

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di seluruh dunia, termasuk di Indonesia, perusahaan keluarga berperan besar dalam memajukan ekonomi sebuah negara. Selain itu, perusahaan keluarga juga penting dalam membantu pemerintahan untuk mengatasi masalah sosial di masyarakat. Jadi dapat dikatakan bahwa peran perusahaan keluarga terutama dalam masalah sosial dan ekonomi sebuah negara sangat vital. Menurut laporan Bank Dunia (2015), hasil penelitian menyatakan bahwa alasan perusahaan keluarga dalam memiliki peran yang begitu penting adalah karena mampu menyerap tenaga kerja dan mengurangi pengangguran serta membantu banyak dalam membuka lapangan kerja baru sehingga mengentaskan kemiskinan dan menghindari atau meminimalisasi angka kejahatan (kriminalitas). World Bank menyatakan bahwa di Indonesia, hanya sepuluh persen orang terkaya yang menguasai hampir delapan puluh persen kekayaan negara. Dari sepuluh persen orang kaya di Indonesia tersebut dimiliki oleh perusahaan keluarga dan juga menguasai pendapatan di bursa saham mencapai hampir enam puluh persen (Cahyaputra, 2021).

Salah satu sektor yang memiliki kontribusi besar terhadap perekonomian Indonesia adalah sektor minyak dan gas. Sektor industri minyak dan gas atau migas ini memiliki kontribusi atau sumbangsih mencapai 10 milyar dollar Amerika dalam

investasi. Selain itu sektor minyak dan gas mencapai lebih dari satu setengah kali dalam hal menyerap tenaga kerja sehingga membantu dalam meningkatkan kontribusi terhadap perekonomian Indonesia (Ridwan, 2020). Selama ini, karena adanya konversi bahan bakar minyak tanah menjadi LPG berpengaruh terhadap peningkatan kegiatan ekonomi masyarakat, serta efisiensi dari sektor energi di Indonesia. Sekarang ini, di Indonesia sudah beroperasi mencapai tiga puluh empat perusahaan atau pabrik LPG dan kapasitasnya sebesar lima puluh lima juta unit per tahun. Terdapat dua puluh satu pabrik tabung LPG selang dan regulatornya di berbagai daerah di Indonesia. Kebutuhan LPG di Indonesia mencapai seratus juta tabung per tahun (Ridwan, 2020).

Kesuksesan yang diraih suksesor di dalam perusahaan bisnis keluarga tidak lepas dari peran pendiri. Menurut (Wasim *et al.*, 2018) mengatakan bahwa proses dalam pengembangan kesiapan penerus dilakukan yaitu transfer pengetahuan dari pendiri merupakan proses suksesi yang sangat penting dan merupakan aset penting untuk masa depan perusahaan. Proses suksesi merupakan salah satu tantangan besar pada bisnis keluarga, proses yang dilalui pendiri dalam menyiapkan suksesor tidak mudah. Proses suksesi cukup panjang, karena memilih suksesor merupakan cerminan kesuksesan perusahaan di masa depan, suksesor yang tepat akan dapat mempertahankan keberlangsungan perusahaan. Tidak sedikit juga perusahaan yang kesulitan memilih suksesor hingga sulit bertahan hingga generasi ketiga. Proses suksesi adalah sistem yang kompleks karena memiliki 2 sistem yang rumit yaitu sistem keluarga dan juga sistem korporat (Chirapanda, 2019). Adanya kerjasama dan

juga komunikasi yang baik antara generasi penerus dan generasi pendiri merupakan hal yang penting untuk kesuksesan bisnis keluarga, peran pendiri dalam mendidik penerus sangat diperlukan di sini.

Gas elpiji 3kg sendiri merupakan sumber energy pokok di Indonesia. Sejumlah sektor yang sangat membutuhkan gas elpiji untuk keberlangsungan hidup atau usaha mereka, mulai dari rumah tangga kecil, toko kelontong, dan usaha mikro lainnya. Gas elpiji merupakan bahan bakar ramah lingkungan karena terhindar dari polusi minyak tanah. Setelah pihak pemerintah melakukan konversi melalui PT. Pertamina, gas elpiji 3 kg dijadikan gas bersubsidi untuk masyarakat miskin. Oleh karena itu, kebutuhan dan permintaan masyarakat terhadap gas elpiji 3 kg meningkat setiap tahunnya seiring dengan perkembangan ekonomi. Gas elpiji 3kg juga tidak membantu masyarakat miskin saja, tetapi usaha kecil seperti penjual kuliner kaki lima. Karena tingginya permintaan pada gas elpiji 3kg munculnya perusahaan sebagai distributor gas elpiji 3kg atau biasa disebut dengan *agen* yang membantu pemerintah dan juga PT. Pertamina dalam mendistribusikan gas subsidi kepada usaha mikro dan masyarakat miskin. Distributor gas elpiji 3kg juga bertugas untuk melakukan riset di masyarakat apakah gas bersubsidi tersalurkan dengan benar kepada masyarakat – masyarakat miskin.

Karena pertumbuhan positif yang dialami oleh distributor gas elpiji, pendiri perusahaan pastinya menginginkan bahwa perusahaan yang didirikannya berkelanjutan hingga ke generasi selanjutnya, melalui perbedaan karakteristik kepemimpinan dari setiap generasi membuat pendiri harus mempersiapkan,

membimbing suksesor dalam mengelola setiap *generation gap* yang terjadi di perusahaan hingga perusahaan dapat bertahan hingga ke generasi ke-3 dan seterusnya.

Penelitian ini fokus pada cara *incumbent* membentuk *Transgenerational Potential* terhadap penerus perusahaan. Perusahaan keluarga yang diteliti adalah PT. Putra Gas Mandiri, CV JJ Plastindo, dan PT. Prima Gas Sulawesi Pratama. Ramadhan (2020) mengatakan tahap yang perlu dilakukan dalam pengembangan calon suksesor yaitu melalui program pelatihan, pendidikan formal, transfer pengetahuan dari pendiri, dan pengalaman kerja.

Berdasarkan pra survey yang dilakukan melalui wawancara dengan PT. Putra Gas Mandiri, CV JJ Plastindo, dan PT. Prima Gas Sulawesi Pratama didapatkan hasil yaitu ketiga perusahaan tersebut masih mempersiapkan *incumbent* usaha keluarga. Persiapan yang dilakukan ketiga perusahaan tersebut dengan membuat strategi untuk membentuk *Transgenerational Potential*. Ketiga perusahaan tersebut membuat strategi dengan tujuan mempersiapkan *incumbent* usaha keluarga yang memiliki potensi yang bagus sehingga dapat meneruskan bisnis keluarga dengan baik.

Penelitian di bidang budaya organisasi menunjukkan bagaimana budaya klan berhubungan positif dengan kinerja organisasi (Handayani, 2020; Novitasari, 2020; Hasyim, 2020) penelitian ini digunakan untuk membandingkan beberapa perusahaan dan menggunakan *in-depth-interview* untuk menemukan hubungan positif dalam budaya organisasi dengan kinerja organisasi untuk mencapai keberlanjutan perusahaan. Sebaliknya, Amdani (2018) berpendapat bahwa budaya klan mencakup

masalah hubungan karyawan alih-alih meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam organisasi.

Gaumer (2018) dalam penelitiannya melalui informasi – informasi perusahaan diatas, penulis dapat mengetahui faktor yang membuat perusahaan PT. Putra Gas Mandiri dapat berkembang dan bertahan hingga generasi ketiga. Tujuan dari penelitian ini yaitu menjelaskan bagaimana PT. Putra Gas Mandiri meraih kesuksesan dan mempertahankan keberlanjutan perusahaannya, dan juga faktor yang menunjang perusahaan tersebut untuk dapat meneruskan perusahaannya hingga ke generasi ketiga. Faktor – faktor dinilai berdasar pada hasil observasi, wawancara, dan field notes dari pihak perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian ini membahas mengenai strategi para *incumbent* untuk membentuk *Transgenerational Potential* kepada penerus perusahaan. PT. PGM merupakan perusahaan distributor gas elpiji yang bekerja sama dengan pemerintah dan PT. Pertamina dalam menyalurkan dan menjual gas elpiji 3kg kepada masyarakat yang berlokasi di Makassar, Sulawesi Selatan. Perusahaan PT. Putra Gas Mandiri sudah berdiri sejak 1978 yang berawal dari nama UD. Tunggal Jaya yang merupakan distributor minyak tanah di Makassar, lalu mengalami berbagai perubahan pada produk, nama perusahaan hingga saat ini. Bisnis keluarga ini memiliki budaya organisasi di dalam perusahaannya.

CV JJP merupakan perusahaan keluarga yang awalnya merupakan usaha produksi plastic pada tahun 2002 dan merambah ke usaha gas elpiji 3 kg. Saat ini perusahaan ini menjual plastik ke hotel dan toko – toko dan juga menjadi supplier gas elpiji di toko kelontong dan warung kaki lima di Makassar, sama dengan PT. Putra Gas Mandiri, perusahaan ini juga memiliki budaya organisasi dan nilai agama di dalam perusahaannya.

PT. PGSP merupakan perusahaan keluarga yang bergerak dibidang distributor gas elpiji 3kg yang bekerja sama dengan pemerintah dan PT. Pertamina untuk menyalurkan gas elpiji subsidi ke masyarakat menengah kebawah yang berlokasi di kota Makassar, Sulawesi Selatan. PT. PGSP sudah berdiri pada tahun 2000 berawal dari usaha minyak tanah. Bisnis keluarga ini juga sama seperti PT. PGM, dan CV JJP, mereka memiliki budaya organisasi dan nilai agama yang diterapkan di dalam perusahaan.

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat membantu peneliti untuk menemukan sisi positif dari pengaruh budaya organisasi di dalam bisnis keluarga PT. PGM, CV JJP, dan PT. PGSP. Alasan peneliti memilih 3 perusahaan yaitu PT. PGM, CV JJP, dan PT. PGSP karena ketiga perusahaan ini berkontribusi besar di Makassar dalam industri gas elpiji 3 kg, tetapi *incumbent* dari ketiga perusahaan ini masih belum melepas kontrol dari operasional mereka. Ketiga perusahaan ini masih transisi dan *incumbent* masih mempersiapkan para penerus.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, yang menjadi fokus dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui strategi yang diterapkan *incumbent* dalam membentuk potensi terhadap penerus di dalam perusahaan PT.PGM, CV JJP, dan PT. PGSP. Penelitian ini dilakukan karena diharapkan bahwa akan dapat menjawab masalah penelitian dibawah ini:

1. Bagaimana *incumbent* usaha keluarga membuat strategi untuk membentuk *Transgenerational Potential* di dalam industry gas elpiji 3 kg di Makassar?
2. Mengapa *incumbent* usaha keluarga mengimplementasikan strategi tersebut untuk membentuk *Transgenerational Potential*?

1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang dari penelitian yang telah dibahas, tujuan di dalam penelitian ini yaitu, untuk mengetahui strategi yang dilakukan pemilik PT. Putra Gas Mandiri, CV JJ Plastindo, dan PT. Prima Gas Sulawesi Pratama dalam membentuk *Transgenerational Potential* di perusahaan mereka.