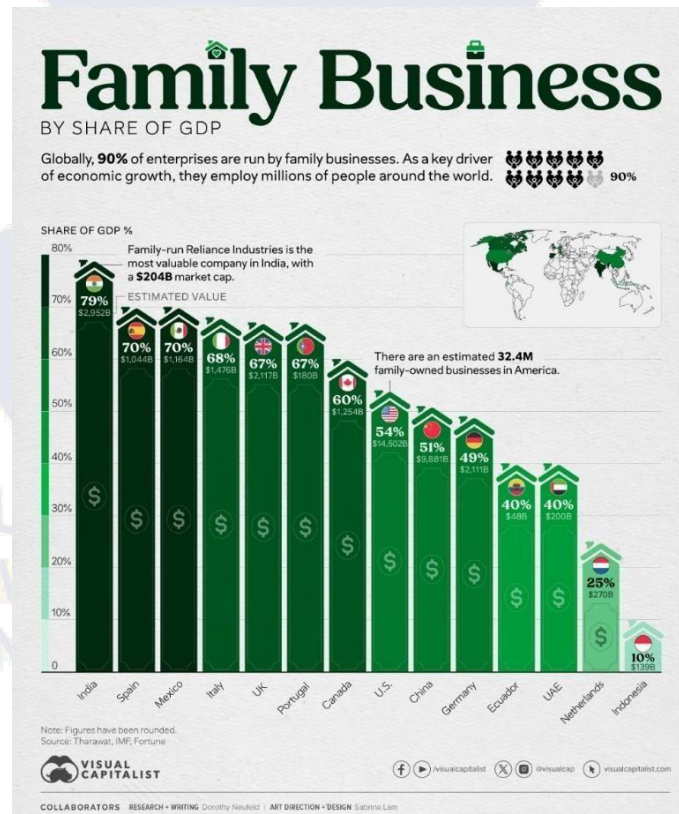


# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Komunikasi merupakan fondasi dalam kehidupan manusia (Rymanowicz, 2016) dan merupakan suatu kegiatan yang tidak terhindarkan dalam kehidupan sehari-hari. Komunikasi adalah hal yang dibutuhkan dalam semua aspek kehidupan, termasuk dalam bisnis. Bisnis memiliki peran krusial dalam kehidupan manusia, sebab proses transaksi dalam bisnis terus-menerus terjadi dalam rangka pemenuhan kebutuhan baik primer, sekunder, maupun tersier (Riyadi, 2016). Pada dasarnya, keberhasilan dalam sebuah bisnis bergantung pada komunikasi yang efektif (Radovic Markovic & Salamzadeh, 2020).



Gambar 1.1 Family-owned Business by Share

Sumber: (Neufeld, 2023)

Secara global, 90 persen perusahaan dikelola oleh bisnis keluarga. Bisnis keluarga telah mendorong adanya penciptaan lapangan kerja dan kewirausahaan sepanjang sejarah, meskipun sebagian besar adalah toko-toko kecil (Neufeld, 2023). Bisnis keluarga menyumbang sekitar 70 persen PDB Global dan mempekerjakan 60 persen angkatan kerja di dunia (PWC Global, 2024). Di Indonesia, keberadaan bisnis didominasi pula oleh bisnis keluarga. Yang mana, sebanyak 95 persen bisnis termasuk dalam kategori bisnis keluarga (Daya Qarsa, 2022a). Berdasarkan *survey* yang dilakukan oleh DayaQarsa, bisnis keluarga menyumbang kontribusi sebesar 82 persen pada PDB (Produk Domestik Bruto) Indonesia dan 40 persen bagi kapitalisasi pasar.

Eksistensi dari bisnis keluarga merupakan hal yang penting untuk dilestarikan keberadaannya, sebab telah terbukti memiliki peran penting dalam pemberian kontribusi yang berarti bagi negara. Berdasarkan hambatannya, mayoritas bisnis keluarga menghadapi tantangan dalam perubahan generasi atau pelaksanaan suksesi. Sebagaimana hasil *survey* Deloitte Business Trends 2019, tantangan terbesar yang dialami pelaku bisnis keluarga antara lain mengelola bisnis untuk kesuksesan yang berkelanjutan dan mendukung serta memotivasi generasi selanjutnya (MCCIA, 2020). Lebih lanjut, di Indonesia hanya terdapat 30 persen bisnis yang mampu bertahan hingga generasi kedua dan terdapat 13 persen saja bisnis keluarga yang berhasil dipertahankan hingga generasi ketiga (Daya Qarsa, 2022). Studi menunjukkan kurang dari 10 persen calon penerus ingin meneruskan bisnis keluarganya (Liu et al., 2024).

Keberhasilan peralihan manajemen dari satu anggota keluarga ke anggota lainnya merupakan hal yang penting bagi keberlanjutan bisnis (Gagné et al., 2021). Proses dari peralihan kepemilikan bisnis disebut dengan suksesi. Suksesi adalah sebuah proses dan bukan suatu momen yang terjadi dalam satu waktu (Porfirio et al., 2020), sebab tujuannya bukan hanya memindahtangankan kepemilikan bisnis dari satu generasi ke generasi selanjutnya, tetapi juga menjaga bisnis supaya tetap mapan dengan mengupayakan tujuan, misi, serta nilai yang dimiliki keluarga (LeCouvie & Pendergast, 2014).

Pemilik dari bisnis yang sukses cenderung mendorong anaknya untuk terlibat dan bersiap untuk meneruskan bisnis keluarga yang dijalankan di masa depan. Pada konteks bisnis yang sukses, bisnis yang telah beroperasi selama bertahun-tahun lamanya termasuk dalam kategori bisnis yang sukses berdasarkan umur panjangnya. Pada penelitian yang dilakukan oleh Sdrali, 72,5 persen responden berpendapat bahwa operasional bisnis perlu diambil alih oleh anggota keluarga. 69,6 persen responden setuju bahwa dalam manajemen bisnis hanya ada satu suksesor (Sdrali et al., 2007). Dengan demikian, calon suksesor atau penerus bisnis keluarga perlu dipersiapkan, sebab menjadi faktor penentu keberlanjutan bisnis di masa depan (Cahyadi, 2019). Sayangnya, banyak bisnis keluarga yang mengalami kegagalan dalam proses pengalihan kepemimpinan dan kepemilikan bisnis antar generasi (Zehrer & Leiß, 2020a).

Permasalahan keberlanjutan bisnis keluarga dialami oleh bisnis besar seperti Jamu Nyonya Meneer yang dinyatakan pailit pada tahun 2017 dikarenakan adanya perencanaan suksesi yang belum matang di antara pendahulu dengan suksesor pada generasi ke-3 (hops.id, 2024). Selain Jamu Nyonya Meneer, terdapat pula Toko Buku Gunung Agung yang akhirnya mengalami penutupan secara permanen setelah 70 tahun berdiri. Tidak hanya dikarenakan faktor ekonomi, berdasarkan analisis oleh Prof. Rhenald Kasali, Guru besar FEB Universitas Indonesia menyatakan bahwa penting bagi pemilik toko tersebut untuk memiliki "*passion*" dalam menjalankan bisnis, sebagaimana diketahui bahwa anak dari pendiri Toko Buku Gunung Agung tersebut memutuskan untuk mundur dari bisnis yang dijalankan (viva.co.id, 2020).

Permasalahan keberlanjutan bisnis keluarga pada generasi berikutnya tidak terjadi pada bisnis skala besar saja, tetapi juga dialami oleh bisnis keluarga dalam taraf UMKM. Persebaran UMKM mewakili 99 persen dari total kegiatan bisnis, serta menyerap 97 persen lapangan kerja, juga menyumbang mayoritas PDB di Indonesia (Setkab.go.id, 2022). Sehingga, keberadaan UMKM perlu diperhatikan sebab dinilai sebagai sektor yang menjadi tulang punggung perekonomian nasional, sebagaimana dikatakan oleh Anggota Komisi XI DPR RI, Indah Kurnia (Komisi XI, 2022). Berdasarkan data yang diperoleh melalui

wawancara pra-riset dengan Ibu Ayen selaku pemilik pemilik usaha keluarga dalam bidang kuliner di Kota Tangerang pada 21 Maret 2024, meski telah menjalankan bisnis selama 15 tahun, tetapi bisnisnya tidak memiliki calon penerus. Hal tersebut disebabkan tidak adanya keinginan dari calon suksesor potensial untuk melanjutkan bisnis yang dijalankan. Dengan tidak adanya keinginan dari suksesor, bisnis yang telah dibangun akan menghilang begitu saja.

Suksesi dalam bisnis keluarga membutuhkan banyak interaksi dan komunikasi antara orang-orang yang terlibat. Dalam proses pewarisan bisnis keluarga, komunikasi menjadi kunci utama untuk proses suksesi yang berhasil (Zehrer & Leiß, 2020). Kurangnya komunikasi antara suksesor dengan pendahulu selama proses suksesi merupakan ancaman yang besar terhadap hasil yang positif (Mair & Bitsch, 2018), sebagaimana hasil penelitian oleh (Ali et al., 2017) menemukan pula fakta bahwa kurangnya komunikasi dan koordinasi yang maksimal menjadi faktor pendukung dari kegagalan bisnis keluarga. Hal tersebut kemudian menjadi penyebab atas terjadinya perselisihan antara pendahulu dengan suksesor, juga menjadi faktor dalam rusaknya harmoni keluarga (Michael-Tsabari & Weiss, 2015).



**Gambar 1.2** Survei Daya Qarsa

Sumber: (Daya Qarsa, 2022)

Sebagai suatu hal yang krusial, perencanaan suksesi dan penerapan sistem tata kelola yang belum maksimal menjadi salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh bisnis keluarga. Tantangan tersebut mengacu pada pendahulu yang belum memiliki rasa percaya pada suksesor, ketidakmampuan pendahulu untuk mengkomunikasikan tugas serta tanggungjawab secara jelas dan terstruktur, kurangnya komunikasi antara pemangku kepentingan dalam bisnis, serta konflik yang tidak dikelola dengan baik (Daya Qarsa, 2022). Persiapan suksesor cenderung dilaksanakan melalui pengenalan maupun penanaman kebiasaan (Anggadwita et al., 2020). Orangtua atau pendahulu berperan sebagai pembimbing utama dalam pembekalan pengetahuan bagi calon suksesor. Proses pengenalan atau penanaman kebiasaan dalam keluarga kepada calon suksesor didukung melalui komunikasi (Triwardhani & Chaerowati, 2019). Melalui komunikasi, proses *transfer* pandangan yang lancar akan menyebabkan proses suksesi antar-generasi yang efektif (Hidayati et al., 2019).

Dalam praktiknya, komunikasi yang dijalankan dalam keluarga dapat mempengaruhi sikap anak dalam memilih jalan karir, yang mana mereka dituntun oleh nilai dan kepercayaan sehingga dapat membentuk pandangan anak terhadap keinginan jalan karir yang akan mereka pilih (Soleimanof et al., 2021). Dengan demikian, komunikasi interpersonal di antara pendahulu dengan suksesor memiliki peran penting dalam proses suksesi. Dengan adanya kemampuan untuk mengomunikasikan tujuan dan rasa percaya, kesuksesan dalam bisnis dapat diwujudkan (Radovic Markovic & Salamzadeh, 2020).

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA

Kabupaten/Kota	Banyaknya usaha
1	2
01 Pandegelang	19 546
02 Lebak	29 586
03 Tangerang	15 359
04 Serang	10 729
71 Tangerang	10 347
72 Cilegon	5 152
73 Serang	4 486
74 Tangerang Selatan	8 623
Banten	103 828

**Gambar 1.3 Persebaran UMKM di Banten**

Sumber: (BPS, 2021)

Pada provinsi Banten, UMKM tersebar pada berbagai kabupaten/kota. Tangerang menjadi kabupaten/kota dengan jumlah UMKM terbanyak, dengan total sejumlah 34.329 ribu (BPS, 2021). Kepemilikan dari bisnis/usaha keluarga seringkali dihubungkan dengan beberapa etnis di Indonesia, salah satunya adalah Etnis Tionghoa. Berdasarkan hasil riset *The Jakarta Consulting Group*, keberadaan bisnis keluarga di Indonesia sebagian besar didominasi oleh keturunan Etnis Tionghoa (Bisnis.com, 2013). Meski hanya mendominasi 4,5% dari populasi masyarakat di Indonesia, tetapi Jusuf Kalla menyatakan bahwa lebih dari 50% ekonomi Indonesia dikuasai oleh Etnis Tionghoa (Akbar, 2023).

Keterkaitan antara bisnis keluarga dengan Etnis Tionghoa didorong pula dengan adanya anggapan yang telah beredar di masyarakat sejak dahulu bahwa Etnis Tionghoa cenderung sukses dan pandai dalam berbisnis. Anggapan tersebut tidak hanya beredar secara vokal saja, melainkan seringkali diangkat pada tulisan publikasi oleh media. Dalam publikasi yang ada, etnis Tionghoa kerap dijadikan sebagai contoh atau inspirasi bagi pengusaha atau orang-orang yang ingin memulai bisnis.



## Belajar dari Orang Tionghoa, Lakukan Ini Agar Bisnis Sukses

ENTREPRENEUR - Muhammad Fakhriansyah, CNBC Indonesia

16 October 2023 12:05

### 5 Prinsip Sukses Berbisnis ala Orang Tionghoa, Entrepreneur Wajib Tahu!

Vadhia Lidyana - detikFinance

Rabu, 17 Feb 2021 07:01 WIB

#### Gambar 1.4 Publikasi Media Bisnis Etnis Tionghoa

Sumber: olahan peneliti (2024)

Sejak masa China kuno, bisnis telah menjadi kunci utama untuk bertahan hidup. Terdapat sebuah pepatah yang berbunyi “lebih baik menjadi kepala ayam dibanding menjadi ekor dari sapi besar”. Dengan munculnya padangan tersebut serta nilai-nilai prinsip yang dipegang teguh sejak lama, bisnis menjadi salah satu sumber pencaharian yang dimiliki banyak masyarakat etnis Tionghoa (Salsabilla, 2023). Dalam menjalankan bisnis, orang tua dalam kelompok etnis tersebut cenderung memberikan bekal berniaga kepada anak mereka. Dalam beberapa kasus, orang tua memiliki ekspektasi bagi anak untuk meneruskan bisnis yang mereka miliki (Askarial & Surya, 2016).

Pada kelompok etnis Tionghoa terdapat nilai konsep moral yang diadopsi dalam keluarga. Nilai tersebut adalah bakti kepada orang tua atau *Hauw* (有孝). Konsep yang serupa dalam *Dì Zǐ Guī* (弟子規), yakni tuntutan sebagai anak yang berbudi pekerti luhur dalam tata cara berperilaku patuh kepada orangtua. Bila orang tua memanggil harus segera menanggapi, bila orangtua menugaskan sesuatu harus segera dilaksanakan, hingga mendengarkan petunjuk atau nasihat dari orangtua dan segera melaksanakannya (Sulistio, 2016). Nilai-nilai tersebut sejalan pula dengan budaya yang dimiliki oleh Etnis Tionghoa di Indonesia, yakni Tingkat *power distance* yang tinggi, *uncertainty avoidance* yang kuat,

kolektivisme, dan maskulin (Suharnomo, 2017). Namun, meskipun terdapat nilai-nilai budaya tersebut, isu dalam proses perencanaan suksesi adalah hal yang tidak terhindarkan.

Pada provinsi Banten terdapat sekelompok Etnis Tionghoa peranakan yang disebut sebagai “Cina Benteng”. Keberadaan Masyarakat Cina Benteng diperkirakan telah hadir dan bermukim di daerah Tangerang selama kurang lebih tiga abad lamanya. Pada awal kedatangannya menurut Kitab “Tina Layang Parahyangan”, etnis Tionghoa yang dipimpin oleh Tjen Tjie Lung (Ha Lung) mendarat pada muara Sungai Cisadane atau Teluk Naga. Pada daerah Kali Pasir, didirikan sebuah perkampungan Tionghoa yang dikenal sebagai Petak Sembilan. Perkampungan tersebut kemudian berkembang menjadi pusat perdagangan. Mata pencaharian penduduk Tionghoa yang bermukim di daerah Tangerang didominasi oleh petani, nelayan, pedagang, dan peternak (Gunawan, 2014). Hingga saat ini, kawasan Tangerang masih dikenal sebagai daerah dengan perdagangannya, khususnya pada bidang kuliner sebagaimana dikutip dari Radarbanten.co.id bahwa Kota Tangerang, Kota Tangerang Selatan, dan Kabupaten Tangerang merupakan daerah dengan pertumbuhan bisnis kuliner paling pesat (Radarbanten.co.id, 2019).

## **1.2 Rumusan Masalah**

Keberadaan bisnis keluarga di Indonesia didominasi oleh Etnis Tionghoa. Etnis Tionghoa memiliki budaya yang menunjukkan adanya rasa hormat serta kepatuhan dari anak terhadap orang tua. Anak dari kelompok etnis tersebut cenderung dikontrol dan mendengarkan pendapat dari orang tua. Transisi dalam bisnis keluarga cenderung diberikan kepada anggota keluarga dari generasi berikutnya. Namun, studi menunjukkan bahwa kurang dari 10 persen calon penerus ingin meneruskan bisnis keluarganya. Adanya ketidakmampuan pendahulu untuk mengkomunikasikan tugas serta tanggungjawab secara jelas, kurangnya komunikasi antara pemangku kepentingan, serta konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat mempengaruhi respon suksesor dalam menyikapi peralihan manajemen dalam suksesi.



### **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan paparan rumusan masalah yang telah dituliskan, dapat ditarik sebuah pertanyaan penelitian untuk meneliti peran komunikasi interpersonal dalam proses perencanaan suksesi bisnis keluarga, yakni

1. Bagaimana proses pengambilan keputusan pemilihan suksesor dalam usaha keluarga?
2. Apa pola komunikasi keluarga yang diterapkan agar generasi ke-3 bersedia untuk menjadi suksesor?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Ada pula tujuan dari penelitian ini, yakni untuk mengetahui bagaimana pola komunikasi yang terjalin di antara pendahulu dan suksesor dalam bisnis keluarga yang mampu melaksanakan suksesi hingga generasi ke-tiga.

### **1.5 Kegunaan Penelitian**

#### **1.5.1 Kegunaan Akademis**

Dengan dilaksanakannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan inspirasi, wawasan, atau pengetahuan baru yang berguna dalam bidang akademis, juga penelitian-penelitian selanjutnya yang membahas topik serupa terkait perencanaan suksesi bisnis keluarga dan keberlanjutannya melalui sudut pandang bidang komunikasi.

#### **1.5.2 Kegunaan Praktis**

Secara praktis, dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan serta wawasan bagi pelaku bisnis keluarga baik pendahulu maupun suksesor mengenai pola komunikasi dalam proses pelaksanaan suksesi pada sebuah bisnis keluarga yang berhasil/berkelanjutan.

#### **1.5.3 Keterbatasan Penelitian**

Terdapat keterbatasan dalam melaksanakan penelitian terkait topik yang diteliti, yakni kurangnya data terkait bisnis keluarga. Hal ini disebabkan karena tidak banyak individu maupun instansi yang membahas atau melaksanakan survei terkait isu bisnis keluarga serta keberlanjutannya, sehingga data yang didapat hanya berasal dari beberapa instansi tertentu dengan tahun yang tersedia. Dalam pembahasan, penelitian ini terbatas hanya melihat bagaimana pola komunikasi antara pendahulu dan suksesor yang terjalin dalam keluarga sehingga terbentuknya bisnis keluarga yang berkelanjutan. Pemilihan subjek dari penelitian ini terbatas pada pemilik usaha keluarga beretnis Tionghoa di Kota Tangerang.

