

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di Indonesia, 88 persen perusahaan besar merupakan perusahaan keluarga (Susanto, 2007 dalam Shinta Rahayu L dan Rony H. Mustamu, 2015). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan keluarga memiliki pengaruh yang besar terhadap perekonomian di Indonesia karena jumlah perusahaan keluarga sangat banyak (Lucia Tjandra Sia dan Ronny H. Mustamu, 2013). Banyak bisnis keluarga yang sulit bertahan melewati 3 generasi. Kebanyakan perusahaan keluarga terlibat dalam konflik yang berkepanjangan untuk memperebutkan kekuasaan dalam perusahaan. 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. Suksesi merupakan isu yang krusial, terutama kalau kendali perusahaan sudah mulai bergerak ke arah generasi kedua, apalagi generasi ketiga. Isu-isu dalam suksesi antara lain adalah rencana suksesi yang tidak jelas dan konflik antara calon-calon pengganti. Kata kunci dalam suksesi adalah kapan dan kepada siapa perusahaan akan diwariskan (Yonathan, 2013).

Merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh *Family Firm Institute* untuk *the Family Business Review* (Hall, 2008 dalam Sentot Imam Wahjono, 1997), diketahui bahwa hanya 30% dari keseluruhan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga bisa bertahan pada masa transisi antar generasi pada generasi kedua, sementara itu hanya 12% mampu bertahan pada generasi ketiga dan hanya 3% saja yang mampu berkembang sampai pada generasi keempat dan seterusnya. Hal ini yang membuat bertumbuh suburnya idiom dalam perusahaan keluarga bahwa: “generasi pertama yang mendirikan, generasi kedua yang membangun, dan generasi ketiga yang merusak”. Berdasarkan data BPS (2007) yang telah menyelenggarakan Survey Ekonomi Nasional (Susenas) di tahun 2006, di Indonesia terdapat 48.929.636 perusahaan. Dari sejumlah itu, sebanyak 90,95% dapat dikategorikan sebagai perusahaan keluarga. (Shinta Rahayu L dan Rony H. Mustamu, 2015). Isu suksesi dalam sebuah perusahaan keluarga juga penting apalagi jika pemilik usaha memiliki anak lebih dari satu. Hal ini diakibatkan oleh kemungkinan timbulnya perbedaan sudut pandang dalam menjalankan perusahaan, perbedaan visi dan misi kedepan,

dan perbedaan karakter dari masing-masing anak yang akan menjadi penerus perusahaan tersebut. Hal ini menjadikan proses suksesi lebih kompleks. Karena itu, proses suksesi kepemimpinan perlu sangat diperhatikan dan menjadi hal yang penting di dalam suatu perusahaan.

Pengertian dari suksesi itu sendiri adalah proses seumur hidup dalam keseluruhan proses bisnis untuk mempersiapkan pengalihan kekuasaan dan control dari generasi ke generasi. (Aronoff, 2003 dalam Eveline Hadinugroho dan Ronny H. Mustamu, 2013). Suksesi kepemimpinan bukan merupakan hal yang mudah. Pemimpin perusahaan terutama generasi pertama, harus berusaha dengan semaksimal mungkin agar suksesi kepemimpinan dapat berhasil. Pemimpin harus memikirkan suksesi kepemimpinan tidak hanya dalam jangka waktu yang pendek tetapi juga dalam jangka panjang. Terutama dalam memilih generasi kedua, sebagai penerus bisnis usaha keluarga agar bisnis yang dijalani dapat berjalan dengan baik kedepannya. Sebuah proses suksesi yang terstruktur dengan baik dapat mempertahankan bisnis untuk generasi mendatang. Proses suksesi terdiri dari tiga tahap suksesi yang terdiri dari pengembangan calon suksesi yang merupakan hal-hal yang dilakukan untuk mengembangkan calon suksesor yang efektif yaitu melalui edukasi yang terdiri dari pendidikan formal (SD, SMP, SMA, dan perguruan tinggi), *Industry-sponsored program* yaitu kegiatan-kegiatan terkait dengan bisnis yang diberikan kepada calon suksesor seperti seminar bisnis, pelatihan kepemimpinan, dll dan juga *business school* yaitu pendalaman

mengenai bisnis. Kemudian tahap kedua adalah *responsible leadership* yaitu yang terdiri dari unsur-unsur kepemimpinan yang bertanggung jawab yang dapat ditinjau dari evaluasi sifat calon suksesor yang diharapkan dan juga evaluasi ketertarikan calon suksesor terhadap kepemimpinan dalam perusahaan. Tahap ketiga adalah mentoring yaitu proses dimana proses mentoring yang mencakup adanya transfer pengetahuan dan modal intelektual kepada calon suksesor dan juga evaluasi terhadap kinerja calon suksesor.

Proses suksesi kepemimpinan tidaklah mudah, dan tidak didapatkan dalam waktu yang singkat. Proses suksesi kepemimpinan memerlukan jangka waktu yang cukup lama, karena pemimpin perusahaan harus memilih, mempersiapkan, membimbing, dan mengembangkan suksesor yang potensial agar bisnis dapat berjalan dengan baik kedepannya nanti. Perencanaan suksesi biasanya didasarkan pada asumsi dan banyak pemilik bisnis keluarga membuat asumsi yang salah. Misalnya, jika keluarga memiliki bisnis yang sudah cukup berkembang, mereka menganggap bahwa tentu saja anak-anak mereka ingin meneruskan bisnis keluarga tersebut, dan menjadi mitra dalam kepemilikan dan pengelolaannya. Padahal, beberapa anggota keluarga mungkin menginginkan hal yang lain, mereka mungkin ingin membuat bisnis yang berbeda dari orang tua mereka, atau bahkan mereka menginginkan karir mereka sendiri, dan mereka mungkin ingin dana keluarga untuk dapat mendukung mereka bergerak ke arah yang mereka inginkan. Sehingga sebelum memutuskan

nasib bisnis ke arah yang selanjutnya, keluarga harus menentukan tujuan sendiri masa depan bagi setiap individu dan secara keseluruhan. (Dennis T. Jaffe, 2005)

Karena itu, objek penelitian yang dipilih untuk menganalisis tentang proses suksesi kepemimpinan adalah bisnis keluarga pada Nessa Bakery yang berada di Jalan Cicendo No 11, Bandung. Pemilik dari toko roti ini adalah Ibu Lenny. Ibu Lenny tidak hanya membuka usaha toko roti dan kue saja, tetapi memiliki keahlian untuk mengajarkan les membuat roti, kue, dan berbagai masakan. Pemilik memiliki 3 orang anak, di mana akan dipilih salah satunya untuk menjadi calon suksesor. Brand Nessa Bakery ini diambil dari nama anak bungsu pemilik yaitu, Vanessa. Penelitian ini ingin meneliti lebih dalam apakah calon suksesor yang telah dipersiapkan oleh pemilik yaitu anak bungsunya, berhubung nama anak bungsunya telah dipakai untuk nama brand, ataukah pemilik sudah memiliki calon suksesor yang lain. Selain itu, penelitian ini ingin mengetahui sejauh mana pemilik toko Nessa Bakery mempersiapkan suksesi kepemimpinan kepada generasi selanjutnya. Hal-hal apa sajakah yang menjadi pertimbangan untuk memilih calon suksesor yang potensial untuk meneruskan bisnis toko roti ini.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan penelitian yang sudah diteliti sebelumnya oleh Shinta Rahayu Lumintan dan Ronny H. Mustamu dengan jurnal berjudul “Analisis Proses Suksesi pada Perusahaan Produk Kecantikan di Surabaya”, dimana pada penelitian ini

ingin membuktikan dari penelitian sebelumnya bahwa suksesi kepemimpinan harus melalui proses tahapan pengembangan calon suksesor, *responsible leadership* dan proses *mentoring*. Pada penelitian ini ingin mengetahui apakah suksesi kepemimpinan pada Toko Nessa Bakery pun akan memerlukan proses tahapan dan proses suksesi yang sama pada penelitian sebelumnya atau tidak.

Berdasarkan pada penjelasan dan fenomena empiris tentang suksesi kepemimpinan maka penelitian akan mengambil topik : **“ANALISIS PROSES SUKSESI KEPEMIMPINAN PADA NESSA BAKERY BANDUNG”**.

1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan identifikasi masalah sebagai berikut:

Bagaimana proses suksesi kepemimpinan melalui tahapan pengembangan calon suksesi, *responsible leadership*, dan proses *mentoring* pada Nessa Bakery Bandung?

1.3. Tujuan penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

Untuk mengetahui proses suksesi kepemimpinan melalui proses pengembangan calon suksesi, *responsible leadership*, dan proses *mentoring* yang dilakukan pada Nessa Bakery Bandung.

1.4. Manfaat penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak berikut ini :

1. Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan dan informasi tambahan dalam suksesi kepemimpinan pada Nessa Bakery dan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam mewariskan bisnis keluarga sehingga dapat diwariskan atau diteruskan oleh suksesor yang tepat.

2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan mengenai tahap-tahap dalam suksesi kepemimpinan terutama pada bidang bisnis keluarga serta menambah pengetahuan penulis mengenai teori kewirausahaan yang penulis dapatkan di perkuliahan maupun dalam kehidupan sehari-hari. Kemudian, dapat menjadi kontribusi dalam bidang ilmu manajemen, khususnya dibidang kewirausahaan dan memberikan tambahan informasi kepada peneliti di bidang kewirausahaan serta sebagai pijakan untuk penelitian selanjutnya

terutama penelitian tentang proses suksesi kepemimpinan pada bisnis keluarga.

1.5. Lokasi dan Jadwal Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di Nessa Bakery Jalan Cicendo No. 11, Bandung. Jadwal penelitian ini akan mulai dilaksanakan pada 2 Mei 2015.

