

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Peran wirausahawan sangatlah penting bagi pembangunan ekonomi suatu negara. Mereka adalah ujung tombak bagi kemajuan ekonomi sebuah negara. Di negara-negara yang relatif maju perekonomiannya selalu memiliki banyak wirausahawan yang tangguh. Para wirausahawan ini banyak mengembangkan bisnis keluarga. Seperti halnya negara Amerika Serikat, disebutkan bahwa usaha keluarga menjadi tulang punggung bisnis di AS. Pada tahun 2002 terdapat lebih dari 24 juta usaha keluarga dan menjadi penyokong perekonomian AS (Mass Mutual Financial Group, 2003). Hal yang sama terjadi di Australia, tidak disebutkan secara pasti berapa jumlah usaha keluarga yang terdapat di negara tersebut, namun jelas terbukti bahwa ekonomi negara tersebut banyak tergantung pada usaha keluarga (Susanto, A.B.,dkk, 2008).

Perusahaan keluarga menjadi suatu fenomena yang menarik untuk diteliti karena besarnya sumbangsih pada pendapatan negara. Menurut hasil penelitian R. Backward/W. Gibb Dyes, 90% dari 15 juta perusahaan besar di AS adalah bisnis atau perusahaan yang didominasi oleh kelompok-kelompok keluarga. Sebesar 40 % dari GNP atau 59% dari GDP AS diperoleh dari perusahaan keluarga (Mass Mutual Financial Group, 2003).

Mengetahui definisi perusahaan keluarga akan dapat membantu pemahaman mengenai pengertian perusahaan keluarga. Menurut Robert G. Donnelly (2002), suatu

organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan. Keterlibatan sedikitnya dua generasi dalam keluarga didasarkan pada asumsi adanya suksesi yang berjalan.

Terdapat mitos yang terkenal pada perusahaan keluarga, yaitu generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, dan generasi ketiga menghancurkan. Mitos ini muncul karena pandangan umum terhadap keberlangsungan perusahaan keluarga. Survei dari Family Business Review (2003) menunjukkan sebanyak 71% perusahaan keluarga di Australia dimiliki oleh generasi pertama, 20% oleh generasi kedua, dan hanya 9% dimiliki oleh generasi ketiga. Tetapi dari semua perusahaan keluarga yang ada, menurut J. Nasbitt hanya 30% yang bisa bertahan hingga generasi kedua karena pada umumnya perusahaan keluarga berhenti sepeninggalan pendirinya. Dari sisi keuangan, survei dari Monash University (1997) menunjukkan rata-rata kekayaan generasi pertama sebesar \$690 juta, kekayaan generasi kedua menurun menjadi \$293 juta, dan kekayaan generasi ketiga tinggal \$170 juta (Astrachan, Joseph, 2003).

Selain itu generasi penerus perusahaan juga menentukan tahap perkembangan perusahaan keluarga. Ichak Adizes (1989) memperkenalkan 10 siklus hidup atau tahap perkembangan perusahaan, yakni pertama *courtship* atau *affair* yang berarti perusahaan belum ada tapi masih dalam taraf ide. Kedua *infancy* yakni pendiri menginformasikan dan mewujudkan ide dalam bisnis. Terdapat masalah dalam tahap ini, yaitu *infant mortality* yaitu rendah atau kurang terjaminnya *cash flow*, belum

stabilnya pasar, dan sebagainya. Ketiga *go-go*, yakni perusahaan telah mengatasi *negative cash flow*, pendapatan meningkat, berkembang pesat, mencari kesempatan-kesempatan baru, adanya *founder trap*. *Founder trap* adalah kondisi yang harus dihindari, karena pada tahap *go-go* perusahaan sudah mulai menempatkan eksekutif profesional dan saudara-saudara sudah mulai bergabung. Jika pendiri selalu beranggapan hanya pemilik atau keluarga yang dapat bekerja dengan baik, maka akan terjadi *founder trap*. Konsekuensinya adalah keengganan membawa masuk eksekutif profesional atau jika eksekutif profesional masuk mereka tidak diberi kepercayaan dalam menjalankan perusahaan atau hanya menjadi pemain figuran saja. Tahap ini berlangsung kira-kira 10-20 tahun, lebih dari itu biasanya akan mengalami *founder trap* sehingga diperlukan sistem administrasi guna menghindari *founder trap*.

Keempat *adolescence*, perusahaan bergeser dari ciri kepemilikan tradisional ke arah manajemen profesional karena fokusnya pada penataan sistem dan prosedur. Dalam tahap *adolescence*, visi dan misi pendiri harus tetap ditularkan tetapi pengelolaan diserahkan kepada eksekutif profesional. Kelima *prime* atau matang dan menjaga perusahaan agar tetap muda. Keenam *stable*, perusahaan tidak banyak menemui hambatan, namun jika perusahaan dibiarkan tanpa kontrol, akibatnya perusahaan akan menurun kinerjanya. Ketujuh *aristocracy*, perusahaan terjerat pada birokrasi. Kedelapan *early bureaucracy*, kesembilan *bureaucracy* dan terakhir mati.

Sebuah perusahaan keluarga dinyatakan telah sukses atau berada di kejayaannya adalah pada tahap stabil. Terdapat banyak perusahaan keluarga pada tahap stabil,

seperti Wal Mart yang didirikan pada 1950-an. Perusahaan yang berbasis di AS ini sangat berjaya pada 1990-an, sehingga masa itu disebut dekade Wal Mart. Sampai generasi pertamanya meninggal, keterlibatan keluarga sangat minim. Pengelolaan perusahaan sudah dialihkan kepada profesional sejak pendirinya meninggal tahun 1993. Thomas Watson Sr, pendiri IBM yang melihat potensi putranya Thomas Watson Jr sehingga mengalihkan usahanya pada generasi kedua. Peralihan baru terjadi pada generasi kelima. Perusahaan Ford menyerahkan pengelolaan perusahaan kepada profesional setelah generasi ketiga dan generasi kelima muncul untuk kembali memegang kendali di Ford. Di Indonesia juga terdapat banyak perusahaan keluarga yang terbukti stabil. PT. Jamu Ny. Meneer, PT. HM. Sampoerna, PT. Djarum, PT. Tiga Pilar Sejahtera, TB. Gunung Agung dan masih banyak lagi perusahaan keluarga lainnya yang menjadi contoh kesuksesan perusahaan keluarga yang mencapai tahap stabil (Susanto, A.B.,dkk, 2008).

Waktu krisis ekonomi melanda pada 1998 hingga sekarang (2008), banyak perusahaan yang berada pada posisi *go-go* langsung bubar padahal masih dipegang generasi pertama. Hanya perusahaan yang selektif saja yang masih bertahan dan mencapai tahap stabil (Susanto, A.B.,dkk, 2008). Menariknya, terdapat sebuah perusahaan keluarga yang masih berada dalam tahap *go-go* yang mampu bertahan hingga 42 tahun dan sekarang dikelola oleh generasi kedua. Perusahaan keluarga tersebut adalah Perusahaan Kecap Cap Bawang yang berlokasi di Kabupaten Magetan. Perusahaan Kecap Cap Bawang, yaitu sebuah perusahaan keluarga yang

berbentuk perseroan bergerak dalam bidang produksi kecap telah berdiri sejak tahun 1969. Perusahaan Kecap Cap Bawang telah memiliki nama besar di daerahnya yaitu Kabupaten Magetan dan sekitarnya (Ngawi, Madiun dan Ponorogo). Perusahaan keluarga ini awalnya didirikan oleh Ardjo Wijono, seorang pedagang yang menemukan ide membuat produk kecap olahan sendiri yang dijual di sebuah toko kecil miliknya. Produk kecapnya mengalami peningkatan pesat. Perusahaan tersebut terus mengalami perkembangan dan mampu bertahan sampai sekarang hingga berumur 40 tahun lebih.

Mulai tahun 1987 sepeninggalan Ardjo Wijono Kecap Cap Bawang dijalankan oleh generasi keduanya yaitu Samiadji. Tidak terlalu banyak perkembangan signifikan yang dialami, baik proses produksi, pemasaran maupun manajemennya. Kecap Cap Bawang masih diproduksi menggunakan teknologi yang tradisional mulai tahap produksi, pengemasan hingga pemasarannya. Samiadji hanya melakukan perluasan pabrik, meningkatkan proses penyaringan, pembaharuan logo dan penambahan karyawan untuk memenuhi permintaan konsumen yang terus naik. Mulai tahun 2004 sudah tidak terjadi peningkatan permintaan produk kecap dikarenakan munculnya berbagai merk kecap di pasaran, tahun 2009 kecap mengalami penurunan produksi yang drastis hingga harus merumahkan dua karyawannya karena inovasi yang dilakukan ternyata tidak sesuai dengan keinginan konsumen. Tahun 2010 produksi Kecap Cap Bawang naik lagi dan produksi berjalan normal, tidak mengalami penurunan sampai sekarang. Saat ini permintaan naik

apalagi menjelang bulan puasa dan hari raya Islam. Ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu mengatasi *negative cash flow*. Pendapatan cenderung stabil, kadang menurun, kadang naik. Di usia yang ke-42 tahun perusahaan belum memiliki eksekutif profesional yang membantu mengelola perusahaan. Jadi jelas terbukti bahwa Perusahaan Kecap Cap Bawang masih berada di tahap *go-go*.

Apabila dianalisis seperti apa yang telah diungkapkan oleh Adizes sebelumnya, seharusnya Kecap Cap Bawang sudah mengalami masa krisis pada taraf *go-go* yaitu *founder trap* sehingga perusahaan tidak melanjutkan pada tahap *adolescence*, lama kelamaan akan menurun performanya dan akhirnya mati. Kecap Cap Bawang menunjukkan fenomena yang lain, dimana perusahaan mengalami tahap *go-go* selama 42 tahun dan sampai saat ini masih bertahan.

Hilburt-Davis, Jane dan W. Gibb Dyer Jr. (2003) mengungkapkan bahwa perusahaan keluarga memiliki beberapa keuntungan dan kelemahan dibandingkan dengan jenis perusahaan lainnya. Keuntungan-keuntungan dari perusahaan keluarga, pertama, informal, fleksibel, *enterprenurial* dan inovatif. Kedua, Pemimpin sering memainkan peran ganda, fleksibel, *dual relationship*, pengambilan keputusan yang cepat, kreatif, ambisius, otoritas informal. Ketiga, Komitmen karyawan, loyal, sistem keyakinan dan nilai yang sama, semangat keluarga, nama keluarga, impian keluarga, *sense* visi dan misi yang kuat, serta perspektif jangka panjang. Keempat, pelatihan yang dimulai lebih awal, mentoring dengan waktu yang panjang. Terakhir adalah

budaya yang inovatif, informal, fleksibel, kreatif, *adaptable*, bahasa yang sama, dan komunikasi yang efisien.

Selain itu terdapat beberapa kelemahan dari perusahaan keluarga. Pertama, perusahaan keluarga merupakan organisasi yang membingungkan, resisten terhadap perubahan, kurangnya pengembangan manajemen, tidak adanya struktur organisasi. Kedua, sering terjadi kebingungan peran, nepotisme, intervensi dalam pembelajaran dan objektivitas, memungkinkan masuknya anggota keluarga yang tidak kompeten dalam perusahaan. Ketiga, keterlibatan keluarga membuat tidak bisanya melepaskan isu-isu keluarga dalam bisnis, ketidakmampuan menyeimbangkan antara kebutuhan likuiditas bisnis dan keluarga, kurangnya objektivitas, pengambilan keputusan yang diubah secara emosional, dan terjadi rivalitas. Keempat, suksesi seringkali tidak bisa lepas dari isu-isu keluarga, ketidakinginan untuk melepas bisnis, dan ketidakmampuan memilih pengganti. Terakhir adalah budaya perusahaan yang tidak efisien, emosional, resisten terhadap perubahan, reaktif, resiko tinggi terjadinya konflik.

Faktor keuntungan dari perusahaan keluarga mampu menyebabkan perusahaan keluarga terus tumbuh dan berkembang sehingga mampu mencapai tahap stabil. Di Indonesia banyak perusahaan keluarga yang telah mampu mengembangkan bisnisnya hingga menjadi sebuah perusahaan yang stabil. Di sisi lain kerugian-kerugian dari perusahaan keluarga menjadi faktor penghambat yang membuat perusahaan keluarga tidak mampu untuk tumbuh berkembang hingga akhirnya mati.

Bukan hal yang mudah untuk sebuah perusahaan keluarga seperti Kecap Cap Bawang bertahan dalam kurun waktu 42 tahun dengan banyaknya persaingan di pasar. Pada rentang waktu 2003-2008 banyak perusahaan keluarga yang gulung tikar karena tidak mampu mempertahankan bisnisnya di era persaingan yang keras seperti ini (Susanto, A.B.,dkk, 2008). Akan tetapi perusahaan Kecap Cap Bawang masih terus bertahan diusia 42 tahun walaupun masih dalam tahap *go-go*. Menurut teori Adizes perusahaan keluarga dalam tahap *go-go* hanya bertahan 10-20 tahun lebih dari itu karena terjadi *founder trap* maka perusahaan akan mati atau bubar. Belum diketahui penyebab perusahaan kecap Cap Bawang masih mampu bertahan hingga sekarang ini dan tidak berkembang ke tahap selanjutnya, kemungkinan penyebabnya adalah faktor -faktor yang menjadi keuntungan dan kerugian perusahaan keluarga seperti yang telah diungkapkan sebelumnya. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini, peneliti ingin mengungkapkan faktor-faktor apa saja yang membuat Perusahaan Keluarga Kecap Cap Bawang mampu bertahan sampai 42 tahun walau masih berada ditahap *go-go*.

1.2. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang fenomena yang dijelaskan sebelumnya, maka fokus penelitian ini dirumuskan dalam pertanyaan penelitian yaitu faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi Perusahaan Keluarga Kecap Cap Bawang mampu bertahan selama 42 tahun?

1.3. Signifikansi dan Keunikan Penelitian

Menurut berbagai referensi yang didapat peneliti, baik dari internet, buku maupun informasi dari orang lain penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi sebuah perusahaan keluarga mampu bertahan di usia lebih dari 40 tahun walaupun masih dalam tahap *go-go* baru pertama kali ini dilakukan di Indonesia. Banyak sekali penelitian luar negeri mengenai perusahaan keluarga, namun sedikit literatur dalam negeri yang membahas tentang perusahaan keluarga. Dalam *Handbook of Research on Family Business* (2006) dan beberapa literatur luar negeri yang terbaru, penelitian mengenai perusahaan keluarga relatif masih baru karena perusahaan keluarga memiliki stigma negatif tersendiri, seperti tidak profesional, sulit diteliti, tertutup, tradisional, dan lain-lain. Padahal seperti kita ketahui perusahaan-perusahaan besar di Indonesia kebanyakan adalah perusahaan keluarga, sebut saja PT. HM Sampoerna, PT. Sosro, PT. Gudang Garam, PT. Jamu Ny. Meneer, PT. Djarum, PT. Tiga Pilar Sejahtera, dan masih banyak lagi. Terlepas dari stigma-stigma negatifnya, tema mengenai perusahaan keluarga sangat menarik untuk dikaji dan dibahas lebih dalam.

Selain itu dalam *Handbook of Research on Family Business* (2006) perusahaan keluarga di tiap negara memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Perusahaan keluarga di Jepang akan memiliki karakteristik yang berbeda dengan perusahaan keluarga di Spanyol, Cina, Italia, Indonesia dan lain-lain. Peneliti berusaha untuk menambah pengetahuan mengenai perusahaan keluarga di Indonesia.

Dalam penelitian ini peneliti melakukan studi kasus pada Perusahaan Kecap Cap Bawang yang telah berusia 42 tahun di daerah Magetan Jawa Timur. Oleh karena itu terlebih dahulu peneliti harus mencari literatur tentang perusahaan keluarga di Indonesia, dan sedikit literatur yang membahas perusahaan keluarga di Indonesia. Perusahaan keluarga merupakan tema yang menarik untuk diteliti, dimana perusahaan keluarga merupakan tulang punggung penyangga perkembangan sosial ekonomi suatu negara namun sedikit literatur dan penelitian yang membahas mengenai perusahaan keluarga (*Handbook of Research on Family Business*, 2006).

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi Perusahaan Keluarga Kecap Cap Bawang mampu bertahan selama 42 tahun walau berada ditahap *go-go*.

1.5. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah pengetahuan dalam Psikologi Industri dan Organisasi.

2. Manfaat Praktis:

- a. Memberikan pengetahuan bagi para pembaca (masyarakat umum) mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi Perusahaan Keluarga Kecap Cap Bawang mampu bertahan selama 42 tahun walau berada ditahap *go-go*

- b. Memberikan sumbangan pemikiran dan rekomendasi kepada pimpinan di Perusahaan Kecap Cap Bawang tentang perusahaan keluarga.