

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Salah satu model bisnis yang paling tangguh di dunia adalah model bisnis keluarga. Keberhasilan perusahaan keluarga yang berkelanjutan dari generasi ke generasi bergantung pada motivasi generasi penerus, yang akan mengambil alih bisnis keluarga, untuk menghadapi tantangan. Bisnis keluarga juga memiliki budaya yang kuat untuk mengeksekusi. Orang tua menggembelng generasi penerus agar memiliki rasa tanggung jawab dan juga hasrat dalam menentukan target yang ambisius. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya perusahaan keluarga yang bermunculan dan bergerak di berbagai bidang serta tersebar di banyak daerah di Indonesia (PWC, 2014).

Menurut Ward dan Aronoff (2002), suatu perusahaan dikatakan sebagai perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. Donnelley (2002) menyatakan bahwa suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan. Di Indonesia, kebanyakan perusahaan keluarga adalah jenis yang kedua di mana para anggota keluarga juga menjadi pengelolanya. Namun salah satu kelemahan yang sering dimiliki oleh perusahaan di Indonesia adalah kelemahan pola pengembangan sumber daya manusia pada level menengah dan

pengelolaan persiapan suksesi untuk tujuan jangka panjang (Laurence dan Mustamu.2015).

Perkembangan bisnis keluarga pasti tidak lepas dari suksesi, sedangkan adanya suksesi pasti terjadi beberapa konflik karena perbedaan generasi dari pemilik dan anggota keluarga yang akan terlibat dalam perusahaan. Suksesi merupakan faktor krusial apalagi kalau perusahaan sudah mulai bergerak ke generasi ke dua, apalagi ke tiga. Seringnya ada pernyataan bahwa generasi ke 1 lah generasi membangun, sedangkan generasi kedua adalah generasi menikmati dan generasi ketiga adalah generasi menghancurkan. Dengan demikian, perusahaan ini juga sudah mulai untuk mempersiapkan hal-hal yang terkait dengan persiapan suksesi mulai dari penerapan gaya kepemimpinan dan nilai-nilai kepemimpinan.

Roti Dewi merupakan usaha roti yang telah berdiri sejak 45 tahun yang lalu. Roti Dewi didirikan pada tahun 1971 oleh seorang kakak beradik yaitu Kartika Husien dan Setiawati Husien di Jalan Pandean Lamper III No 28, Semarang. Roti Dewi menjual berbagai macam roti kering seperti nastar, lidah kucing dan roti basah seperti sus isi fla, dll. Penjualan Roti Dewi dilakukan dengan memanfaatkan tokonya yang terletak di Pandean Lamper dan juga melayani pesanan untuk event seperti pertemuan atau acara wisuda maupun catering. Pada saat pendirian, Roti Dewi memiliki 15 hingga 20 orang karyawan, namun saat ini Roti Dewi hanya memiliki kurang lebih 10 orang karyawan dikarenakan proses pembuatan pada jaman sekarang murni hampir sebagian besar menggunakan alat mesin sehingga tidak membutuhkan karyawan yang terlalu banyak.

Roti Dewi saat ini mengalami permasalahan dalam hal pemilihan suksesor. Pendiri yang saat ini masih hidup adalah Kartika Husien masih belum mempersiapkan suksesi sejak lama karena merasa masih kuat untuk mengurus perusahaannya. Namun lambat laun memasuki usianya yang telah mencapai 85 tahun, terjadi permasalahan untuk penentuan suksesor perusahaan. Calon penerus saat ini ada tiga orang, yaitu 1 orang anak dari Kartika Husien dan dua orang anak dari almarhum Setiawati Husien. Pertimbangan dari ketiga suksesor ini adalah karena ketiga orang tersebut masih ikut berperan dalam Roti Dewi hingga saat ini. Anak kedua dari Kartika Husien yang bernama Dewi memiliki tugas mengurus dan handle seluruh keuangan dan asset dari roti Dewi serta mengurus seluruh sumber daya manusia yang dimiliki sekarang. Sedangkan Anak sulung dari Setiawati Husien yang bernama Amelia Listiani Halim saat ini mengurus masalah resep yang menjadi warisan keluarga, pengembangan menu roti dan pembelian bahan baku untuk produksi. Kemudian anak kedua dari Setiawati Husien yang bernama Dewi Listiani Halim saat ini mengurus masalah pemasaran dan pengembangan Roti Dewi di kota lain. Ketiga nya masih terlibat dalam kegiatan operasional pada Roti Dewi.

Roti Dewi merupakan perusahaan keluarga yang dalam operasionalnya masih menggunakan nilai tradisional dan budaya Tionghoa. Nilai-nilai budaya Tionghoa menurut Erniwati (2007) adalah humanism, senioritas, kepercayaan, tingkat formalitas, menghargai nilai moral, paternalism, dan keteguhan. Sedangkan nilai tradisional Tionghoa menurut Erniwati (2007) adalah *hopeng*,

hong sui, dan hoki. Nilai-nilai ini sangat mempengaruhi dalam kelangsungan bisnis keluarga yang berbudaya Tionghoa.

Adanya berbagai pertimbangan yang sama-sama dianggap penting inilah yang membuat pendiri mengalami kebingungan dalam pemilihan suksesor. Hal ini menarik peneliti untuk melakukan penelitian tentang pemilihan suksesor pada Roti Dewi ini. Penelitian ini menggunakan model suksesi Redding (1990) (dalam Haryanto dan Harjanti, 2014) yang menganalisis proses suksesi pada perusahaan keluarga berbudaya Tionghoa memiliki tahap yang khas dalam suksesi. Tahap awal, suksesor akan diperkenalkan dalam perusahaan keluarga secara *informal*, untuk mensosialisasikan individu (sejak kecil) dalam mengembangkan nilai-nilai yang sesuai dengan norma sosial, kepercayaan di antara mitra bisnis, pengambilan risiko, ketekunan, kerja keras, dan perolehan ketrampilan bekerja. Tahap berikutnya adalah tahap “pencelupan”, pada tahap ini, suksesor menangani tugas kasar dan non manajerial yang dirancang untuk menghadapkannya dengan operasional perusahaan dan untuk memperkenalkannya kepada kepahitan dunia kerja. Tahap terakhir adalah tahap tutorial. Pada tahap ini, suksesor diperkenalkan untuk membuat kesepakatan, yang dimulai dari sebagai pengamat. Selama proses berlangsung, suksesor mungkin akan diminta untuk membahas pemahaman mengenai berbagai strategi bisnis. Bentuk pelatihan ini dihubungkan dengan sistem budaya Tionghoa yang berorientasi lebih ke arah kesepakatan.

1.2. Perumusan Masalah

Ulasan pada bagian latar belakang mengilustrasikan adanya kesulitan dari pendiri yang membuat pemilihan suksesor perusahaan keluarga Roti Dewibelum dapat melakukan suksesi dengan mulus. Padahal kebanyakan perusahaan keluarga mengalami kesulitan untuk melanjutkan tongkat estafet kepada generasi selanjutnya. Hal ini yang mendasari perlunya dilakukan penelitian pemilihan suksesor di Roti Dewi. Sehingga dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut: Bagaimana proses pemilihan suksesor pada Roti Dewi, Semarang menurut teori Redding?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah menganalisis proses pemilihan suksesor pada Roti Dewi menurut teori Redding.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi seluruh pemangku kepentingan di Roti Dewi dan dapat dijadikan referensi bagi generasi kedua dan generasi selanjutnya dalam mempersiapkan proses transisi dan suksesi di masa mendatang
2. Bagi peneliti penelitian ini diharapkan mampu referensi untuk penelitian suksesi bisnis keluarga yang sejenis dan sebagai perbandingan bagi suksesi bisnis keluarga di masa depan.