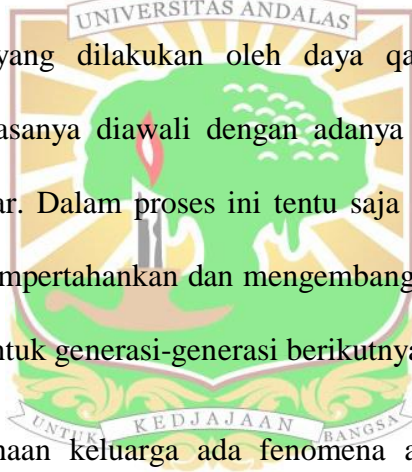


BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Di Indonesia sebanyak 95% merupakan perusahaan yang dikelola oleh keluarga yang memiliki kontribusi di Indonesia untuk Produk Domestik Bruto (PDB) sebesar 82% dan berkontribusi untuk kapitalisasi pasar di Indonesia sebesar 40% menurut survei yang dilakukan oleh daya qarsa pada tahun 2014. Perusahaan keluarga biasanya diawali dengan adanya usaha kecil yang terus bertumbuh menjadi besar. Dalam proses ini tentu saja perusahaan keluarga ini akan berusaha untuk mempertahankan dan mengembangkan bisnisnya agar bisnis tersebut bisa berlanjut untuk generasi-generasi berikutnya.



Dalam perusahaan keluarga ada fenomena atau mitos yang terkait bisnis keluarga antar generasi yaitu: generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, dan generasi ketiga menghancurkan, (Ison, 2021). Hal ini dapat diartikan bahwa dalam sebuah perusahaan tidak mudah untuk tetap bertahan dan berkembang untuk generasi-generasi selanjutnya. Hal ini didukung oleh (Susanto, 2019) yang menyatakan bahwa di Indonesia, hanya 61 persen bisnis keluarga dipimpin oleh generasi kedua, dan perusahaan keluarga yang mampu lolos ke generasi ketiga hanya 24 persen. Di Asia, angkanya bahkan lebih buruk lagi: hanya 33 persen yang mampu bertahan hingga generasi kedua. Survei bisnis keluarga yang dilakukan oleh PricewaterhouseCoopers pada tahun 2018 menghasilkan beberapa temuan: 44% bisnis keluarga di Indonesia dimiliki

oleh pemilik dominan, dan 81% dimiliki oleh anggota keluarga. Hanya 44% yang mengizinkan anggotanya bekerja di bisnis tersebut, dan hanya 44% mengizinkan pasangannya melakukan hal tersebut. 54% mengatakan konflik diselesaikan melalui diskusi terbuka, dan hanya 13% membahas perencanaan suksesi.

Penerusahaan keluarga memiliki ciri-ciri utama yaitu dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga dan terjadinya keterlibatan langsung oleh anggota keluarga. Artinya perusahaan keluarga dimiliki, dikontrol dan dijalankan oleh anggota keluarga dan anggota keluarga tersebut ikut aktif dalam manajemen perusahaan dan berpartisipasi dalam kepemimpinan dan pengawasan keberlangsungan bisnis keluarga tersebut dan hal ini terjadi secara turun menurun dalam keluarga tersebut.

Perusahaan keluarga secara inheren berbeda dari jenis perusahaan lainnya, seperti berbeda dari satu sama lain, karena sifatnya yang unik dan kompleks hubungan antar anggota keluarga yang memiliki dan mengelola bisnis, (Memili & Dibrell, 2018). Pada perusahaan keluarga pendiri memiliki peran yang penting dalam membangun dan mempertahankan perusahaan keluarga dari awal mendirikan perusahaan tersebut. Biasanya pendiri memiliki visi, misi serta budaya perusahaan yang membentuk perusahaan keluarga tersebut dan memiliki keinginan untuk bisnis tersebut dapat terus berlanjut ke generasi-generasi berikutnya, mempersiapkan proses suksesi dan memilih serta melatih generasi selanjutnya agar perusahaan keluarga ini dapat terus bertahan dan berkembang untuk generasi selanjutnya.

Perusahaan keluarga didefinisikan dari banyak hal perspektif seperti kepemilikan mayoritas keluarga, memiliki kendali atas hak suara di perusahaan, memiliki kendali atas arah strategis perusahaan, keterlibatan banyak gerasi, dan jumlah anggota keluarga di dewan manajemen lebih dari satu anggota menurut (Venusita & Agustia, 2021). Sedangkan menurut Komisi Eropa (2009) dalam (Rida Rahim, 2023) menyatakan perusahaan keluarga adalah pertama, mengenai hak pembuatan keputusan sebagian besar merupakan hak milik orang yang membangun/mendirikan firma atau perusahaan, orang yang memiliki bagian modal saham firma, atau pasangan, anak, orang tua, saudara atau ahli waris langsung anak. Kedua, hak untuk pengambilan keputusan terkait perusahaan keluarga biasanya bersifat "secara tidak langsung ataupun secara langsung". Ketiga, paling sedikit ada satu atau lebih anggota keluarga atau seorang kerabat terlibat dalam pengelolaan perusahaan keluarga. Keempat, suatu perusahaan disebut dengan perusahaan keluarga jika orang yang mendirikan atau memiliki modal saham dari perusahaan tersebut adalah keluarga atau keturunannya yang memiliki bagian sekurangnya 25 persen dari total modal saham. (Somboonvechakarn et al., 2022) menyatakan bahwa perusahaan keluarga adalah suatu usaha yang berdasarkan kepemilikan, dan kepengurusan yang dijalankan oleh seorang pengusaha/pendiri atau anggota keluarganya, yang mempunyai lebih dari 50% hak suara dalam perusahaan, dengan sedikitnya satu orang memegang jabatan manajerial, bersama-sama dengan penyelesaian, atau dalam proses suksesi bisnis intra atau antargenerasi. Jadi perusahaan keluarga adalah perusahaan yang dimiliki, dikontrol dan dijalankan oleh

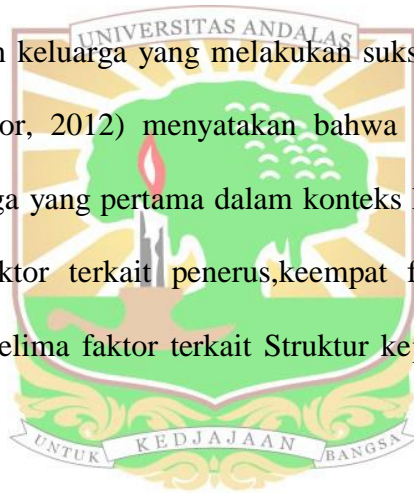
u atau lebih anggota keluarga yang lebih dari 50% saham perusahaan tersebut dimiliki oleh pendiri atau anggota keluarga dan memiliki hak untuk mengelola, kepemilikan, keberlanjutan dan suksesi kepemimpinan selanjutan.

Keberlangsungan dan keberhasilan perusahaan keluarga tidak akan lepas dari sumber-sumber daya yang ada di perusahaan tersebut, salah satunya sumber daya manusia yang mananya pemimpin perusahaan keluarga tersebut. Pendiri perusahaan keluarga akan memilih dan melatih penerus untuk keberlangsungan bisnis keluarga dari generasi ke generasi dan akhirnya mengangkat penerus tersebut menjadi pemimpin perusahaan keluarga, proses ini dinamakan suksesi perusahaan keluarga. Menurut (Cho et al., 2021) jika sebuah perusahaan berharap menjadi bisnis keluarga, suksesi adalah peristiwa yang tidak bisa dihindari dan proses. Peristiwa dan prosesnya sangat penting dan memakan waktu. Namun, mewujudkan suksesi bisnis adalah “sebuah proses perubahan yang terjadi seiring dengan berjalannya waktu, melibatkan banyak aktor, dan mengandung ketidakpastian serta kejadian tak terduga yang harus dihadapi oleh perusahaan keluarga”, (Botella-Carrubi & González-Cruz, 2019).

(Umans et al., 2021) menyatakan suksesi adalah transfer kepemimpinan dari satu generasi ke generasi berikutnya, yang merupakan suatu proses penting dalam perusahaan keluarga. Sedangkan (Yuan, 2019) menyatakan suksesi merupakan penyerahan bisnis antar gerasi, tidak terbatas pada orang tua- anak, namun lebih pada pergantian pemimpin bisnis keluarga oleh salah satu anggota keluarga. Jadi suksesi adalah suatu proses peralihan kepemimpinan dan pengelolaan perusahaan dari generasi pendiri ke generasi penerus, atau garis

generasi penerus ke generasi penerus selanjutnya. Menurut (Cho et al., 2021) perusahaan keluarga lebih banyak melakukan suksesi internal dengan cara menunjuk anggota keluarga daripada menunjuk melakukan suksesi eksternal dengan menunjuk ahli dari luar seperti manajer profesional. Melalui keturunan, budaya yang dianut oleh anggota keluarga dilestarikan, dan budaya menopangnya pertumbuhan bisnis.

Proses suksesi yang dilakukan oleh perusahaan keluarga tidak berjalan dengan mudah, perusahaan keluarga yang melakukan suksesi ada yang berhasil dan ada yang gagal. (Prior, 2012) menyatakan bahwa faktor-faktor penentu keberhasilan bisnis keluarga yang pertama dalam konteks keluarga, kedua dalam konteks bisnis, ketiga faktor terkait penerus, keempat faktor terkait pendiri atau penerus sebelumnya kelima faktor terkait Struktur kepemilikan perusahaan keluarga.



Kabupaten Padang Pariaman merupakan salah satu daerah di Sumatera Barat yang memiliki banyak perusahaan keluarga yang mendorong pertumbuhan ekonomi di Kabupaten Padang Pariaman. Hal ini dapat dilihat dari laju pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) yang terus meningkat setiap tahunnya. Pada tahun 2018 laju pertumbuhan PDRB sebesar 5,44% mengalami penurunan pada tahun 2019 menjadi 2,40% kemudian mengalami penurunan -10,47 kemudian pada tahun 2020 mengalami kenaikan menjadi 2,18% dan tahun 2022 mengalami kenaikan menjadi 6,87%. Pada tahun 2022 ini Kabupaten Padang Pariaman menjadi Kabupaten dengan tingkat laju pertumbuhan nomor 1 di Sumatera Barat. Hal ini tidak lepas dari pelaku

ekonomi yang bergerak di perdagangan dan ekonomi yang sebagian berasal dari perusahaan keluarga.

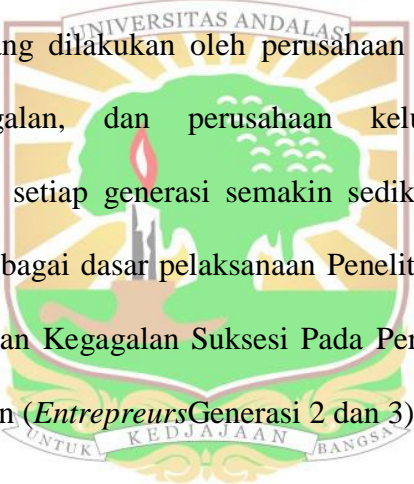
Tabel 1. 1 Industri Kecil dan Mengah (IKM) Menurut Kecamatan di Kabupaten Padang Pariaman Tahun 2023

No	Kecamatan	IKM/SMI	Tenaga Kerja(Orang)	Nilai Produksi Pertahun (Rp.000)
1.	Batang Anai	197	759	143.229.447
2.	Lubuak Alung	209	631	30.086.525
3.	Sintuak Toboh Gadang	111	306	10.183.580
4.	Ulakan Tapakih	207	467	7.861.911
5.	Nan Sabaris	477	1.254	28.969.545
6.	2 x 11 Anam Lingsuang	134	389	10.277.800
7.	Anam Lingsuang	249	632	14.065.270
8.	2 x 11 Kayu Tanam	226	556	19.824.964
9.	VII Koto	240	729	18.518.888
10.	VII Koto Patamuan	135	399	13.706.990
11.	VII Koto Padang Sago	49	148	1.696.074
12.	V Koto	102	267	15.272.310
13.	V Koto Timur	89	209	13.677.540
14.	Sungai Limau	309	781	70.869.998
15.	Batang Gasan	14	34	804.647
16.	Sungai Garingging	75	238	6.112.873
17.	IV Koto Aua Malintang	89	169	4.551.642
Jumlah		2.912	7.968	415.267.117

Sumber/Source: Dinas Penanaman Modal, Pelayanan Terpadu dan Perindustrian Kabupaten Padang Pariaman, 2024

Pada tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa pada tahun 2023 jumlah IKM

di Kabupaten Padang Pariaman sebanyak 2.912 IKM. Dengan tenaga kerja sebanyak 7.968 orang dan nilai produksi Rp 415.267.117.000 pertahun. Jumlah IKM yang terbanyak pada tahun 2023 adalah Kecamatan Nan Sabaris sebanyak 477 IKM, tenaga kerja sebanyak 1.254 orang dan nilai produksi Rp 28.969.545.000 pertahun. Jumlah IKM yang tersedikit pada tahun 2023 adalah Kecamatan Batang Gasan sebanyak 14 IKM, tenaga kerja sebanyak 34 orang dan nilai produksi Rp 804.647.000 pertahun.

Proses suksesi yang dilakukan oleh perusahaan keluarga mengalami keberhasilan dan kegagalan, dan perusahaan keluarga yang dapat mempertahankan usahanya setiap generasi semakin sedikit. Hal ini ini lanjut digunakan oleh Peneliti sebagai dasar pelaksanaan Penelitian ini dengan judul: “Determinan Kesuksesan dan Kegagalan Suksesi Pada Perusahaan Keluarga di Kabupaten Padang Pariaman (*Entrepreneurs* Generasi 2 dan 3)”.


1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah pada Penelitian ini sebagai berikut: “Apa saja determinan keberhasilan dan kegagalan suksesi pada perusahaan keluargadi Kabupaten Padang Pariaman(*entrepreneurs*generasi 2 dan 3)”.

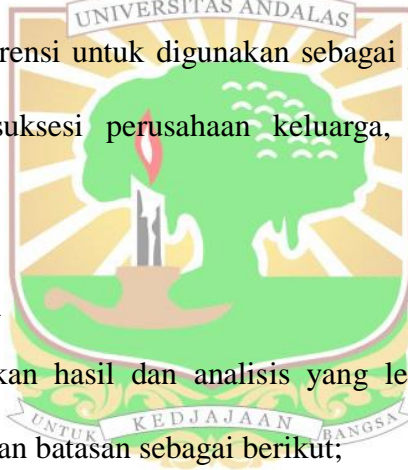
1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi determinan keberhasilan dan kegagalan suksesi pada perusahaan keluarga di Kabupaten Padang Pariaman (*entrepreneurs*generasi 2 dan 3).

I.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut;

1. Bagi kalangan akademis, dapat dijadikan sebagai bahan acuan/referensi dan kajian teoritis yang dapat mengembangkan wawasan keilmuan terutama terkait keberhasilan dan kegagalan suksesi perusahaan keluarga.
2. Bagi dunia usaha khususnya perusahaan-perusahaan keluarga, dapat dijadikan referensi untuk digunakan sebagai pengembangan model dan proses suksesi perusahaan keluarga, terutama perusahaan keluarga.



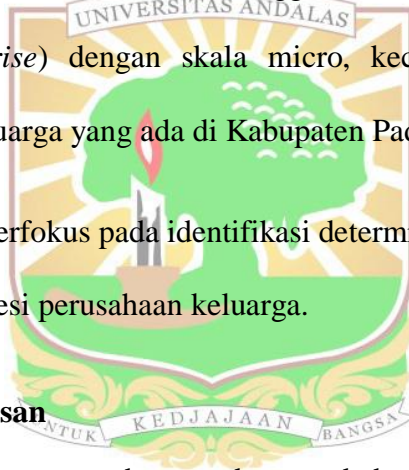
I.5 Batasan Penelitian

Untuk mendapatkan hasil dan analisis yang lebih mendalam, maka Penelitian ini dibatasi dengan batasan sebagai berikut;

1. Penelitian ini dilaksanakan dengan meneliti informan dari perusahaan keluarga yang berlokasi di Kabupaten Padang Pariaman dan sekitarnya. Pengambilan lokasi di Kabupaten Padang Pariaman dengan alasan :
 - a. Kabupaten Padang Pariaman merupakan wilayah dengan tingkat pertumbuhan ekonomi yang tertinggi di Sumatera Barat tahun 2023.
 - b. Kabupaten Padang Pariaman yang merupakan sentra ekonomi

perdagangan, dan pariwisata di Sumatera Barat, banyak berdiri perusahaan-perusahaan keluarga.

2. Penelitian ini berfokus pada perusahaan keluarga yang telah pernah beralih generasi dari peralihan generasi pertama ke generasi kedua dan peralihan generasi kedua ke generasi ketiga.
3. Penelitian ini akan mengambil informan dari perusahaan-perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendiri (*Family Business Enterprise*) dengan skala micro, kecil dan menengah dari perusahaan keluarga yang ada di Kabupaten Padang Pariaman.
4. Penelitian ini berfokus pada identifikasi determinasi keberhasilan dan kegagalan suksesi perusahaan keluarga.



I.6 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pemahaman dan pembahasan, secara sistematis thesis ini terbagi ke dalam lima bab, sebagai berikut;

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan latar belakang masalah yang mendasari Penelitian ini, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penelitian.

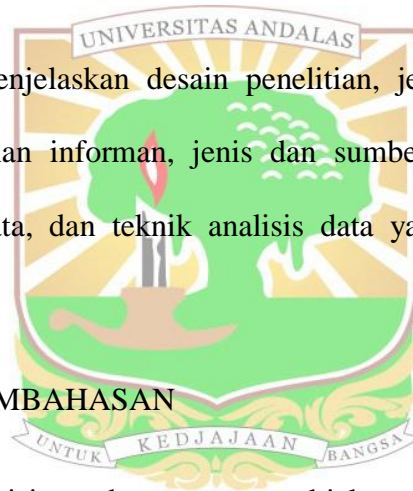
BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini berisikan teori-teori yang dapat digunakan sebagai bahan

untuk membahas penelitian ini yang berkaitan dengan pengertian perusahaankeluarga, karakteristik perusahaan keluarga, konflik dalam perusahaan keluarga, suksesi dalam perusahaan keluarga, faktor yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan keluarga, konsep dan tahapan suksesi pada perusahaan keluarga, kerangka berpikir, proposisi penelitian, serta teori dan konsep lainnya yang berkaitan dengan penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan desain penelitian, jenis penelitian, objek penelitian, teknik pemilihan informan, jenis dan sumber data, unit analisis, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.



BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi gambaran umum objek penelitian, analisis data interview dan menjelaskan secara lebih luas mengenai determinan kegagalan dan keberhasilan suksesi pada perusahaan keluarga

BAB V PENUTUP

Pada bab ini berisikan kesimpulan dari penelitian ini, keterbatasan penelitian, saran, implikasi penelitian dan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya guna mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik.