

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

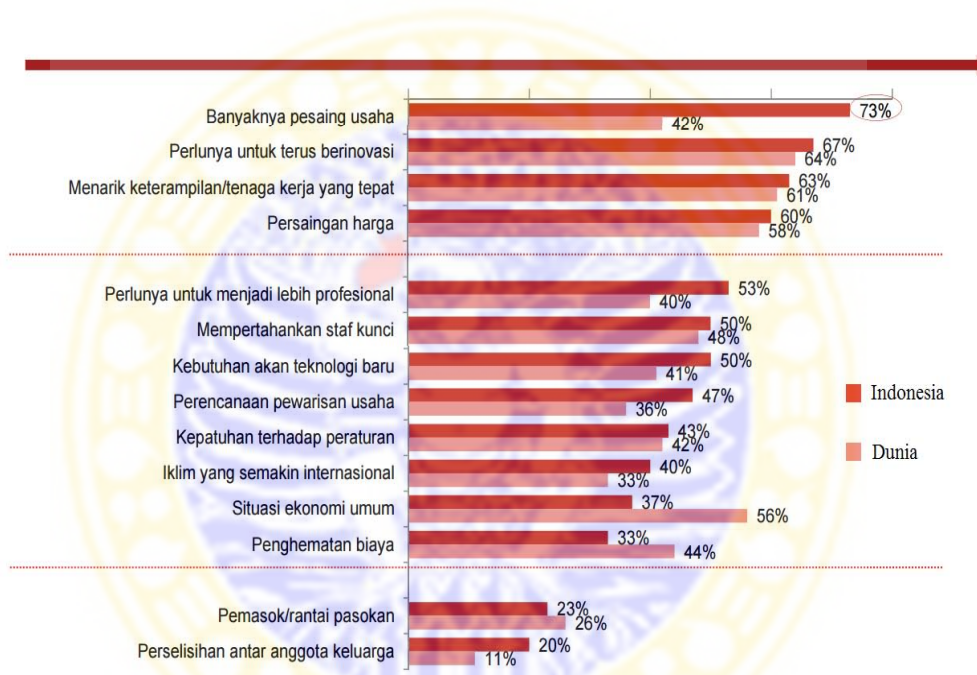
Perusahaan keluarga memiliki kontribusi yang sangat besar pada pertumbuhan ekonomi di suatu negara. Faktanya, bisnis keluarga telah menguasai 80%-98% bisnis di dunia. Di Amerika saja, 60% dari perusahaan-perusahaan yang *Go Public* merupakan perusahaan keluarga. Lebih dari 80% bisnis di Eropa dan Amerika Serikat dilakukan oleh perusahaan keluarga (Bank Mandiri, 2012).

Hal yang sama juga terjadi di Indonesia. Sebanyak 90% pengusaha Indonesia merupakan eksekutif yang menjalankan bisnis keluarga (Kompas, 2002). Sebanyak 96% atau sebesar 159.000 dari 165.000 perusahaan yang ada di Indonesia merupakan perusahaan yang dikendalikan oleh keluarga (Pikiran Rakyat, 16 November 2006). Lebih dari 95% bisnis di Indonesia adalah dimiliki keluarga (Price Water Cooper, 2014).

Banyaknya perusahaan di Indonesia menimbulkan persaingan antar kompetitor semakin ketat. Gambar I.1 menunjukkan banyak permasalahan yang dihadapi perusahaan keluarga dalam lima tahun ke depan yang sudah diramalkan oleh Price Water Cooper (PWC) pada tahun 2014. Pemilik perusahaan akan melakukan berbagai macam strategi untuk menguasai *Market Share*.

Perusahaan yang berdiri sejak tahun 1989 ini merupakan perusahaan keluarga yang bergerak di bidang pengadaan barang dan jasa berupa konstruksi listrik dan otomatisasi pabrik. PT XYZ sudah mempunyai banyak customer

yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Misalnya, hampir semua proyek dari kustomer yang ditangani PT XYZ adalah Pabrik Gula milik pemerintah, baik PT Pabrik Gula 2 dan PT Pabrik Gula 2 hingga pabrik yang berada di wilayah paling barat dan timur Indonesia sudah menjadi kustomer perusahaan yang berkantor pusat di Surabaya ini.



Gambar I.1. Permasalahan Perusahaan Keluarga 5 Tahun ke Depan  
Sumber: Price Water Cooper. 2014. Survey Bisnis Keluarga 2014 Indonesia. Dari [www.pwc.com](http://www.pwc.com)

PT XYZ ini juga mempunyai kustomer di luar pabrik gula. Tabel I.1 menunjukkan proyek yang diperoleh dari kustomer pada tahun 2011 sampai dengan 2015.

Tabel I.1. Perolehan Proyek PT XYZ

Tahun	Pabrik Gula		Perusahaan di Luar Pabrik Gula
	PT Pabrik Gula 2	PT Pabrik Gula 2	
2011	2,095,500,000	867,300,000	101,200,000
2012	515,822,000	794,168,000	0
2013	712,248,549	5,551,399,720	25,000,000
2014	1,587,727,272	3,366,751,000	104,500,000
2015	0	3,398,500,000	0

Sumber: Data internal

Terlihat pada tabel bahwa sebagian besar proyek PT XYZ berasal dari pabrik gula. Padahal pemilik perusahaan ingin mengembangkan pasar di luar Pabrik Gula tetapi belum berhasil karena kalah dalam bersaing. Hal ini ditunjukkan pada tabel bahwa proyek yang didapat dari luar lingkup Pabrik Gula tidak lebih dari 150 juta. Bahkan di tahun 2015, perusahaan ini sama sekali tidak mendapatkan proyek di luar pabrik gula.

Perusahaan ini memiliki rata-rata 1 pesaing utama pada setiap wilayah pabrik. Contohnya pesaing yang paling kuat di PT Pabrik Gula 2 adalah PT Kompetitor 1. Posisi PT XYZ di antara pesaing-pesaingnya yaitu berada di atas. Hal ini dikarenakan perusahaan ini memiliki beberapa keunggulan kompetitif.

Berdasarkan hasil survei PWC pada tahun 2014, didapatkan data bahwa sektor bisnis manufaktur menguasai bisnis di Indonesia, yaitu sebanyak 50%. Lalu diikuti dengan transportasi (13%), umum (13%), dan lain-lain (24%). Hal ini menjadi peluang besar bagi PT XYZ untuk mengembangkan pasar karena perusahaan ini melakukan konstruksi listrik dan otomatisasi pabrik.

Pada tahun 2013, perusahaan PT XYZ mengalami masa “keemasan”. Penerimaan *Tender* melonjak tinggi yang mengakibatkan meningkatkan omzet

menjadi dua kali lipat dari tahun-tahun sebelumnya. Namun masa-masa tersebut tidak berlangsung lama. Awal tahun 2014 hingga awal tahun 2015 perusahaan mengalami penurunan penerimaan proyek atau tender dari kustomer. Untuk menjaga supaya tetap stabil, perusahaan mulai melakukan penjualan sejumlah aset perusahaan karena disamping penerimaan proyek menurun juga para rekanan kustomer belum membayar barang yang sudah di tender. Perusahaan juga melakukan efisiensi pegawai dengan mengurangi pegawai kontrak untuk menekan biaya operasional. Namun strategi tersebut tidak berpengaruh banyak terhadap menurunnya omzet perusahaan.

Memburuknya omzet perusahaan berbanding terbalik dengan keinginan pemerintah untuk mensejahterahkan para pengusaha khususnya di bidang kontraktor. Pertengahan tahun 2014, Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Dahlan Iskan era Presiden Susilo Bambang Yudhoyono (SBY) sudah melarang perusahaan BUMN di bidang konstruksi agar tidak lagi mengerjakan atau mengikuti tender proyek di bawah Rp 25 miliar (Medan Bisnis, 2014).

Artinya, proyek bernilai di bawah Rp 25 miliar akan menjadi hak kontraktor swasta, dan akan membawa “angin segar” pada perusahaan PT XYZ. Namun apa yang terjadi setelah kebijakan tersebut sudah berjalan hampir setahun, perusahaan yang berbasis keluarga ini tetap mengalami penurunan omzet perusahaan.

Tabel I.2 menjelaskan bahwa perusahaan berada dalam keadaan stagnan yang ditandai dengan omzet perusahaan selalu berubah-ubah dalam *range* tertentu, tidak pernah naik secara stabil. Bahkan pada tahun 2015, omzet perusahaan turun sampai menjadi setengah dari tahun sebelumnya yaitu hanya 3.3

miliar. Nilai ini kemungkinan besar tidak akan bertambah karena rekanan kustomer hanya memberi proyek di awal tahun.

Tabel I.2. Omzet Perusahaan dalam 5 Tahun Terakhir

Tahun	Total Nilai Omzet
2011	3,064,000,000
2012	1,309,990,000
2013	6,298,548,269
2014	4,954,478,272
2015	3,398,500,000

Sumber: Data internal

Rekanan kustomer PT XYZ yaitu Pabrik Gula yang merupakan pabrik dengan masa produksi hanya 6 bulan dalam setahun (Indonesia Business Daily, 2014). Pabrik Gula hanya memberikan proyek jauh di luar masa produksi. Hal ini menyebabkan perusahaan mengalami masa *idle* di mana perusahaan tidak menerima proyek sama sekali. Pada masa inilah perusahaan perlu mengisi waktu *idle* dengan mengambil proyek di luar pabrik gula.

Pasar apapun bidangnya termasuk kontraktor harus dikelola dengan upaya-upaya yang sistematis untuk mendapatkan keuntungan dari kinerja pasar yang superior (Narver & Slater, 1990). Strategi sangat dibutuhkan dalam rangka menyusun dan mengidentifikasi faktor-faktor untuk dikembangkan dan melakukan persaingan antar kompetitor (Kaplan & Norton, 2000).

Strategi bukan hanya sebatas merencanakan tetapi juga sesuatu yang disengaja. Strategi digunakan untuk menganalisis, mengintegrasikan, meringkas dan mengkonsumsi produk, bisnis, dan strategi tingkat korporasi (Hambrick & Fredrickson, 2005). Model Diamond merupakan strategi yang bisa menjawab

permasalahan yang PT XYZ. Model ini akan menjawab dengan sangat mendalam tentang makna strategi yang dipakai dan rencana seperti apa yang dilakukan ke depannya.

Perusahaan harus meneliti seluruh informasi lalu mengimplementasikan informasi tersebut kepada aktifitas bisnis agar kinerja perusahaan bisa berjalan dengan lebih baik (Asoh, 2004). Informasi didapatkan dengan mengidentifikasi seluruh komponen yang berhubungan dengan perusahaan menggunakan Model Diamond (Dorsett, 2007).

Strategi Model Diamond ini, memiliki tujuan untuk mengumpulkan dan mempertimbangkan semua bagian dari strategi keseluruhan dengan menjawab element yang terdiri atas *arena, vehicle, differentiation, staging* dan *economic logic*. Kelima elemen ini akan membentuk satu kesatuan dengan fokus terhadap *output*, komposisi dan desain dari strategi (Hambrick & Frederickson, 2005). Nantinya semua elemen tersebut dapat memunculkan jalan keluar yang bisa meningkatkan omzet perusahaan.

Berdasarkan fakta empiris di atas mengenai kondisi lingkungan industri dan kondisi PT XYZ, terlihat jelas bahwa permasalahan utama perusahaan yang berdiri sejak tahun 1989 ini adalah dalam keadaan stagnan. Hal ini kontras dengan hasil survei industri dan peraturan pemerintah yang seharusnya memberikan peluang besar bagi PT XYZ. Dengan adanya permasalahan tersebut maka perlu untuk dirumuskan strategi bisnis.

Kasus-kasus yang terjadi pada PT XYZ membuat penulis ingin melakukan penelitian, dan memadukan teori dengan kasus tersebut hingga memunculkan

sebuah topik “Formulasi Strategi Bisnis di Perusahaan Keluarga PT XYZ”. Perlu diketahui bahwa PT XYZ belum memiliki strategi yang formal dan tertulis sehingga penulis akan menawarkan strategi bisnis untuk perusahaan.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berangkat dari kondisi dan fenomena yang terjadi pada perusahaan PT XYZ, peneliti ingin melakukan penelitian tentang bagaimana formulasi strategi bisnis di perusahaan keluarga PT XYZ?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Dari perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah membuat formulasi strategi bisnis di perusahaan keluarga PT XYZ.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah untuk:

1. Memberikan tambahan wawasan kepada PT XYZ mengenai strategi bisnis sehingga dapat meningkatkan omzet perusahaan.
2. Memberikan usulan formulasi strategi bisnis kepada PT XYZ.
3. Sebagai gambaran dan perbandingan bagi penelitian lain yang dapat dikembangkan pada perusahaan lain dengan latar belakang permasalahan dan industri yang berbeda.

### **1.5. Sistematika Penulisan Tesis**

Sistematika penulisan dalam tesis ini dibagi menjadi enam bab, di mana masing-masing bab terdiri dari beberapa sub bab yang merupakan penjabaran dari bab yang berkaitan. Sistematika bab dalam penulisan ini adalah sebagai berikut:

#### **BAB I: PENDAHULUAN**

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

#### **BAB II: TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menyajikan beberapa penelitian terdahulu yang menjadi dasar penelitian ini. Beberapa teori yang berkaitan dengan strategi bisnis, strategi marketing, pengertian perusahaan, serta beberapa analisis juga diuraikan pada bab ini untuk menjadi landasan penelitian dan dipergunakan untuk menganalisis permasalahan.

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

Bab ini membahas mengenai metode yang dipergunakan dalam menganalisis permasalahan dalam penelitian ini. Selain itu juga terdapat penjelasan pemilihan metode penelitian atau identifikasi variabel, serta sumber data. Dalam bab ini juga dibahas mengenai prosedur pengumpulan data dan teknik analisis data.

#### **BAB IV: GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN**

Bab ini memaparkan mengenai gambaran umum dari PT XYZ yang meliputi sejarah singkat, perkembangan usaha, kegiatan operasional



serta visi dan misinya. Berbagai strategi perusahaan yang terkait dengan penelitian juga akan disajikan dalam bab ini.

#### **BAB V: ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Bab ini berisi mengenai pembahasan hasil penelitian melalui data yang telah dikumpulkan dan kemudian dilakukan analisis pembahasan secara mendalam. Pada bab ini juga dipaparkan lebih rinci usulan strategi untuk perusahaan beserta tujuannya.

#### **BAB VI: SIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi beberapa hal yang dapat disimpulkan dari hasil analisis yang telah dilakukan dengan menjawab permasalahan yang diungkapkan pada Bab I secara ringkas dan jelas. Bab ini juga memberikan saran-saran perbaikan untuk perusahaan dan saran untuk penelitian selanjutnya.