Dalam ruang lingkup global, perusahaan keluarga telah mendominasi sebanyak 80%-90% dari perusahaan yang ada di dunia (Poza, 2007). Bisnis keluarga ini juga berperan sebagai sumber pendapatan utama yang menciptakan kekayaan pribadi dan merupakan pilar penting dalam ekonomi suatu negara.

Berdasarkan Davis, dkk. (2010), dua pertiga dari bisnis di dunia ini dimiliki oleh keluarga sehingga sekitar 70 hingga 80 persen dari PDB global disumbangkan oleh Usaha Keluarga. Lebih dari 85 persen bisnis start-up atau rintisan di dunia memperoleh dana dari uang milik keluarga. Kemudian sekitar 50 hingga 80 persen lapangan pekerjaan yang tersedia juga ada dari perusahaan keluarga.

Lebih dari 95% bisnis di Indonesia adalah milik keluarga (*Price Waterhouse Cooper*, 2018), yang artinya hampir semua bisnis di Indonesia dikendalikan oleh bisnis keluarga. Kontribusi bisnis keluarga terhadap perekonomian Indonesia sangat tinggi, yaitu sebanyak 60% dan menyumbang 25% dari Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia (Pasopati dan Audriene, 2016).

Selain kontribusi dalam PDB, perusahaan keluarga juga membawakan peran penting dalam sektor lain diantaranya menciptakan lapangan pekerjaan sehingga mereduksi masalah pengangguran dan mengurangi kriminalitas, menunjukkan bahwa lingkungan usaha di Indonesia kondusif dengan bertambahnya usaha-usaha yang baru berdiri, usaha keluarga yang bertahan secara turun temurun akan turut menjaga warisan budaya keluarga terutama dalam semangat kekeluargaan dan melestarikan keanekaragaman Budaya Indonesia, sebagai serta memperkuat posisi Indonesia dalam perekonomian global sebagai bisnis keluarga hingga saat ini menjadi komponen utama dalam sistem ekonomi global (Soedibyo, 2012).

Di Indonesia bahkan di Asia, Mayoritas bisnis-bisnis keluarga saat ini masih dipimpin oleh generasi pertama karena awal mula bisnisnya dimulai setelah akhir Perang Dunia Kedua, dan bahkan banyak juga yang dimulai dalam waktu dua hingga tiga dekade terakhir (Meryana, 2011).

Walau demikian, tidak sedikit juga perusahaan keluarga di dunia yang telah bertahan lebih dari 200 tahun, diantaranya 3.146 perusahaan di Jepang, 837 perusahaan di Jerman, 222 perusahaan di Belanda, dan 196 perusahaan di Prancis. Salah satu contohnya hotel tertua di dunia yang berada di Jepang yaitu Hoshi Ryokan atau Hoshi Hotel yang sudah berdiri sejak tahun 718 dan sudah berusia lebih dari 1300 tahun dan kini dikelola oleh generasi ke-46 dari Keluarga Hoshi (Pakasi, 2016). Di Jepang sendiri masih menganut kental sistem patrilineal atau sistem keturunan laki-laki, sehingga suksesornya adalah kepada keturunan laki-laki di dalam keluarga, dan untuk kondisi ketika tidak ada keturunan laki-laki dalam generasi ini, biasanya adalah suami bisnis dari keturunan perempuan yang kompeten akan diangkat untuk diadopsi. Sang suami akan mengambil nama keluarga (marga) dari isteri. Bentuk adopsi unik ini dikenal dengan sebutan “Mukoyoshi” di Jepang.

Namun secara umum, sangat sedikit bisnis keluarga yang dapat bertahan dari generasi ke generasi. Menurut hasil survei yang dilakukan oleh Jakarta Consulting Group (2014), bisnis keluarga di Indonesia masih belum sepenuhnya siap untuk memilih suksesor melalui perencanaan suksesi untuk memimpin bisnis. Dari hasil survei para responden, hanya sejumlah 67,8% yang telah mempersiapkan penerusnya melalui perencanaan suksesi, sisanya sekitar 32,2% responden tidak mempersiapkan.

Banyak bisnis keluarga yang berhasil dibangun dan dikembangkan di tangan pendirinya goyah, bahkan bangkrut, bubar atau dijual setelah pengelolaan dan kepemilikan dialihkan ke generasi lain dalam keluarga. Sangat disayangkan karena hanya kurang dari 5% bisnis keluarga di Indonesia yang mampu bertahan hingga generasi keempat atau lebih menurut hasil survei *Price Waterhouse Cooper Indonesia* (2018).

Bahkan terdapat mitos terkait perusahaan keluarga yang mengatakan bahwa “generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, dan generasi

ketiga menghancurkan.” Mitos ini tidak hanya ada di Indonesia saja, bahkan hingga ke seluruh dunia. Seperti contohnya di China yang mempercayai bahwa kemakmuran keluarga tidak turun ke generasi ketiga karena sejak masa dulunya banyak kekaisaran atau dinasti yang tidak melewati generasi ketiga (Cahyoputra, 2021).

Namun sesungguhnya generasi ketiga itu bisa menjadi generasi emas bagi perusahaan keluarga untuk berkembang secara pesat selama suksesor dididik sejak awal dan dipersiapkan dengan matang untuk melanjutkan usaha keluarga sebagai contohnya salah satu perusahaan rokok terbesar di Indonesia yang resmi berdiri pada tahun 1913 kini terus tumbuh dan berkembang dibawah kepemimpinan generasi ketiga dari keluarga pendiri (Sari, 2018).

Mayoritas perusahaan keluarga di Indonesia kini sedang dalam tahap berkembang di generasi kedua termasuk perusahaan kopi ternama di Indonesia yang telah berdiri sejak tahun 1927 kini telah mendominasi penjualan kopi di Indonesia, dan perusahaan mi instan terbesar di Indonesia yang hadir sejak tahun 1990 (Sari, 2018). Maka dari itulah perencanaan suksesi menjadi penting bagi perusahaan di Indonesia untuk mempersiapkan suksesor dalam rangka meningkatkan keberhasilan proses suksesi.

Dalam dunia bisnis, tentunya suatu perusahaan tidak langsung menjadi usaha yang besar pada awal pendiriannya, banyak pebisnis sukses yang memulai usahanya dari yang kecil seperti industri rumahan, lalu tumbuh dan berkembang menjadi perusahaan besar tingkat nasional bahkan internasional berkat kerja keras dengan manajemen perusahaan yang baik dan usaha yang pantang menyerah. Namun tidak jarang juga usaha runtuh atau bangkrut di tengah jalan akibat masalah-masalah internal maupun eksternal perusahaan.

Berdasarkan hasil survei *Price Waterhouse Cooper* Indonesia (2018), menunjukkan bahwa jumlah perusahaan keluarga yang hanya dimiliki oleh keluarga namun dikelola oleh pihak luar semakin meningkat dari 11% di tahun 2016 menjadi 15% di tahun 2018. Hal ini membuktikan bahwa perusahaan keluarga di Indonesia semakin membuka diri dan mencoba untuk mempercayakan usahanya kepada profesional dari luar keluarga.

Selama proses keberlangsungan perusahaan keluarga, terdapat banyak masalah yang muncul salah satunya adalah perebutan kekuasaan internal keluarga. Perebutan harta dalam perusahaan keluarga bukanlah hal yang jarang ditemui, salah satunya berupa kasus sengketa warisan yang terjadi antara anak pendiri salah satu bisnis keluarga terbesar di Indonesia yang mengajukan gugatan kepada lima orang saudara tirinya untuk merebut harta warisan ayahnya yang mencapai Rp 649 triliun (CNN Indonesia, 2021).

Namun jika tidak di manage dengan benar, maka hal ini berpotensi menyebabkan perusahaan berakhir bangkrut atau tutup sebagai contohnya salah satu perusahaan jamu legendaris di Indonesia yang telah berdiri sejak tahun 1919 akhirnya runtuh pada generasi ketiga akibat terlilit utang setelah perebutan kekuasaan (perang saudara) internal oleh 6 orang cucu dari pendirinya yang semuanya memiliki saham atau hak waris (Billiocta dan Parwito, 2017). Resiko terjadinya perebutan kekuasaan ini cukup tinggi di perusahaan keluarga Indonesia dimana sejumlah 22 persen perusahaan keluarga di Indonesia dimiliki oleh saudara kandung dan sekitar 9% dimiliki oleh saudara sepupu serta 17% dimiliki oleh pihak luar dan angka ini masih terus meningkat dari tahun ke tahun (*Price Waterhouse Cooper Indonesia*, 2018).

Atas dasar ini, maka dalam penelitian ini akan menarik permasalahan terkait Bagaimana manajemen konflik perusahaan keluarga dalam perencanaan suksesi untuk mengatasi konflik suksesi secara jangka panjang ketika *family tree* perusahaan keluarga semakin besar dan semakin banyak ahli waris yang menyebabkan semakin menyebarnya kekuasaan.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Dengan mempelajari & mendasarkan pada permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka penulis merumuskan permasalahan yang muncul dan akan dibahas dalam penelitian ini adalah: Bagaimana persiapan Perusahaan Keluarga untuk mengatasi konflik perusahaan keluarga akibat desentralisasi kekuasaan dalam suksesi kepemilikan untuk jangka panjang?

### **1.3. Batasan Masalah**

Pembatasan suatu masalah dibuat untuk menghindari penyimpangan dan pelebaran pokok masalah supaya penelitian lebih terarah dan memudahkan pembahasan supaya tujuan penelitian dapat tercapai. Adapun beberapa batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ukuran perusahaan keluarga yang diteliti adalah perusahaan yang termasuk perusahaan besar oleh Badan Standarisasi Nasional yaitu perusahaan yang memiliki kekayaan bersih lebih besar dari Rp 10 Milyar termasuk tanah dan bangunan serta memiliki penjualan lebih dari Rp 50 Milyar/tahun.
2. Suksesi yang akan diteliti dalam penelitian ini hanyalah suksesi kepemilikan dalam perusahaan keluarga.
3. Sustainability perusahaan dalam penelitian ini diukur dari panjangnya waktu perusahaan dapat bertahan dan sudah diteruskan antar generasi.

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut yaitu: Untuk mengetahui persiapan Perusahaan Keluarga untuk mengatasi konflik perusahaan keluarga akibat desentralisasi kekuasaan dalam suksesi kepemilikan untuk jangka panjang.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah untuk menjawab rumusan masalah serta mencapai tujuan penelitian, sehingga objek penelitian dapat mengambil manfaat dari ilmu yang digali keluar sebagai hasil penelitian ini. Manfaat penelitian ini akan dijabarkan lebih lanjut menjadi dua macam manfaat, yaitu sebagai berikut:

#### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat untuk pengembangan pemahaman lebih terkait pentingnya perusahaan keluarga untuk mempersiapkan sejak dini perencanaan suksesi meliputi manajemen konflik dalam upaya mengurangi resiko terjadinya konflik suksesi berupa perebutan kekuasaan kepemimpinan perusahaan akibat desentralisasi kepemilikan

perusahaan di masa mendatang ketika jumlah ahli waris perusahaan semakin banyak. Selain itu, penelitian ini diharapkan mampu dijadikan sebagai sumber referensi yang bermutu dan optimal untuk penelitian serupa di masa depan.

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

Secara praktis, penelitian ini diharapkan akan membawakan manfaat sebagai berikut:

#### **a. Manfaat praktis bagi narasumber**

PT.X akan mendapatkan manfaat berupa masukan dalam penyelesaian konflik suksesi serta pengambilan keputusan yang berkaitan dalam perencanaan suksesi untuk keberlangsungan perusahaan keluarga.

#### **b. Manfaat praktis bagi perusahaan keluarga**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi kepada para pemilik ataupun praktisi perusahaan keluarga terkait pentingnya manajemen konflik dalam perencanaan suksesi jangka panjang perusahaan keluarga secara matang untuk memastikan keberlanjutan perusahaan bagi generasi yang akan datang.

#### **c. Manfaat praktis bagi peneliti**

Selain sebagai syarat kelulusan Sarjana Bisnis dalam program studi Kewirausahaan Universitas Agung Podomoro, penelitian ini juga membawakan manfaat lain bagi peneliti berupa pengetahuan dan pengalaman lebih untuk mempersiapkan diri sebagai salah satu anggota keluarga dalam perusahaan keluarga.

## **1.6. Sistematika Penulisan Laporan**

### **BAB I - PENDAHULUAN**

Bab ini memuat penjelasan mendalam tentang latar belakang penelitian serta batasan masalah yang menyertai penelitian mengenai bisnis keluarga. Selain itu, rumusan masalah serta tujuan penelitian akan dibahas untuk menandai tujuan penting dari keseluruhan penelitian ini. Dan terakhir, manfaat teoritis dan praktis dari penelitian ini akan diperdalam untuk membangkitkan minat pembaca.

### **BAB II - TINJAUAN PUSTAKA**

Bab tinjauan pustaka akan membahas tentang konsep dan teori yang akan dijadikan dasar acuan untuk penelitian ini serta referensi

penelitian sebelumnya. Selanjutnya, pengembangan kerangka berpikir penelitian juga akan ditampilkan dalam bab ini.

### **BAB III - METODE PENELITIAN**

Bab ini mencakup jenis penelitian, sumber, objek dan variabel penelitian, beserta metode pengumpulan data. Terakhir, akan dibahas metode analisis data untuk mengolah data sehingga dapat dianalisis pada bab selanjutnya beserta teknik keabsahan data untuk memastikan kebenaran data penelitian.

### **BAB IV - ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Seperti judulnya, bab ini terutama akan membahas pengolahan data, analisis data, dan juga proses analisis data penelitian.

### **BAB V - KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini merupakan penutup yang membahas tentang kesimpulan, implikasi penelitian, serta saran dan rekomendasi yang dapat dikembangkan untuk penelitian sejenis di masa yang akan datang. Bab ini dimaksudkan agar pembaca dapat memahami hasil penelitian dan implikasi teoritis dan praktisnya.