

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Beragamnya bisnis yang ada, termasuk bisnis keluarga tentu ada fase-fase sesuai dengan konsep siklus hidup produk atau yang dikenal dengan istilah *product life cycle* (PLC). Sesuai dengan konsep PLC dimulai dari fase *introduction*, *growth*, *maturity*, hingga *decline* yang mana dalam menjalani bisnis sangat diperlukan penentuan strategi yang harus dilakukan agar dapat bersaing dengan bisnis lainnya. Secara garis besar persaingan bisnis merupakan keadaan dimana suatu organisasi maupun perorangan dapat mencapai tujuan yang diinginkan, sehingga nantinya bisnis tersebut mampu bertahan, baik bisnis itu berada dibawah pengawasan pemilik bisnis maupun generasi penerus.

Salah satu hal yang dapat dilakukan agar perusahaan keluarga tetap berjalan dengan lancar adalah ketersediaan sumber daya yang unggul. Hal tersebut berlaku untuk semua jenis perusahaan, baik itu perusahaan keluarga ataupun non-keluarga. Kelemahan pola pengembangan sumber daya manusia merupakan dampak yang dirasakan perusahaan untuk tujuan jangka panjang. Jika terjadi hal seperti itu maka banyak dampak buruk yang dirasakan oleh perusahaan, seperti adanya ketergantungan terhadap keluarga, adanya kemungkinan terjadinya nepotisme, adanya tantangan dalam menyiapkan suksesor, terjadinya pembatasan sumber daya, menurunnya orientasi bisnis, dan peran ambigu (Kusuma, 2018)

Dampak tersebut hendaknya dapat diminimalisir agar perusahaan keluarga yang telah ada dapat bertahan. Para ahli percaya bahwa bisnis keluarga mengandung karakteristik yang didasari pada pola kepemilikan, suksesi, dan tata kelola. Sehingga guna mempertahankan bisnis keluarga tersebut sangatlah perlu diatur kembali tata kelola bisnis dan mempertimbangkan siapa yang harus menjadi penerus dan mengambil alih kepemilikan manajemen perusahaan (Shu, 2013). Pengaturan kembali terhadap tata kelola bisnis yang bertujuan agar dapat mencapai keadaan seimbang yang dikenal dengan suksesi bisnis. Bagian utama dari penelitian bisnis keluarga didedikasikan untuk mengeksplorasi masalah, tantangan dan solusi yang terkait dengan suksesi usaha keluarga. Pada dasarnya suksesi adalah suatu ukuran keberhasilan dalam bisnis keluarga lewat kepemilikan dan manajemen dari satu generasi ke generasi berikutnya (Woodfield et al, 2017).

Keberhasilan sebuah perusahaan agar dapat bertahan tidak lepas dari perencanaan yang baik ketika perusahaan tersebut mendapatkan pemimpin dengan kualitas dan kapabilitas yang baik pula. Kepemimpinan yang baik akan bisa menyesuaikan kondisi terkait permasalahan yang ada pada perusahaan. Perencanaan suksesi tersebut dimulai dari proses mempersiapkan suksesor dan bagaimana perusahaan tersebut memulai persiapan suksesi dengan strategi yang telah direncanakan. Sehingga proses suksesi ini membutuhkan waktu yang cukup lama dan persiapan yang matang bagi suksesor agar ia dapat berperan langsung pada perusahaan.

Terdapat juga hal yang harus diperhatikan pada saat persiapan suksesi, yaitu faktor keluarga. Keluarga harus memilih siapa yang akan dipersiapkan menjadi

pemimpin perusahaan, dengan begitu nanti calon pemimpin perusahaan akan memiliki inisiatif yang lebih dalam menjalankan usaha keluarganya. Selain itu keterlibatan calon penerus sebagai pemimpin perusahaan juga harus diperhatikan, karena keterlibatan itulah akan menjadi pengalaman dan nilai yang berharga serta sebagai pemimpin perusahaan nantinya ia akan merasa memiliki tanggung jawab yang besar untuk membawa perusahaan menjadi berkualitas dan lebih baik. Implikasi dari perencanaan suksesi ini terlihat dari cara calon penerus mengambil keputusan. Keputusan yang akan diambil hendaknya dikomunikasikan terlebih dahulu, karena ini berkaitan dengan visi dan misi perusahaan (Atmaja, 2018).

Bagi calon penerus keterlibatan dalam melanjutkan usaha itu tidak lepas dari kemampuan yang didasarkan pada pengembangan dan pertukaran informasi terhadap sumber daya yang berada di perusahaan tersebut. Selain itu hal yang harus diperhatikan juga adalah orientasi, dasar berpikir, rencana dan tujuan akhir yang diharapkan oleh pemilik usaha dalam menjalankan bisnisnya, serta sejauh mana pengetahuannya agar nantinya harapan yang diinginkan oleh pemilik usaha bisa sejalan dengan para penerus usaha kedepannya (Kusuma, 2014). Dalam dunia usaha saat ini, pengetahuan dianggap sebagai sumber daya vital dalam merumuskan strategi kompetitif sebagai penerntu keberhasilan kinerja perusahaan (Islam et al, 2015).

Berbagai pengetahuan merupakan interaksi sosial yang dapat meningkatkan kapasitas belajar pada suatu perusahaan dan akhirnya dapat meningkatkan daya saing (Islam et al, 2015). Adanya kepemimpinan, struktur organisasi dan budaya organisasi juga merupakan bagian dari faktor penentu keberhasilan dalam transfer pengetahuan.

Proses transfer pengetahuan diperlukan pada perusahaan keluarga guna mempersiapkan penerus menjadi seorang pemimpin perusahaan, dengan demikian perusahaan nantinya akan berjalan secara sistematis (Kusuma, 2014).

Tantangan tersebut tentunya mempunyai beban tersendiri oleh para penerus sebuah usaha, seperti halnya usaha Rumah Makan Simpang Raya (RM Simpang Raya). RM Simpang Raya merupakan salah satu Rumah Makan Minang yang berdiri sejak tahun 1960, dirintis oleh Bapak Muhammad Noor Datukmarajo (alm) bersama dua orang rekan lainnya (Martaliza, 2019). Pada awalnya Rumah Makan ini berdiri di Kota Bukittinggi - Sumatera Barat, setelah  $\pm$  14 tahun berdiri, pada tahun 1974 berdirilah cabang baru RM Simpang Raya di pulau Jawa tepatnya di Cipanas kabupaten Cianjur yang dipelopori oleh Bapak H. Muswar (alm), Bapak H. Noersal Bagindo (alm) dan Bapak H. Zulfar Zain (Alya dkk, 2018).

RM Simpang Raya di pulau Jawa mendapat banyak peminat dan mempunyai respon positif dari masyarakat setempat. Sehingga pada Tahun 1981 Bapak H. Noersal Bagindo (alm) dan Bapak H. Zulfar terus mengembangkan bisnis Rumah Makan tersebut ke berbagai daerah di Pulau Jawa, sementara itu di tahun yang sama Bapak H. Muswar bersama rekan lainnya yang berasal dari RM Simpang Raya cabang Bukittinggi mencoba memilih untuk mengembangkan bisnisnya di Kota Padang, Solok, Bengkulu, Palembang dan sekitarnya. Khusus di kota Padang RM Simpang Raya memiliki dua cabang, yakni jalan Bagindo Aziz Chan depan Kantor Pos Padang dan jalan Bundo kanduang sebelah Masjid Muhammadiyah Pasar Raya.

Berkembangnya bisnis Rumah Makan ini tidak lepas dari dorongan kuat oleh pemilik usaha serta orientasi dan tujuan akhir yang diharapkan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada salah satu anggota keluarga pemilik usaha ini, alasan atau hal yang mendorong pemilik mendirikan bisnis Rumah Makan itu karena beliau merupakan pribadi yang menyukai kuliner, menyukai hal yang baru, dan beliau suka menjelajah satu per satu makanan di tempat makan yang baru buka dan terkenal dengan rasanya yang lezat. Keberhasilan pemilik mendirikan beberapa cabang di luar kota pada saat itu adalah karena beliau melihat bisnis Rumah Makan untuk jangka panjangnya memiliki prospek yang baik dan tersedianya tempat yang cocok untuk buka usaha, sehingga pemilik dan rekan-rekan memberanikan diri untuk buka cabang di berbagai kota. Dari informasi awal yang diterima dari keluarga RM Simpang Raya Padang, orientasi dan tujuan akhir yang diharapkan pemilik, dari berjalannya usaha itu adalah dalam bentuk upaya memenuhi kebutuhan keluarga secara keseluruhan, seperti menyekolahkan anak-anak; persiapan investasi jangka panjang baik dalam bentuk rumah, tanah, ruko dan lain sebagainya yang dirasa mendatangkan manfaat dikemudian hari.

Bertambahnya cabang RM Simpang Raya saat itu di era tahun 1990an secara tidak langsung menjadikan pemilik selalu berupaya menjaga kualitas masakan dan menambah inovasi menu-menu yang ada. Sehingga untuk menu RM Simpang Raya secara keseluruhan diadaptasi dari menu RM Simpang Raya Bukittinggi selain itu untuk tambahan menu, pemilik senang mencoba variasi makanan lainnya dengan membawa sang Ibu yang juga pandai memasak dan menakar komposisi masakan untuk membuat makanan tertentu. Bahkan yang membawa dan memelopori istilah Ayam Pop dan Es

Teller di RM Simpang Raya di Ciplenas pun adalah beliau sendiri, yang mana Ayam Pop diadaptasi dari menu yang terdapat di Rumah Makan Family Benteng Bukittinggi dan Es Teller diadaptasi dari salah satu Rumah Makan / Restoran yang terdapat di Jakarta, sehingga kedua menu ini menjadi menu andalan untuk RM Simpang Raya secara keseluruhan.

Khusus untuk RM Simpang Raya Padang, demi mempertahankan nama, rasa dan kualitas serta untuk menjadi unggul dibandingkan para kompetitor saat itu, tahun 1990an (seperti Rumah Makan Pagi Sore, Rumah Makan Selamat, Warung Nasi Kapau Bandar Damar, Rumah Makan Keluarga di Bungus) beliau juga membawa tukang masak yang ahli dalam bidangnya membuat menu makanan atau minuman tertentu. Namun, saat berkembangnya RM Simpang Raya Padang saat itu juga menjadi salah satu idola masyarakat kota Padang sebagai referensi nasi padang, hal yang terjadi adalah meninggalnya pendiri sekaligus pengelola secara keseluruhan RM Simpang Raya Padang.

Setelah meninggalnya pendiri awal RM Simpang Raya Padang, maka disepakati oleh pihak keluarga untuk menyerahkan pengelolaan RM Simpang Raya Padang itu, sementara waktu kepada pengelola RM Simpang Raya Bukittinggi. Pengalihan sementara waktu ini disebabkan karena istri dari pendiri usaha RM Simpang Raya tidak mengetahui sama sekali tentang seluk-beluk usaha, sementara anak-anak pendiri pada saat itu juga masih kecil dan kemudian pendiri juga memfokuskan anak-anak pada pendidikan, sehingga alasan itulah yang membuat pengelolaannya sementara waktu dialihkan ke pengelola RM Simpang Raya Bukittinggi sampai anak-anak pendiri suatu

saat siap untuk menerima kembali tongkat suksesi, tongkat estafet kepemimpinan kepemilikan usaha Rumah Makan tersebut. Hingga akhirnya ada pergantian akhir tahun 2016 kepemilikan RM Simpang Raya diserahkan kepada salah satu anak dari pendiri usaha tersebut.

Perlahan usaha Rumah Makan mengalami kemunduran dan pemahaman penerus yang tidak menguasai pengetahuan tentang Rumah Makan mengakibatkan penerus tidak dapat mengelola usaha ini dengan baik, sehingga diperlukannya suksesi usaha keluarga sebagai proses transisi manajemen yang membutuhkan perencanaan untuk kelangsungan bisnis pada generasi penerus berikutnya. Mempertimbangkan fenomena dan situasi yang terjadi pada RM Simpang Raya tersebut, terlihat adanya bias orientasi dan perbedaaan pengetahuan kognitif yang dimiliki oleh pendiri usaha dengan penerus usaha saat ini. Sehingga hal ini telah mempengaruhi tumbuh dan berkembangnya usaha rumah makan Simpang Raya. Hal ini lebih lanjut digunakan sebagai dasar bagi pelaksanaan penelitian ini, yang diberi judul “Studi Eksplorasi *Bias Orientation* dan *Cognitive Knowledge* dalam Suksesi Usaha Keluarga di Rumah Makan Simpang Raya Padang”

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana dan apa saja hal yang mendasari terjadinya perbedaan orientasi pendiri dan penerus dalam pengelolaan suksesi bisnis usaha Rumah Makan Simpang Raya?
2. Bagaimana tingkat perbedaan pengetahuan kognitif pendiri dan penerus dalam pengelolaan suksesi bisnis usaha Rumah Makan Simpang Raya?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis perbedaan orientasi pendiri dan penerus dalam pengelolaan suksesi bisnis Rumah Makan Simpang Raya;
2. Untuk menganalisis perbedaan pengetahuan kognitif pendiri dan penerus dalam pengelolaan suksesi bisnis Rumah Makan Simpang Raya.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat berupa:

1. Manfaat praktis adalah sebagai pertimbangan untuk pelaku usaha/ bisnis agar dapat mempertahankan usaha keluarga yang telah didirikan;
2. Manfaat akademis adalah sebagai wadah untuk menambah wawasan para pembaca mengenai suksesi bisnis usaha keluarga, terutama mengenai adanya faktor orientasi usaha dan *cognitive knowledge* dalam keberlanjutan dan kesuksesan usaha keluarga.

### 1.5 Ruang Lingkup



Ruang lingkup penelitian ini adalah:

1. Dari segi teoritis, ruang lingkup penelitian berkaitan dengan topik pengelolaan dan suksesi usaha keluarga terutama mengenai faktor sukses dan gagalnya suksesi di perusahaan keluarga, dengan fokus kepada eksplorasi mengenai *bias orientation* dan *cognitive knowledge*;
2. Dari segi praktis, ruang lingkup penelitian meliputi bagaimana mengelola sebuah usaha keluarga secara sukses, termasuk proses pengalihan kepemimpinan dan kepemilikan usaha ke generasi berikutnya. Dalam hal ini, ruang lingkup kontekstual yang digunakan adalah Rumah Makan Simpang Raya sebagai salah satu usaha keluarga di Kota Padang.

## 1.6 Sistematika Penulisan

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Merupakan pembahasan mengenai Latar belakang, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian dan Ruang Lingkup Penelitian.

### **BAB II : TINJAUAN LITERATUR**

Berisikan mengenai pembahasan mengenai konsep Usaha Keluarga, Suksesi dalam Usaha Keluarga, Bias Orientasi dan Pengetahuan dalam Usaha Keluarga, Kerangka Penelitian dan Proposisi Penelitian.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Berisikan mengenai Desain Penelitian, Informan Penelitian, Sumber Data, Metode Pengumpulan Data dan Teknik Analisis Data

**BAB IV : PEMBAHASAN**

Berisikan hasil dan pembahasan interpretasi dari bias orientasi dan perbedaan pengetahuan kognitif dalam suksesi bisnis keluarga

**BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**

Berisikan kesimpulan yang dapat setelah penelitian ini dilakukandan saran-saran yang diharapkan dapat membantu objek penelitian.

