

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Majunya sebuah perekonomian suatu negara didukung oleh para pengusaha-pengusaha yang membuka bisnis atau perusahaan di negara itu sendiri. Bisnis keluarga merupakan salah satu tipe bisnis yang berkembang pesat dan memberikan kontribusi bagi perekonomian negara. Berdasarkan hasil riset *Price Waterhouse Cooper* menunjukkan bahwa berkisar 95% perusahaan di Indonesia adalah perusahaan keluarga (PwC, 2019). Munculnya bisnis keluarga menjadi daya tarik masyarakat guna meningkatkan pendapatan dan dapat mempekerjakan anggota keluarga. Anggota keluarga yang memiliki keahlian serta yang berkeinginan untuk membangun bisnis dapat bergabung mendirikan sebuah usaha, kepemilikan usaha oleh keluarga akan lebih menguntungkan karena kemudahan memperoleh modal yang dibutuhkan seperti perlengkapan dan peralatan (Afriany, dkk., 2019).

Pada umumnya, perusahaan keluarga dibangun agar dapat bertahan lama sampai ke generasi selanjutnya (banyak generasi). Untuk mencapai keberhasilan tersebut diperlukan landasan yang kuat yang dibangun oleh generasi pendiri dan proses regenerasi atau transisi yang baik pada suksesor sehingga bisnis tersebut dapat bertahan sampai lintas generasi selanjutnya. Membangun perusahaan yang sudah dirintis supaya tidak gagal pada penerus selanjutnya bisa dilakukan dengan beberapa upaya dengan segitiga perencanaan berkelanjutan (*continuity planning triangle*) dapat dilihat pada **Gambar 1.1**.



Gambar 1.1. *Continuity Planning Triangle* (Martini, 2018)

Segitiga perencanaan keberlanjutan menggambarkan sebuah tantangan yang unik dan kompleks dari perencanaan sebuah perusahaan keluarga. Segitiga tersebut menunjukkan bahwa setidaknya ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dari perusahaan keluarga yaitu perencanaan suksesi kepemimpinan dan kepemilikan; perencanaan keuangan dan kekayaan pribadi; dan perencanaan strategi bisnis dengan inti dari segitiga tersebut adalah mengenai perencanaan keberlanjutan perusahaan keluarga. Pada segitiga ini, perencanaan keberlanjutan perusahaan keluarga memegang kendali satu sama lain dan menjadi komparasi bagaimana visi dan misi dari keluarga itu sendiri. Sebuah komitmen yang kuat diantaranya yang saling terkait membuat perusahaan keluarga tidak bisa mengabaikan salah satu mereka, dan apabila salah satu diantaranya tidak berjalan sebagaimana mestinya, maka secara tidak langsung hal itu akan membawa perusahaan ke arah kehancuran (Porfírio, Felício, dan Carrilho, 2020). Sebanyak 70% bisnis keluarga gagal pada generasi ke-2 dan hampir 90% tidak dapat bertahan pada generasi ke-3 (Wibisono, 2018).

Salah satu penyebab kegagalan dari perusahaan keluarga yang gagal adalah suksesi. Suksesi merupakan fenomena alih generasi pentransferan manajemen suatu perusahaan keluarga dari generasi pendiri hingga ke generasi berikutnya. Suksesi merupakan hal yang fatal apabila diabaikan begitu saja, oleh karena itu pendiri perlu mengamati bagaimana persiapan suksesor menghadapi masa suksesi. Pendiri perlu menyiapkan dan menentukan seperti apa kriteria penerus yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk terus melanjutkan perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga pada umumnya tentu akan dihadapkan pada suatu permasalahan seperti: konflik pribadi yang belum terselesaikan, kurangnya kepercayaan, hubungan keluarga yang sulit, atau tuntutan keluarga dalam bisnis (Björnberg & Nicholson, 2012). Namun perlu diketahui pentingnya komunikasi yang baik dalam sebuah proses suksesi untuk menghindari konflik-konflik tersebut.

Komunikasi dapat memicu keharmonisan hubungan antara orang tua dan anaknya yang mengarah pada ketertarikan bisnis pemimpin selanjutnya terlepas dari apakah mereka terlibat dalam perusahaan secara langsung atau tidak (Björnberg & Nicholson, 2012). Melalui komunikasi yang baik, keharmonisan hubungan keluarga yang tercipta diharapkan pendiri mampu mentransferkan nilai-

nilai luhur perusahaan dalam rangka membimbing dan mendorong suksesor untuk mengerti akan kebutuhan perusahaan terkait dengan proses suksesi. Kemudian dalam mempersiapkan suksesor, para pendiri perusahaan juga akan menanamkan nilai-nilai dan karakter yang menjadi salah satu syarat agar dapat menjadi penerus bisnis keluarga, yaitu memiliki karakter yang tegas, sabar, bekerja keras, serta pantang menyerah (Windarsih, 2013).

Selain aspek komunikasi, untuk melengkapi beberapa kriteria khusus seorang suksesor tentunya harus memiliki kepribadian yang baik pula. Hal itu yang harus dimiliki suksesor perusahaan agar nantinya suksesor tahu dan mampu menempatkan dirinya di berbagai macam situasi. Kriteria berikutnya adalah aspek motivasi dengan kepercayaan diri yang kuat dalam diri suksesor yang tertarik untuk terus melanjutkan perusahaan dan sukarela bersedia bertanggung jawab atas baik buruknya perusahaan, serta adanya kesamaan antara pandangan tujuan individu dengan tujuan perusahaan dapat semakin membuat pendiri yakin untuk memilihnya.

Beberapa perusahaan keluarga dalam bidang kuliner budaya Betawi di Indonesia ada yang mengalami kegagalan pada generasi kedua. Namun pada generasi kedua juga perusahaan keluarga mampu menjadi besar dan sukses akibat tangan pendahulunya yang sukses dalam menjalankan suksesi (Martini & Dewi, 2020). Fenomena suksesi kini telah terjadi di perusahaan keluarga kuliner budaya Betawi pada rumah makan Soto Betawi H. Ma'ruf, Nasi Uduk Betawi Bang Uwan, dan Asinan Betawi Hj. Asymuni. Masing-masing perusahaan keluarga kuliner budaya Betawi ini pernah mengalami masa transisi perpindahan kepemimpinan antar generasi. Selain itu perusahaan keluarga budaya Betawi ini juga memiliki ciri khas tersendiri pada gaya kepemimpinan salah satunya yaitu suksesor harus memiliki nilai-nilai dan karakter yang sudah diwariskan dari pendiri ataupun keluarga pastinya budaya Betawi (Kiki, 2015). Ciri khas lain dari keluarga budaya Betawi yang memiliki sebuah perusahaan keluarga dalam bidang kuliner lebih memilih mempertahankan nilai keluarga daripada melakukan perubahan. Faktor-faktor dalam nilai dan tradisi keluarga ini terdiri dari pentingnya keluarga, kewajiban orang tua kepada anak, menghormati orang tua, ketaatan anak dan independensi anak.

Rumah makan Soto Betawi H. Ma'ruf didirikan sejak tahun 1940. Saat ini usaha Soto Betawi ini sudah diturunkan pada generasi kedua. Untuk menjadi generasi kedua dalam usaha Soto Betawi ini tentunya harus melewati masa suksesi yang sudah dipersiapkan dan direncanakan oleh pendiri. Berbeda dengan perusahaan keluarga lainnya pada perusahaan keluarga budaya Betawi ini memiliki keunikan dalam menetapkan suksesor. Salah satu keunikannya terdapat pada gaya kepemimpinan untuk menjadi seorang suksesor harus berdasarkan nilai-nilai dan tradisi dalam keluarga selain itu suksesor harus bisa menyukai dan memahami pengolahan dan pembuatan Soto Betawi. Kriteria untuk menjadi seorang suksesor dalam bisnis keluarga ini masih bersifat kekeluargaan, mudah dicapai dan tanpa ada persyaratan secara tertulis. Keberhasilan proses suksesi juga akan berdampak pada kesuksesan bisnis keluarga ini yang dibuktikan dengan adanya beberapa cabang usaha yang saat ini masih bertahan dan dikelola oleh keluarga dan sudah dikenal baik di dalam negeri maupun diluar negeri.

Kemudian pada bisnis keluarga Nasi Uduk Betawi Bang Uwan didirikan sejak tahun 1973. Saat ini bisnis keluarga Nasi Uduk Betawi Bang Uwan sudah diturunkan pada generasi kedua. Keunikan dari bisnis keluarga ini adalah masih bisa sukses dan bertahan meskipun tanpa ada tahapan-tahapan perencanaan suksesi dan dimensi transisi suksesi. Berdasarkan pengalaman suksesor, pada awalnya untuk melanjutkan bisnis keluarga merupakan atas dasar keinginan pribadi sejak masih usia anak-anak dan pada saat itu pendiri melarang karena masih belum cukup umur untuk bekerja. Namun pada akhirnya pendiri melihat suksesor dari motivasi dan tekadnya yang kuat. Tidak ada kriteria khusus untuk menjadi seorang suksesor dalam perusahaan keluarga ini hanya saja suksesor harus mengikuti dan mematuhi nasihat-nasihat dan nilai-nilai yang ada pada keluarga.

Selanjutnya pada bisnis Asinan Betawi Hj. Asymuni didirikan sejak tahun 1978. Saat ini bisnis keluarga Asinan Betawi Hj. Asymuni sudah diturunkan pada generasi kedua. Untuk menjadi generasi penerus usaha Asinan Betawi Hj. Asymuni tentunya harus melewati masa suksesi yang sudah dipersiapkan dan direncanakan oleh pendiri. Berbeda dengan perusahaan keluarga lainnya pada perusahaan keluarga budaya Betawi ini memiliki keunikan dalam menetapkan suksesor. Salah satu keunikannya yaitu bersifat kekeluargaan, mudah dicapai, dan tanpa ada

persyaratan tertulis. Kemudian adanya persiapan pendiri dalam menetapkan suksesor dengan cara dimulai dari anak pertama dalam keluarga selain itu seorang suksesor juga harus patuh akan nasihat-nasihat yang diberikan oleh pendiri seperti wajib menjalankan nilai-nilai keagamaan yang merupakan kunci dari sebuah kesuksesan dan kelancaran bisnis.

Keunikan dari suksesnya sebuah bisnis keluarga budaya Betawi karena seorang anak dari pemilik perusahaan sebelum menjadi suksesor, pendiri akan mentransfer dan menanamkan nilai-nilai keluarga apabila anak dapat mewariskan nilai dan tradisi keluarga maka dapat dipastikan oleh pendiri anak tersebut sudah bisa menjadi seorang pemimpin dalam perusahaan keluarga. Penanaman nilai-nilai keluarga akan berpengaruh terhadap pola perilaku dan gaya kepemimpinannya (Syarifah, 2017). Dalam penanaman nilai keluarga dalam perusahaan, maka perusahaan tidak akan lepas dari budaya yang dibawa dan diciptakan oleh keluarga, hal ini menandakan bahwa kebudayaan juga memegang peranan penting dalam kesuksesan proses suksesi ini. Kesuksesan bisnis keluarga budaya Betawi ini tergambar dari penjualan omzet yang masih stabil, hasil produksi yang menguntungkan, dan jumlah permintaan yang masih meningkat pada hari besar dan hari raya walaupun pada praktiknya bisnis ini telah diturunkan dari generasi sebelumnya penjagaan citra rasa, bahan baku dan metode pengelolaan tetap terjaga, nilai keluarga saling mendukung satu sama lain, saling membantu, dan adanya rasa kekeluargaan itu juga bisa menjadi kriteria agar bisnis keluarga tetap berjalan hingga sampai masa mendatang. Generasi selanjutnya harus memiliki nilai-nilai karakter budaya dan dapat menanamkan dalam bisnis keluarga maka dapat menjadi generasi selanjutnya dalam memimpin perusahaan. Nilai-nilai dan karakter tersebut diharapkan dapat menjadi sebuah kekuatan dalam menghadapi permasalahan di kehidupan bisnis budaya Betawi. Nilai-nilai dan karakter yang diwariskan dari pendiri kepada suksesor juga melahirkan sifat berani menghadapi tantangan selama mereka meyakini apa yang mereka pilih itu benar.

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan karena termotivasi oleh beragamnya hasil penelitian yang membuktikan tentang keberhasilan persiapan dan perencanaan suksesi serta adanya masa transisi dalam bisnis keluarga yang dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Namun belum banyak penelitian yang

memfokuskan persiapan suksesor dilihat segi budaya Betawi khususnya bisnis usaha keluarga Soto Betawi H. Ma'ruf, Nasi Uduk Betawi Bang Uwan, dan Asinan Betawi Hj. Asymuni. Berdasarkan penjelasan yang diuraikan pada latar belakang masalah tersebut, maka peneliti akan melakukan penelitian mengenai "*Analisis Persiapan Suksesor pada Proses Suksesi dalam Perusahaan Keluarga Budaya Betawi*".

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang di atas, diperoleh identifikasi masalah antara lain:

1. Banyak perusahaan keluarga yang sudah mengalami kegagalan dikarenakan tidak atau belum adanya persiapan dan masa transisi suksesi yang tidak berjalan dengan baik.
2. Semakin banyaknya jenis pekerjaan yang menjamin penghasilan lebih besar menjadikan sikap anak pendiri perusahaan keluarga yang kurang tertarik dalam bisnis keluarga.
3. Perencanaan suksesi kepemimpinan, perencanaan keuangan, dan kekayaan pribadi serta perencanaan strategi bisnis belum dijalankan secara penuh.
4. Ketidakmampuan suksesor mencapai kesuksesan bisnis keluarga dalam menghadapi persaingan bisnis kuliner pada zaman modern saat ini.

1.3. Pembatasan Masalah

Untuk lebih mempermudah dan mengarahkan penelitian maka masalah penelitian tersebut dibatasi oleh:

1. Penelitian ini hanya dibatasi pada persiapan suksesor yang memiliki pengalaman dalam suksesi pada perusahaan keluarga kuliner Betawi di DKI Jakarta
2. Suksesor dalam penelitian ini adalah anak dari pendiri perusahaan keluarga yang menjadi generasi ke-2 dalam perusahaan keluarga.
3. Bisnis yang dijalani suksesor yaitu bisnis kuliner Betawi sekitar tahun 1940, 1973, dan 1978.

4. Pengamatan persiapan suksesor dalam menjalani proses suksesi di perusahaan keluarga.

1.4. Perumusan Masalah

Perumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana persiapan suksesor pada proses suksesi dalam perusahaan keluarga budaya Betawi?

1.5. Tujuan Penelitian

1.5.1. Tujuan Umum

Tujuan umum penelitian ini agar mampu melakukan identifikasi dan analisis mengenai persiapan seorang anak pendiri perusahaan keluarga budaya Betawi untuk menjadi seorang suksesor. Selain itu penelitian ini dapat memberikan manfaat dan hasilnya dapat dijadikan referensi bagi yang tertarik mengkaji secara dalam mengenai bisnis keluarga budaya Betawi.

1.5.2. Tujuan Khusus

1. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis pelaksanaan bisnis kuliner Betawi yang telah sukses dijalankan oleh generasi penerusnya.
2. Untuk mendeskripsikan perencanaan transisi suksesi yang telah atau sedang dilakukan pada perusahaan keluarga budaya Betawi berdasarkan dimensi persiapan suksesor dan dimensi hubungan keluarga.
3. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan proses suksesi yang terjadi pada subjek penelitian.
4. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan pengalaman suksesor sebelum dan sesudah menjadi pemimpin dalam perusahaan keluarga kuliner budaya Betawi.

1.6. Kegunaan Penelitian

1.6.1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu sebagai sarana dalam menambah ilmu pengetahuan serta pengembangan mengenai persiapan suksesor pada proses suksesi dalam bisnis kuliner budaya Betawi.

1.6.2. Secara Praktis

1. Bagi perusahaan, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi sumber referensi mengenai persiapan suksesor pada proses suksesi dalam perusahaan keluarga budaya Betawi.
2. *Stakeholder* terkait penelitian ini yang dirasa membutuhkan hasil penelitian sebagai kajian. Misal, bagi komunitas bisnis, dan lain sebagainya.
3. Bagi peneliti selanjutnya, Diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengetahui lebih banyak tentang persiapan suksesor pada proses suksesi dalam perusahaan keluarga budaya Betawi.

