

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1. Latar Belakang Penelitian**

Perusahaan keluarga merupakan salah satu bentuk perusahaan yang sangat banyak dijumpai di Indonesia. Jumlah pengusaha Indonesia yang merupakan eksekutif dari bisnis keluarga tercatat telah mencapai angka 90% (Kompas, 2002). Perusahaan keluarga memiliki beberapa mitos yaitu (Dewantoro, 2011):

- a. Perusahaan keluarga tidak profesional
- b. Tidak adanya pemisah antara keuangan perusahaan dan keuangan pribadi
- c. Perusahaan keluarga dianggap tidak dapat menerapkan sistem dan prosedur yang sehat
- d. Perusahaan keluarga hanya akan memberikan kesempatan pada kerabat keluarga saja untuk menduduki posisi penting
- e. Kinerja tidak penting, yang penting adalah membangun hubungan yang dekat dengan pemilik
- f. Perusahaan keluarga akan berakhir di tangan generasi kedua
- g. Perusahaan keluarga tidak memandang SDM sebagai aset perusahaan yang penting

Kepimpinan bisnis keluarga menuntut adanya keberhasilan alih generasi dari generasi satu ke generasi berikutnya. Poza (2009) menyatakan bahwa hanya 12% bisnis keluarga yang berhasil melakukan suksesi dari

generasi kedua ke generasi ketiga dan hanya 4% yang berhasil melakukan suksesi dari generasi ketiga ke generasi keempat didukung dengan hanya 20 persen dari total perusahaan keluarga yang tetap bertahan melampaui 60 tahun di dalam kuasa keluarga yang sama (Ward. 2004). Bisnis keluarga di Asia menjadi penopang utama perekonomian. Pada periode 2000-2010, bisnis keluarga memperoleh laba tertinggi di antara perusahaan di Asia yaitu total laba kumulatif sebesar 261% dan tingkat pertumbuhan tahunan gabungan sebesar 13,7% selama periode tersebut. Data terbaru yang disebutkan oleh Credit Suisse bahwa terdapat 3.568 bisnis keluarga yang terdaftar dalam bursa di 10 negara Asia (Daniel. 2011).

Begitu banyak tantangan yang harus dihadapi bisnis keluarga dalam mempertahankan eksistensinya. Tantangan-tantangan tersebut meliputi : pembagian tanggung jawab, kesatuan kepemilikan, adanya *family harmony*, *business viability*, serta suksesi. Salah satu dari tantangan tersebut yang cukup krusial adalah adanya isu suksesi (Heriyanto, 2014).

Isu suksesi adalah isu yang cukup penting dalam bisnis keluarga karena menyangkut keberlangsungan bisnis dari generasi satu ke generasi berikutnya dalam sebuah bisnis keluarga. Namun, perusahaan keluarga yang mampu mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi untuk memimpin perusahaan hanya sekitar dua per tiga perusahaan-perusahaan kelas menengah atas di Indonesia. Salah satu faktor penting yang selama ini menghambat perencanaan suksesi adalah pendiri perusahaan merasa suksesi hanya berkaitan dengan kematian sehingga dampaknya, anak yang tidak mengalami proses suksesi yang baik akan memiliki kekhawatiran akan

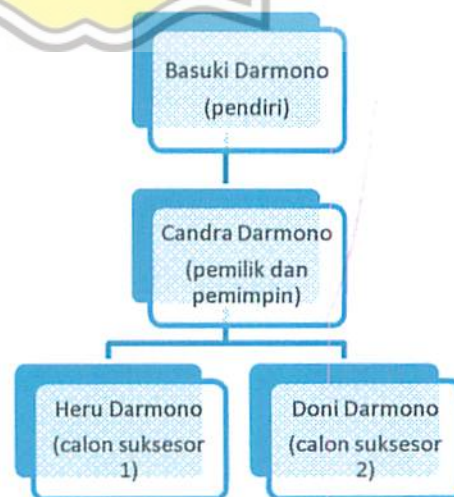
kemampuan mereka dalam menghadapi situasi tanpa adanya orang tua mereka (Susanto, 2007). Kesuksesan calon suksesor merupakan pemain kunci dalam suksesi karena apapun yang terjadi, pada dasarnya pastilah orang tua membuat dan membesarkan perusahaan keluarga demi kepentingan anak dan cucunya (Dussault, 2008).

Proses suksesi yang akan dianalisis dalam penelitian ini menggunakan teori suksesi dari Aronoff (2003). Menurut Aronoff, proses suksesi ini akan dibagi ke dalam tiga tahapan utama yaitu : Persiapan suksesi, Keterlibatan calon suksesor, dan Implementasi suksesi. Ketiga tahapan ini akan sangat cocok digunakan dalam menganalisis proses suksesi dalam perusahaan yang akan diteliti. Penelitian ini akan memfokuskan tentang proses suksesi yang telah dijalankan oleh sebuah perusahaan percetakan yaitu PT. Sido Dadi Kudus. Penelitian ini mengambil objek PT. Sido Dadi yang bergerak dibidang percetakan khususnya percetakan etiket rokok dan ambre rokok. Perusahaan ini berdiri sejak tahun 1972. Berlokasi di Jalan Wahid Hasyim No 15 Kudus, bisnis ini didirikan oleh Basuki Darmono. Produk percetakan PT. Sido Dadi meliputi produk rokok dari berbagai perusahaan rokok di Indonesia. Salah satu produk percetakan PT. Sido Dadi hasil dari kerja sama dengan perusahaan Djarum adalah etiket rokok Djarum 76.

Alasan pemilihan objek ini disebabkan karena PT. Sido Dadi merupakan perusahaan keluarga yang telah mengalami tiga kali proses suksesi hingga ke generasi ketiga. PT. Sido Dadi didirikan oleh Basuki Darmono, kemudian dilanjutkan oleh Chandra Darmono, dan yang terakhir bersuksesi di tangan Heru Darmono. Ketiga calon suksesor ini merupakan satu garis keluarga yang

terhubung langsung dengan ikatan keluarga yaitu ayah dan anak. PT. Sido Dadi sendiri telah mengalami cukup banyak fase jatuh bangun dari awal berdirinya hingga saat ini. Peneliti merasa tertarik memilih objek ini karena PT. Sido Dadi tetap mempertahankan bentuk dan sistem perusahaan keluarga yang sarat akan intervensi anggota keluarga di dalamnya. Dari diagram dibawah ini peneliti menjelaskan bahwa dalam PT. Sido Dadi posisi penting tetap dipegang oleh kerabat keluarga.

Gambar dibawah ini menunjukkan alur alih generasi dari generasi pertama sampai ke generasi ketiga. Alih generasi berjalan lancar sampai ke generasi ketiga meskipun terdapat dua calon suksesor yang memiliki posisi yang sama dalam PT. Sido Dadi yaitu Heru Darmono dan adiknya Doni Darmono yang saat ini sama-sama bekerja di PT. Sido Dadi. Penelitian ini akan menganalisis suksesi yang terjadi pada generasi ketiga yaitu dari Candra Darmono ke Heru Darmono dengan memperhatikan posisi Doni Darmono yang juga terlibat dalam perusahaan.



**Gambar 1.1 Alur Alih Generasi PT. Sido Dadi**



PT. Sido Dadi memiliki dua calon suksesor yang memiliki peluang untuk menjadi pemimpin selanjutnya pada generasi ketiga. Kedua calon suksesor tersebut adalah Heru Darmono dan adiknya Doni Darmono. Penelitian ini akan menganalisis kedua calon suksesor tersebut sesuai dengan proses suksesi menurut teori Aronoff, 2003. Proses suksesi terdiri dari tiga tahapan utama yaitu : Persiapan suksesi, Keterlibatan calon suksesor, dan Implementasi suksesi. Ketiga tahapan ini harus dilalui untuk menentukan keputusan akhir siapa yang akan menjadi calon suksesor pada generasi ketiga di PT. Sido Dadi. Calon suksesor yang terpilih harus memiliki kemampuan yang sesuai dengan strategi perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Selain itu calon suksesor juga harus mendapatkan persetujuan dari seluruh anggota keluarga yang terlibat dalam bisnis PT. Sido Dadi. Berdasarkan pada uraian tersebut penelitian ini berjudul: **PROSES SUKSESI PADA BISNIS KELUARGA PT. SIDO DADI**

## **2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas perumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana proses suksesi bisnis keluarga PT. Sido Dadi?
- 2) Apakah proses suksesi di PT. Sido Dadi telah berjalan sesuai dengan teori proses suksesi menurut Aronoff (2003)?

## **3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui proses suksesi pada bisnis keluarga PT. Sido Dadi, Kudus.

Batasan penelitian dalam penelitian ini adalah sampai ke tahapan proses suksesi yang telah dilalui oleh PT. Sido Dadi yaitu sampai ke tahap kedua dalam proses suksesi menurut Aronoff (2003), yaitu tahap keterlibatan calon suksesor..

#### **4. Manfaat Penelitian**

a. **Bagi pihak perusahaan:**

Sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi pihak pemimpin atau pemilik perusahaan untuk melakukan proses suksesi sehingga perusahaan mampu mengatur konflik yang terjadi.

b. **Bagi Kalangan Akademisi:**

Sebagai sumbangan ilmu pengetahuan dan referensi bagi penelitian untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan.

c. **Bagi Penulis**

Sebagai bahan perbandingan antara teori-teori yang telah diterima di bangku kuliah dengan keadaan yang sebenarnya diperusahaan