

## **BAB IV**

### **HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **4.1.1. Bisnis Keluarga Wingko Babat N.N. Meniko Semarang**

Wingko Babat N.N. Meniko ini sudah berdiri sejak tahun 1978 yang saat ini sudah generasi kedua. Pemilik Wingko Babat N.N. Meniko saat ini bernama Pak Djunaedi dan yang pertama bernama Pak Kuspil. Pusat Wingko Babat N.N. Meniko berada di Jl. Pandean Tamanharjo (Dr. Cipto) 83 Semarang. Sejarah Wingko Babat N.N. Meniko diawali dengan Pak Kuspil yang mengawali usahanya di salah satu perusahaan penyedia makanan di Stasiun Tawang. Semacam restorasi yang kemudian Pak Kuspil memiliki kios sendiri di Stasiun Tawang.

Pada awalnya kios Pak Kuspil menjual pusat-pusat oleh yang stok wingkonya mengambil merek toko lain. Pada tahun 1978, Pak Kuspil melakukan percobaan dengan memproduksi wingko babat miliknya sendiri hingga kemudian berhasil dan dipasarkan dengan merek Apollo. Wingko Babat Apollo ini sangat diterima oleh masyarakat maupun wisatawan yang membelinya sebagai oleh-oleh. Pak Kuspil menggunakan merek Apollo selama 2 tahun, kemudian tahun 1980 berganti merek Sepur Mini. Beberapa pihak merasa keberatan dan merek Super Mini tidak bisa dipatenkan sehingga merek Sepur Mini hanya bertahan selama 10 tahun. Akhirnya Pak Kuspil mengganti merek Super Mini menjadi Stoom Mini dibuat oleh N.N. Meniko. Nama N.N. Meniko diambil dari nama adik Pak Kuspil yang paling kecil dan sudah meninggal pada saat itu. Masyarakat juga lebih akrab dengan nama pembuatnya yaitu N.N. Meniko.

Dalam memproduksi wingko babat ini, bahan-bahan yang digunakan merupakan bahan alami tanpa menggunakan konsentrat. Wingko Babat N.N. Meniko kemudian melakukan inovasi wingko babat rasa yang di dalamnya memiliki varian rasa antara lain : coklat, pisang raja, durian, dan nangka. Perusahaan wingko babat yang pertama kali melakukan inovasi wingko babat rasa adalah Wingko Babat N.N. Meniko. Perusahaan Wingko Babat N.N. Meniko juga

telah bekerja sama dengan perusahaan Hortimart sehingga Wingko Babat N.N. Meniko memiliki kebun buah sendiri yang hasil buahnya digunakan sebagai bahan wingko babat rasa. Oleh karena itu, bahan dari wingko babat ini menggunakan buah asli sehingga tidak menggunakan konsentrat. Jika harga bahan pokok sedang naik, tentu berpengaruh kepada harga pokok wingko babat. Dari permasalahan tersebut, Pak Djunaedi hanya sedikit mengurangi takaran buahnya saja tanpa menambah harga jual sehingga harga jual wingko babat tetap seimbang.

Wingko Babat N.N. Meniko ini selain memproduksi wingko babat, perusahaan ini juga memiliki produksi utama lain yaitu lunpia dan bakpia. Selain itu, perusahaan ini juga memiliki produksi sampingan yang juga dijual ke pasaran tetapi tidak dalam jumlah yang terlalu besar yaitu bandeng, kue mochi, dan tahu bakso. Oleh-oleh lainnya mengambil dari toko lain lalu diperjualkan di toko Wingko Babat N.N. Meniko. Wingko Babat N.N. Meniko sudah mensuplai hampir seluruh kawasan kota Semarang.

#### **4.1.2. Gambaran Umum Responden**

Data wawancara penelitian ini didapatkan dari 5 responden, responden yang dipilih adalah pemilik, dua calon suksesor, dan dua karyawan yang sudah bekerja selama 10 tahun lebih dan dipercaya oleh pemilik. Berikut ini adalah 5 responden yang akan diwawancarai:

1. Bapak Djunaedi Dihadjo, pemilik bisnis keluarga Wingko Babat N.N. Meniko generasi kedua.
2. Jeffrey J. Dihadjo, anak pertama yang menjadi responden calon suksesor 1.
3. Jason F. Dihadjo, anak kedua yang menjadi responden calon suksesor 2.
4. Dedi Bambang Sugianto (Pakde), yang menjadi responden karyawan 1.
5. Salim Hari Santoso (Salim), yang menjadi responden karyawan 2.

## 4.2 Analisis Data

Perencanaan suksesi bisnis keluarga Wingko Babat N.N. Meniko terdiri dari dua kategori yaitu *management succession* dan *ownership succession*. Proses suksesi ini menggunakan teori Walsh (2011). Dengan menggabungkan kedua aktivitas perencanaan suksesi menurut teori Walsh (2011) maka didapatkan hasil penelitian dari bisnis keluarga Wingko Babat N.N. Meniko sebagai berikut :

### 4.2.1. Family Communication

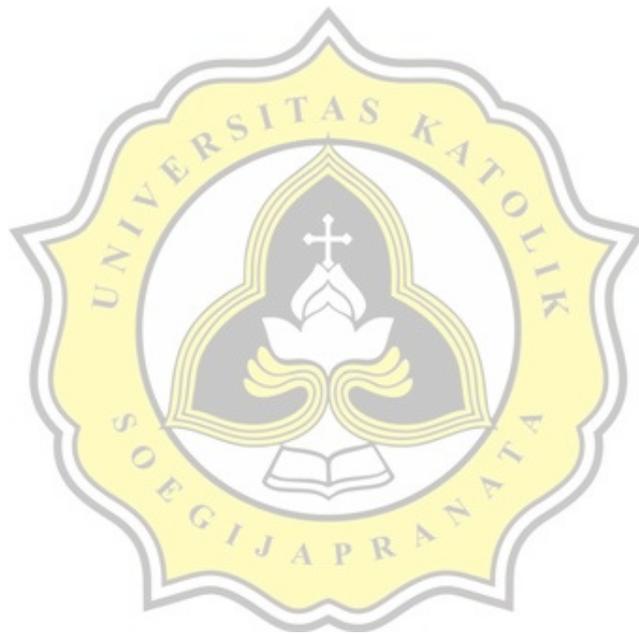
Semua anggota keluarga harus mengetahui dan memahami prinsip-prinsip yang akan mengarahkan pengelolaan dan kepemilikan proses suksesi secara keseluruhan. Seluruh proses suksesi dimulai dari tahap *family communication* yang mempertemukan seluruh anggota keluarga aktif untuk saling berkomunikasi. Seluruh proses berawal dari komunikasi karena dengan komunikasi, Jeffrey dan Jason dapat memperoleh seluruh informasi dan pengetahuan tentang Wingko Babat N.N. Meniko dari dasar pengenalan, pelatihan, aturan, dan proses transisi manajemen. Oleh karena itu, bisnis keluarga perlu mengadakan *family communication* yang dibagi menjadi 3 unsur yaitu : *family business meetings*, *family council meetings*, dan *family business rules*.

### 4.2.2. Family Business Meetings

Tujuan dari *family business meetings* adalah untuk menjaga hubungan komunikasi antar semua anggota keluarga dalam bisnis Wingko Babat N.N. Meniko dan saling tukar menukar pendapat antar anggota keluarga dengan guna keberlangsungan dan perkembangan bisnis keluarga Wingko Babat N.N. Meniko. Pembahasan yang muncul dalam tahap *family business meetings* berkaitan dengan rutinitas komunikasi, hal-hal yang berkaitan dengan bisnis keluarga dalam dan pemahaman calon suksesor dalam Wingko Babat N.N. Meniko.

Dalam *family business meetings* Wingko Babat N.N. Meniko, Jeffrey dan Jason diajak dalam berkomunikasi pada saat diadakannya suatu forum pertemuan anggota keluarga aktif. Jeffrey dan Jason diajarkan untuk selalu aktif menanggapi percakapan-percakapan mengenai faktor keluarga dan bisnis dalam pertemuan anggota keluarga aktif. Topik pembicaraan yang muncul pada saat *family business*

*meetings* biasanya mengenai masalah keluarga, bisnis, dan bisnis keluarga Wingko Babat N.N. Meniko. Berikut ini merupakan tabel hasil wawancara *family business meetings* Wingko Babat N.N. Meniko:

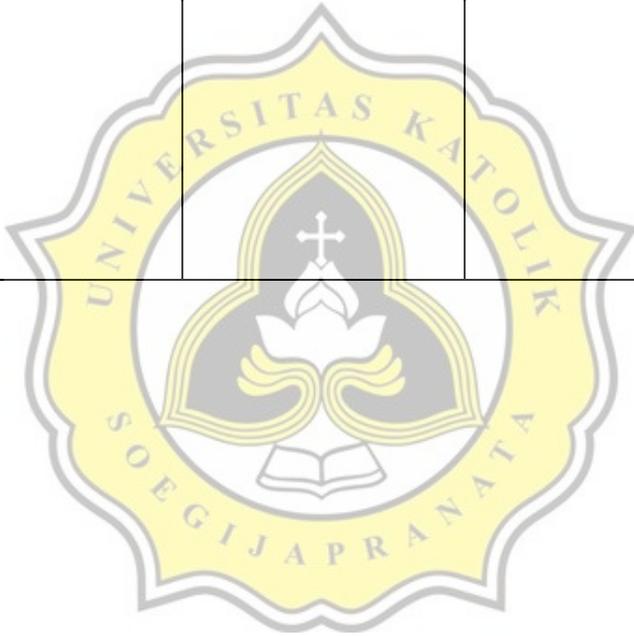


Tabel 8. Tabulasi Hasil Wawancara *Family Business Meetings*

<i>Family Business Meetings</i>							
No	Pertanyaan	Pemilik	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1	Apakah ada pertemuan antar anggota keluarga yang aktif dalam bisnis keluarga? Siapa saja?	Ada. Terdiri dari Pak Djunaedi, Jeffrey, dan Jason	Ada. Terdiri dari Pak Djunaedi, Jeffrey, dan Jason	Ada. Terdiri dari Pak Djunaedi, Jeffrey, dan Jason	Pakde tidak mengikuti pertemuan anggota keluarga aktif	Salim tidak mengikuti pertemuan anggota keluarga aktif	Ada pertemuan anggota keluarga aktif yaitu Pak Djunaedi, Jeffrey, Jason. Karyawan tidak mengikuti pertemuan tersebut
2	Seberapa rutin pertemuan anggota keluarga yang aktif dalam menjalankan bisnis keluarga? Bagaimana dengan calon suksesor?	Rutin, seminggu sekali setiap hari Sabtu. Jeffrey sering mengikuti pertemuan, sedangkan Jason jarang mengikuti pertemuan	Rutin, setiap minggu sekali pada hari Sabtu. Jeffrey sering mengikuti pertemuan anggota keluarga aktif.	Rutin, seminggu sekali pada hari Sabtu. Jason jarang mengikuti pertemuan.	Pertanyaan tidak dilanjutkan karena responden karyawan tidak mengikuti pertemuan anggota keluarga aktif	Pertanyaan tidak dilanjutkan karena responden karyawan tidak mengikuti pertemuan anggota keluarga aktif	Rutin yaitu seminggu sekali setiap hari Sabtu. Jeffrey rutin mengikuti pertemuan, sedangkan Jason jarang mengikuti pertemuan anggota keluarga aktif
3	Hal apa saja yang dibahas dalam family business meetings mengenai	Perkembangan pemasaran dan produk, serta memberikan bimbingan	Perkembangan toko dalam sisi produk dan pemasaran. Jeffrey mendapatkan	Perkembangan variasi produk dan pemasaran. Jason mendapatkan nasihat tentang	Pertanyaan tidak dilanjutkan karena responden karyawan tidak mengikuti	Pertanyaan tidak dilanjutkan karena responden karyawan tidak mengikuti	Perkembangan produk dan pemasaran serta memberikan pengarahannya kinerja

	bisnis keluarga?	kepada Jeffrey dan Jason.	pengarahan tentang kinerja.	kinerja.	pertemuan anggota keluarga aktif	pertemuan anggota keluarga aktif	terhadap Jeffrey dan Jason
4	Bagaimana calon suksesor ikut serta dalam komunikasi family business meetings dan memberikan tanggapan terhadap suatu masalah?	Jeffrey dan Jason memberikan tanggapan tentang ide-ide inovasi produk dan cara pemasaran yang baru.	Jeffrey memberikan ide-ide inovasi dan mengembangkan cara pemasaran melalui jejaring media sosial	Jason memberikan ide-ide inovasi produk bersama Jeffrey	Pertanyaan tidak dilanjutkan karena responden karyawan tidak mengikuti pertemuan anggota keluarga aktif	Pertanyaan tidak dilanjutkan karena responden karyawan tidak mengikuti pertemuan anggota keluarga aktif	Jeffrey dan Jason memberikan saran ide-ide inovasi produk dan cara memasarkan produk menggunakan media sosial
5	Apakah ada topik mengenai manajemen dan suksesi kepemilikan dalam family business meetings?	Ada, pengarahan tentang cara mengatur karyawan dan keberlanjutan perusahaan Wingko Babat N.N. Meniko.	Ada, Jeffrey mendapatkan pengarahan cara mengatur karyawan dan sikap-sikap calon suksesor perusahaan Wingko Babat N.N. Meniko	Ada, Jason mendapatkan nasihat tentang syarat menjadi calon suksesor Wingko Babat N.N. Meniko.	Pertanyaan tidak dilanjutkan karena responden karyawan tidak mengikuti pertemuan anggota keluarga aktif	Pertanyaan tidak dilanjutkan karena responden karyawan tidak mengikuti pertemuan anggota keluarga aktif	Nasihat pengarahan kepada Jeffrey dan Jason tentang cara mengatur karyawan dan menjadi penerus Wingko Babat N.N. Meniko.
6	Menurut Anda, apakah tujuan diadakan pertemuan anggota keluarga aktif? (Siapa yang	Menjalin dan menjaga hubungan komunikasi, memberikan gambaran tentang bisnis	Tetap berkomunikasi, memberikan pengarahan dan mempersiapkan Jeffrey sebagai calon penerus	Memberikan pengarahan tentang bisnis perusahaan ini.	Pertanyaan tidak dilanjutkan karena responden karyawan tidak mengikuti pertemuan anggota	Pertanyaan tidak dilanjutkan karena responden karyawan tidak mengikuti pertemuan anggota	Menjalin hubungan komunikasi, dan memberikan pengarahan tentang perusahaan ini agar Jeffrey dan Jason siap dalam

	pemilik nilai lebih memahami tujuan pertemuan anggota keluarga aktif?)	keluarga, dan mempersiapkan kesiapan Jeffrey dan Jason sebagai penerus perusahaan ini. Jeffrey lebih memahami tujuan pertemuan anggota keluarga aktif	perusahaan ini		keluarga aktif	keluarga aktif	meneruskan perusahaan ini. Jeffrey lebih memahami tujuan diadakan <i>family business meetings</i> .
--	--	---	----------------	--	----------------	----------------	---



Berdasarkan hasil wawancara diatas, kelima responden menjawab bahwa bisnis keluarga Wingko Babat N.N. Meniko sudah melakukan pertemuan anggota keluarga aktif yang terdiri dari Pak Djunaedi (selaku pemilik), Jeffrey anak pertama (selaku calon suksesor 1), dan Jason anak kedua (selaku calon suksesor 2). Aktifitas ini tidak diikuti oleh Pakde dan Salim (selaku karyawan 1 dan 2) karena Pak Djunaedi menganggap pertemuan ini bersifat kekeluargaan inti saja , dan supaya komunikasi dengan kedua anaknya lebih leluasa. Pertemuan anggota keluarga aktif dilakukan secara rutin yaitu seminggu sekali setiap hari Sabtu dan bersifat informal (pada saat acara makan bersama) Jeffrey selalu mengikuti pertemuan tersebut kecuali jika ada acara pribadi, sedangkan Jason jarang mengikuti pertemuan anggota keluarga aktif karena Jason sering memiliki kegiatan bersama temannya. Pak Djunaedi tidak mempermasalahkan jika Jason sering berkumpul dengan temannya dengan tujuan belajar atau membuat tugas, tetapi Pak Djunaedi tetap mengingatkan Jason untuk sering menjaga toko. Pertemuan anggota keluarga aktif yang dilakukan di keluarga Pak Djunaedi bersifat tidak formal karena dilakukan pada saat acara makan bersama.

Dalam aktifitas *family business meetings* Wingko Babat N.N. Meniko, biasanya membahas tentang perkembangan inovasi produk dan pengembangan pemasaran untuk mempertahankan *loyalty* konsumen dan memperbanyak jumlah omset, serta memberikan pengarahan-pengarahan tentang manajemen dan keberlanjutan perusahaan terhadap calon suksesor. Pada saat ada masalah yang ada hubungannya dengan variasi produk atau pemasaran, Jeffrey dan Jason membantu memberikan saran inovasi produk yang baru, dan mengembangkan pemasaran melewati promosi di media sosial dan lainnya. Menurut Pak Djunaedi, yang paling memahami tujuan diadakannya *family business meetings* adalah Jeffrey.

#### **4.2.3. Family Council Meetings**

Tujuan dari *family council meetings* adalah untuk memberikan forum komunikasi antar anggota keluarga besar dan saling memberi wawasan mengenai bisnis keluarga. Dalam komunikasi *family council meetings* lebih ditujukan mendidik dalam memberikan wawasan atau pengalaman dan informasi untuk calon suksesor yaitu Jeffrey dan Jason. Pembahasan yang akan muncul dalam komunikasi ini adalah rutinitas pertemuan anggota keluarga besar, hal-hal yang dibahas dalam pertemuan, dan pemahaman calon suksesor tentang pertemuan ini dalam bisnis keluarga Wingko Babat N.N. Meniko.

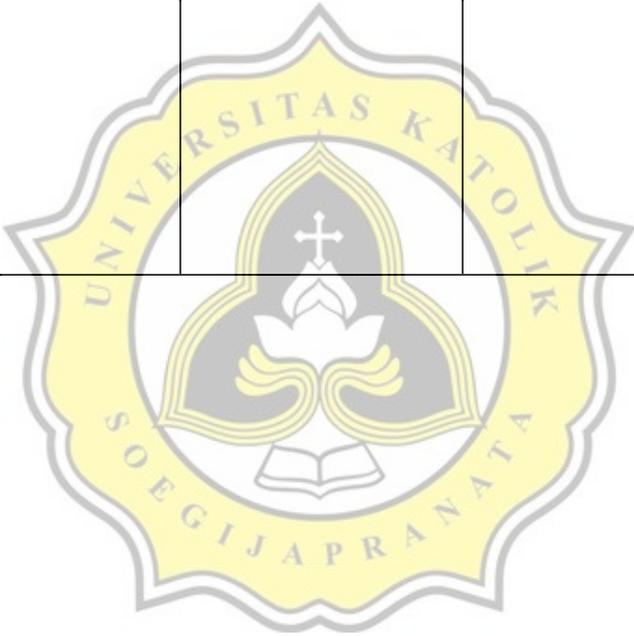
Dalam *family council meetings* Wingko Babat N.N. Meniko, Pak Djunaedi membuka forum pertemuan untuk mengundang saudaranya (anggota keluarga tidak aktif) dengan tujuan agar Jeffrey dan Jason dapat menyerap pengalaman bisnis dari saudara Pak Djunaedi. Forum pertemuan anggota keluarga besar ini lebih ditujukan agar Jeffrey dan Jason dapat melakukan tanya jawab tentang pengalaman atau kemampuan apa saja yang dibutuhkan dalam berbisnis. Saudara Pak Djunaedi juga membagi pengalaman bisnisnya sendiri untuk dapat diserap oleh Jeffrey dan Jason. Berikut ini merupakan tabel hasil wawancara *family council meetings* Wingko Babat N.N. Meniko:

Tabel 9. Tabulasi Hasil Wawancara *Family Council Meetings*

<i>Family Council Meetings</i>							
No	Pertanyaan	Pemilik	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1	Apakah ada pertemuan antar anggota keluarga besar dalam bisnis keluarga? Siapa saja?	Ada, terdiri dari Pak Djunaedi, Jeffrey, Jason, dan dua saudara Pak Djunaedi	Ada, terdiri dari Pak Djunaedi, Jeffrey, Jason, dan dua saudara Pak Djunaedi	Ada, terdiri dari Pak Djunaedi, Jeffrey, Jason, dan dua saudara Pak Djunaedi	Ada, tetapi Pakde tidak mengikuti pertemuan	Ada, tetapi Salim tidak mengikuti pertemuan	Ada pertemuan anggota keluarga besar yang terdiri dari Pak Djunaedi, Jeffrey, Jason dan dua saudara Pak Djuanedi. Karyawan tidak mengikuti pertemuan tersebut
2	Seberapa rutin pertemuan anggota keluarga besar dalam bisnis keluarga? Bagaimana dengan calon suksesor?	Tidak rutin, waktu acara tertentu saja sekitar setahun 3 kali. Jeffrey dan Jason selalu mengikuti pertemuan tersebut	Tidak rutin, hanya pada acara tertentu sekitar beberapa bulan sekali. Jeffrey selalu mengikuti pertemuan tersebut	Tidak rutin, pada saat acara tertentu saja. Jason selalu hadir pada saat pertemuan.	Pertanyaan tidak dilanjutkan karena responden karyawan tidak mengikuti pertemuan anggota keluarga besar	Pertanyaan tidak dilanjutkan karena responden karyawan tidak mengikuti pertemuan anggota keluarga besar	Tidak rutin setiap ada acara tertentu saja sekitar setahun 3 kali. Jeffrey dan Jason rutin mengikuti pertemuan
3	Masalah apa saja yang dibicarakan	Masalah berkurangnya omset, laporan	Perkembangan omset, dan kinerja karyawan serta	Masalah keuangan, karyawan, dan Jason mendapatkan	Pertanyaan tidak dilanjutkan karena responden	Pertanyaan tidak dilanjutkan karena responden	Permasalahan omset, laporan keuangan, dan

	dalam pertemuan anggota keluarga besar?	keuangan, kinerja karyawan dan memberikan pengetahuan kepada Jeffrey dan Jason	Jeffrey mendapatkan wawasan dari saudara Pak Djunaedi	wawasan dari saudara Pak Djunaedi	karyawan tidak mengikuti pertemuan anggota keluarga besar	karyawan tidak mengikuti pertemuan anggota keluarga besar	kinerja karyawan serta Jeffrey dan Jason diberikan pengetahuan atau pendidikan tentang bisnis
4	Bagaimana calon suksesor ikut serta dalam komunikasi pertemuan anggota keluarga besar dan memberikan tanggapan apa saja?	Jeffrey dan Jason sering tanya jawab dalam komunikasi pertemuan anggota keluarga besar ini	Jeffrey memberikan tanggapan jika ada masalah, tetapi Jeffrey lebih sering bertanya soal bisnis dengan saudara Pak Djunaedi	Jason lebih sering bertanya dibandingkan memberikan tanggapan	Pertanyaan tidak dilanjutkan karena responden karyawan tidak mengikuti pertemuan anggota keluarga besar	Pertanyaan tidak dilanjutkan karena responden karyawan tidak mengikuti pertemuan anggota keluarga besar	Jeffrey dan Jason lebih sering bertanya dibandingkan memberikan tanggapan. Jeffrey terkadang memberikan tanggapan dan bertanya, sedangkan Jason hanya bertanya saja.
5	Menurut Anda, apakah tujuan diadakan pertemuan anggota	Memberikan wawasan kepada Jeffrey dan Jason yang dibantu oleh	Menggali informasi dan pengetahuan dari saudara Pak Djunaedi tentang	Memperdalam pengetahuan tentang bisnis	Pertanyaan tidak dilanjutkan karena responden karyawan tidak mengikuti	Pertanyaan tidak dilanjutkan karena responden karyawan tidak mengikuti	Mendapatkan pendidikan tentang bisnis dari saudara Pak Djunaedi.

	keluarga besar? (Siapa yang pemilik nilai lebih memahami tujuan dari pertemuan anggota keluarga besar?)	saudara Pak Djunaedi yang juga memiliki pengalaman bisnis yang berbeda dengan Pak Djunaedi. Jeffrey lebih memahami tujuan diadakannya pertemuan ini	bisnis		pertemuan anggota keluarga besar	pertemuan anggota keluarga besar	
--	--	---	--------	--	----------------------------------	----------------------------------	--



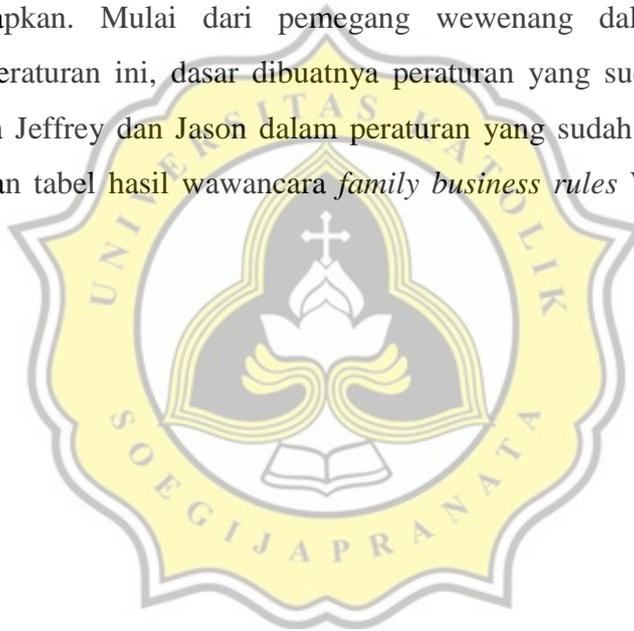
Berdasarkan hasil wawancara *family council meetings* diatas, kelima responden menjawab bahwa bisnis keluarga Wingko Babat N.N. Meniko sudah melakukan pertemuan anggota keluarga besar. Yang mengikuti pertemuan anggota keluarga besar ini adalah Pak Djunaedi (selaku pemilik), Jeffrey dan Jason (selaku calon suksesor 1 dan 2), dan kedua sepupu Pak Djunaedi. Aktifitas ini tidak diikuti oleh Pakde dan Salim (selaku karyawan 1 dan 2) karena menurut Pak Djunaedi pertemuan ini juga bersifat privasi keluarga. Pertemuan anggota keluarga besar ini dilakukan kurang rutin karena kedua saudara Pak Djunaedi selalu sibuk dengan pekerjaan masing-masing sehingga hanya bisa bertemu pada event-event besar saja. Pertemuan ini juga bersifat tidak formal karena dilakukan pada saat acara makan bersama saja.

Dalam aktifitas *family council meetings* Wingko Babat N.N. Meniko, biasanya membahas tentang masalah omset, laporan keuangan, kinerja karyawan, dan mendidik calon suksesor tentang pengalaman bisnis. Pada saat ada pembahasan masalah ini Jeffrey lebih menanggapi dibandingkan Jason. Tetapi keduanya lebih sering bertanya dibandingkan menanggapi. Jeffrey dan Jason lebih mendapatkan pengetahuan baru tentang bisnis dan timbal baliknya dengan anggota keluarga besar. Tentang kemajuan bisnis, cara mengatur, cara menyelesaikan suatu masalah, dan lainnya. Saudara Pak Djunaedi bekerja di bidang wirausaha sparepart mobil berbeda dengan Pak Djunaedi di bidang makanan. Walaupun berbeda bidang pekerjaannya tetapi Jeffrey dan Jason juga dapat berkonsultasi dengan saudara Pak Djunaedi tentang bisnis wirausahawan. Menurut Pak Djunaedi, Jeffrey lebih memahami pentingnya pertemuan anggota besar ini diadakan.

#### 4.2.4. *Family Business Rules*

Tujuan dari *family business rules* adalah untuk membuat kebijakan bersama dan mematuhi sehingga hubungan antar anggota keluarga terjaga dan mengurangi adanya konflik dalam bisnis keluarga Wingko Babat N.N.Meniko. Dengan adanya peraturan dalam bisnis keluarga, akan menjaga seluruh proses bisnis dalam keluarga ini tetap berjalan lancar beserta hubungan antar seluruh anggota keluarga aktif.

Dalam *family business rules* Wingko Babat N.N. Meniko, Jeffrey dan Jason diajarkan untuk dapat memahami peraturan-peraturan bisnis keluarga yang sudah ditetapkan. Mulai dari pemegang wewenang dalam membuat dan mengubah peraturan ini, dasar dibuatnya peraturan yang sudah ditetapkan, dan keikutsertaan Jeffrey dan Jason dalam peraturan yang sudah ditetapkan. Berikut ini merupakan tabel hasil wawancara *family business rules* Wingko Babat N.N. Meniko:

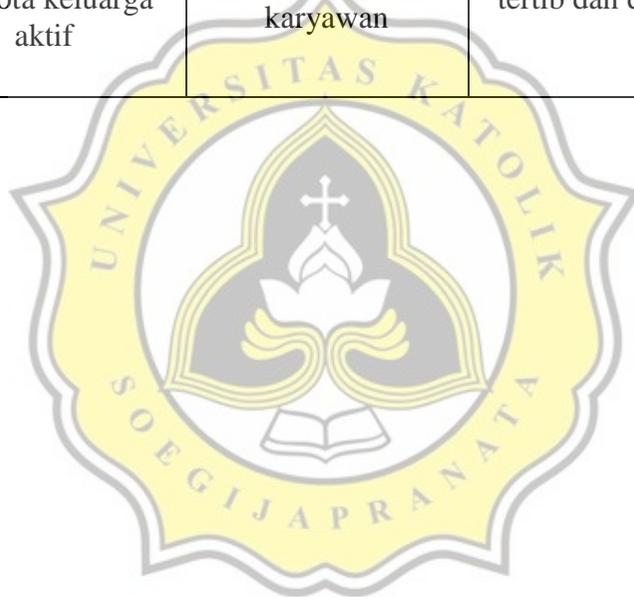


**Tabel 10. Tabulasi Hasil Wawancara *Family Business Rules***

<i>Family Business Rules</i>							
No	Pertanyaan	Pemilik	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1	Apakah ada peraturan dalam menjalankan bisnis keluarga? Jika ada apa saja peraturannya?	Ada, seluruh karyawan yang libur lebih dari 3 hari dalam 1 bulan tertentu akan dikenakan sanksi denda pemotongan gaji Rp. 50.000. Seluruh karyawan dan keluarga dididik untuk selalu menerapkan kejujuran. Jeffrey dan Jason wajib membantu toko minimal 3 hari dalam seminggu kecuali ada acara penting dan sudah izin	Ada, karyawan yang libur lebih dari 3 hari akan dikenakan pemotongan gaji sebesar Rp. 50.000. Jeffrey wajib membantu toko minimal 3 hari kerja. Pak Djunaedi selalu mendidik karyawan untuk memprioritaskan sikap kejujuran.	Ada, para karyawan yang libur melebihi dari 3 hari kerja. Jason wajib membantu toko minimal 3 hari	Ada, seluruh karyawan akan dikenakan pemotongan gaji Rp. 50.000 jika meliburkan diri lebih dari 3 hari sesuai peraturan dan selalu mementingkan kejujuran	Ada, karyawan-karyawan akan diberi pemotongan gaji sebesar Rp. 50.000 jika libur lebih dari 3 hari	Karyawan yang libur kerja lebih dari 3 hari pada bulan tertentu akan dikenakan potongan gaji Rp. 50.000. Jeffrey dan Jason harus membantu toko minimal 3 hari kerja. Selalu menerapkan sikap kejujuran bagi seluruh anggota keluarga aktif

2	Siapa pemegang kendali dan hak untuk membuat dan merubah peraturan bisnis keluarga?	Pak Djunaedi yang memegang kendali dan hak untuk membuat peraturan bisnis keluarga	Pak Djunaedi	Pak Djunaedi	Pak Djunaedi	Pak Djunaedi	Pak Djunaedi yang memegang kendali dan wewenang untuk membuat dan mengubah peraturan bisnis keluarga Wingko Babat N.N. Meniko
3	Bagaimana tanggapan calon suksesor terhadap peraturan bisnis keluarga?	Jeffrey dan Jason setuju dengan peraturan bisnis keluarga yang sudah ditetapkan oleh Pak Djunaedi	Jeffrey setuju karena sudah peraturan dasar UMKM, dan melatih Jeffrey agar memiliki pengalaman di toko	Jason setuju dengan peraturan tersebut	-	-	Ketiga responden setuju dengan peraturan tersebut karena sudah peraturan dasar UMKM dan disepakati bersama saat membuat peraturan tersebut
4	Dari dasar apa saja peraturan bisnis keluarga dibuat? (pemilik)	Peraturan ini dibuat karena banyak karyawan libur kerja lebih dari hari yang sudah ditentukan. Mendidik Jeffrey dan Jason sebagai penerus	-	-	-	-	-

		perusahaan ini					
5	Menurut Anda, apakah tujuan dibuatnya peraturan dalam bisnis keluarga?	Mengatur kinerja karyawan dan melatih Jeffrey dan Jason dalam kedisiplinan serta kejujuran	Melatih kedisiplinan dan kejujuran seluruh anggota keluarga aktif	Melatih sifat kedisiplinan seluruh kinerja karyawan	Mengontrol seluruh karyawan supaya tertib dan disiplin	Supaya seluruh karyawan lebih jujur dan disiplin	Mengatur seluruh anggota keluarga aktif lebih tertib dan disiplin serta jujur.



Berdasarkan hasil wawancara *family business rules* diatas, kelima responden mengatakan bahwa bisnis keluarga Wingko Babat N.N. Meniko sudah memiliki *family business rules*. Terdapat tiga peraturan pokok yang diutamakan di keluarga Wingko Babat N.N. Meniko, yaitu yang pertama pelanggaran setiap karyawan yang libur kerja lebih dari 3 hari pada saat bulan tertentu yang sudah ditentukan akan dikenakan potongan gaji sebesar Rp. 50.000, yang kedua adalah selalu memprioritaskan sikap kejujuran, serta Jeffrey dan Jason wajib membantu toko minimal 3 hari kerja dalam seminggu. Peraturan selalu mementingkan sikap kejujuran sudah diterapkan dari generasi sebelumnya dan kemudian diturunkan pada generasi berikutnya.

Yang berwenang dalam membuat dan mengubah peraturan Wingko Babat N.N. Meniko hanya Pak Djunaedi saja. Tujuan Pak Djunaedi membuat peraturan Jeffrey dan Jason wajib membantu toko minimal 3 hari kerja adalah untuk melatih Jeffrey dan Jason memahami sistem operasi perusahaan Wingko Babat N.N. Meniko dan tidak kebingungan pada saat Pak Djunaedi akan pensiun. Semua peraturan ini sudah disepakati bersama seluruh anggota keluarga. Menurut keluarga Wingko Babat N.N. Meniko, peraturan tersebut ditujukan untuk melatih kedisiplinan dan ketertiban seluruh anggota keluarga aktif dan selalu menerapkan sikap kejujuran.

#### **4.2.5. *Grooming Successors***

Tujuan dari aktifitas *grooming successors* adalah untuk melatih dan mendidik Jeffrey dan Jason dari dalam maupun luar perusahaan yang bersifat teori dan fisik sebagai persiapan Jeffrey dan Jason meneruskan perusahaan Wingko Babat N.N. Meniko. Dengan adanya *grooming successor*, Pak Djunaedi dapat lebih yakin dengan persiapan Jeffrey dan Jason sebagai calon suksesor.

Pak Djunaedi mendidik Jeffrey dan Jason mulai dari mengenalkan produk-produk Wingko Babat N.N. Meniko sejak kecil. Awalnya dari memahami bahan-bahan dasar dan langkah pembuatan wingko babat. Jeffrey dan Jason sudah pernah mencoba ikut serta dalam pembuatan wingko babat. Kemudian Pak Djunaedi memberikan pelatihan Jeffrey dan Jason dalam bidang keuangan, persediaan, pembukuan, dan lainnya. Jason lebih ditugaskan dalam menjaga keuangan sedangkan Jeffrey lebih dilatih dalam mengawasi karyawan dan berkomunikasi dengan mitra-mitra Wingko Babat N.N. Meniko.

Dalam tahap aktifitas *grooming successors* Wingko Babat N.N. Meniko, Pak Djunaedi selalu mengawasi Jeffrey dan Jason dan dinilai perkembangannya. Awalnya Jeffrey dan Jason dibimbing oleh Pak Djunaedi, setelah Pak Djunaedi sudah memiliki nilai baik dengan kinerja Jeffrey dan Jason, terkadang Pak Djunaedi meninggalkan toko dan mempercayakan kepada Jeffrey dan Jason. Berikut ini merupakan tabel hasil wawancara *grooming successors* Wingko Babat N.N. Meniko.

Tabel 11. Tabulasi Hasil Wawancara *Grooming Successors*

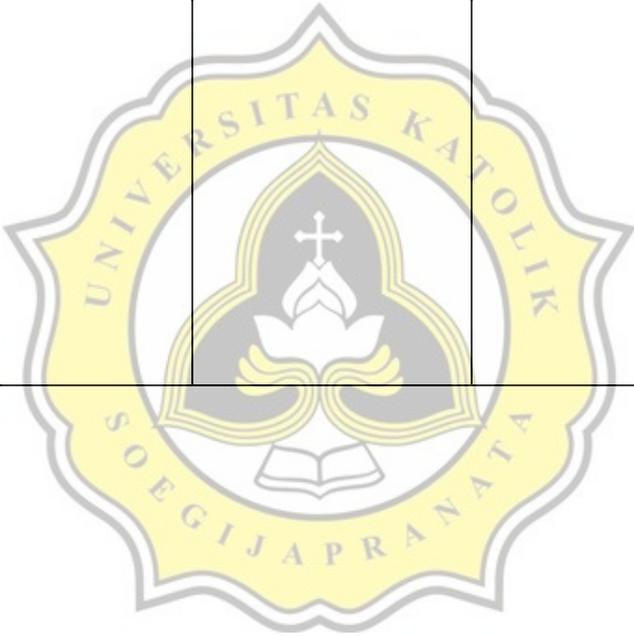
<i>Grooming Successors</i>							
No	Pertanyaan	Pemilik	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1	Bagaimana langkah-langkah atau proses calon suksesor diikutsertakan dan dilatih dalam operasional bisnis keluarga?	Jeffrey dan Jason mempelajari dasar-dasar pengetahuan Wingko Babat N.N. Meniko, belajar cara membuat wingko babat, membantu dalam menjaga kasir, membuat pembukuan keuangan dan persediaan barang, berkomunikasi dengan mitra bisnis, belajar menjaga toko	Langkah awal yaitu Jeffrey mempelajari pengetahuan tentang Wingko Babat N.N. Meniko, belajar cara membuat wingko babat, menjaga kasir, membuat pembukuan keuangan dan persediaan barang, berkomunikasi dengan mitra bisnis, dan menjaga toko.	Langkah awal yaitu Jason mempelajari pengetahuan tentang Wingko Babat N.N. Meniko, belajar cara membuat wingko babat, menjaga kasir, dan membuat pembukuan keuangan dan persediaan barang.	Jeffrey dan Jason belajar menjaga kasir, membuat pembukuan keuangan dan persediaan barang, berkomunikasi dengan mitra bisnis, dan menjaga toko sendiri.	Jeffrey dan Jason belajar menjaga kasir, membuat pembukuan keuangan dan persediaan barang, berkomunikasi dengan mitra bisnis, dan menjaga toko.	Jeffrey dan Jason mempelajari dasar-dasar pengetahuan Wingko Babat N.N. Meniko, belajar cara membuat wingko babat, membantu dalam menjaga kasir, membuat pembukuan keuangan dan persediaan barang, berkomunikasi dengan mitra bisnis, belajar mengawasi karyawan.
2	Peran dan jabatan apa saja yang sudah pernah dijalankan oleh	Jeffrey memiliki pengalaman membuat wingko babat, pembukuan persediaan dan	Jeffrey memiliki pengalaman dalam membuat pembukuan persediaan stok	Jason memiliki pengalaman menjaga kasir dan menghitung stok yang datang.	Jeffrey memiliki pengalaman membuat wingko babat, menghitung keuangan dan	Jeffrey memiliki pengalaman menjaga toko, membuat pembukuan	Jeffrey memiliki pengalaman lebih banyak dibandingkan Jason yaitu dalam

	calon suksesor? (Siapa yang pemilik nilai lebih menguasai tugas yang diberikan?)	keuangan, menjaga kasir, supervisor karyawan, dan berkomunikasi dengan mitra. Sedangkan Jason memiliki pengalaman menghitung persediaan stok dan menjaga keuangan saja. Jeffrey lebih menguasai tugas-tugas yang diberikan oleh Pak Djunaedi	dan keuangan setiap bulan, mengawasi kinerja karyawan, dan berkomunikasi dengan mitra bisnis.		persediaan, menjaga toko. Jason sering menjaga kasir dan menghitung persediaan barang	keuangan dan stok-stok bahan wingko babat. Jason memiliki pengalaman menjaga kasir dan menghitung persediaan barang	bidang supervisor, menjaga kasir, pembukuan, dan berkomunikasi dengan mitra-mitra. Jason memiliki pengalaman menjaga keuangan di kasir dan menghitung stok barang. Jeffrey lebih menguasai tugas yang sudah diberikan.
3	Apakah suksesor sudah mengetahui alur produksi bisnis keluarga? (Siapa yang pemilik nilai lebih menguasai alur produksi)	Jeffrey dan Jason memahami alur produksi pembuatan wingko babat. Jeffrey lebih memahami cara pembuatan wingko babat dibandingkan	Jeffrey memahami alur produksi Wingko Babat N.N. Meniko	Jason memahami alur produksi Wingko Babat N.N. Meniko	Jeffrey dan Jason memahami alur produksi Wingko Babat N.N. Meniko	Jeffrey dan Jason memahami alur produksi Wingko Babat N.N. Meniko	Jeffrey dan Jason memahami alur produksi pembuatan wingko babat. Jeffrey lebih memahami alur produksi wingko babat dibandingkan Jason.

	perusahaan?)	Jason					
4	Apakah suksesor sudah mengetahui sumber daya yang digunakan untuk operasional bisnis keluarga?	Jeffrey dan Jason memahami sumber daya yang digunakan untuk operasional bisnis Wingko Babat N.N. Meniko	Jeffrey memahami sumber daya yang digunakan untuk operasional bisnis Wingko Babat N.N. Meniko	Jason memahami sumber daya yang digunakan untuk operasional bisnis Wingko Babat N.N. Meniko	Jeffrey dan Jason memahami sumber daya yang digunakan untuk operasional bisnis Wingko Babat N.N. Meniko	Jeffrey dan Jason memahami sumber daya yang digunakan untuk operasional bisnis Wingko Babat N.N. Meniko	Jeffrey dan Jason memahami sumber daya yang digunakan untuk operasional bisnis Wingko Babat N.N. Meniko
5	Menurut Anda, apa peran rencana suksesi manajemen sebagai bagian dari transisi bisnis keluarga?	Memastikan persiapan calon suksesor dalam segi <i>softskill</i> dan <i>hardskill</i> operasional bisnis keluarga dan memilih calon suksesor yang tepat sebagai penerus bisnis keluarga	Supaya calon suksesor dapat lebih siap dan transisi bisnis keluarga dapat bertahan di generasi berikutnya dan seterusnya	Melatih calon suksesor dan kepastian calon suksesor yang tepat dalam meneruskan bisnis keluarga	Lebih yakin dalam memutuskan calon suksesor yang tepat dalam meneruskan bisnis Wingko Babat N.N. Meniko	Menyakinkan Pak Djunaedi kesiapan calon suksesor yang sudah siap meneruskan perusahaan Wingko Babat N.N. Meniko	Memastikan persiapan calon suksesor dan memilih calon suksesor yang tepat supaya generasi berikutnya akan bertahan ke generasi selanjutnya
6	Menurut Anda, apakah calon suksesor sudah memenuhi kriteria sebagai suksesor? Apa saja kriteria	Jeffrey dan Jason sudah memenuhi kriteria sebagai calon suksesor. Dapat bersikap jujur,	-	-	-	-	-

	tersebut ? (Pemilik)	bertanggung jawab dengan tugas masing-masing, memiliki pengalaman dan pemahaman dasar tentang sistem operasional Wingko Babat N.N, Meniko					
7	Menurut Anda, apakah calon suksesor sudah dapat menilai kekuatan dan kelemahan sendiri?	Jeffrey dan Jason sudah mengetahui kekuatan dan kelemahan sendiri dan dapat dilihat dari perkembangannya	Jeffrey memiliki kekuatan dalam segi aktif dan tanggap, bertanggung jawab, dan semangat dalam dunia bisnis. Kelemahan Jeffrey adalah terlalu percaya diri dengan keputusan sendiri.	Jason memiliki kekuatan dalam segi kreatif, dan teliti. Kelemahan Jason adalah kurang percaya diri dan pasif	Jeffrey dan Jason sudah mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing	Jeffrey dan Jason sudah mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing	Jeffrey dan Jason dapat menilai kekuatan dan kelemahan masing-masing.
8	Apa saja kontribusi yang sudah diberikan calon suksesor kepada	Jeffrey membuat model pembukuan keuangan yang lebih sederhana	Jeffrey memberikan ide model pembukuan yang baru dan sederhana, dan	Jason memberikan ide packing wingko babat yang lebih sederhana dan bagus.	Jeffrey dan Jason memberikan ide menitipkan produk wingko babat di <i>rest area</i> jalan tol	Jeffrey dan Jason pernah memberikan ide menitipkan produk wingko babat di	Jeffrey berkontribusi memberikan ide model pembukuan yang lebih lengkap

	<p>perusahaan?</p>	<p>dan lengkap. Jeffrey memberikan ide-ide untuk memperluas pemasaran di kawasan <i>rest area</i> jalan tol. Jason memberikan ide-ide desain packing baru.</p>	<p>menitipkan produk di kios makanan <i>rest area</i> jalan tol.</p>		<p>dan packing yang lebih sederhana</p>	<p><i>rest area</i> jalan tol dan packing yang lebih sederhana</p>	<p>dan sederhana serta memperluas pemasaran di kios <i>rest area</i> jalan tol, sedangkan Jason memberikan ide dalam pembuatan packing wingko babat yang baru dan lebih sederhana sehingga lebih menghemat dalam biaya pembuatan packing.</p>
--	--------------------	--	--	--	---	--	---



Berdasarkan hasil wawancara di atas, kelima responden menjawab dengan hasil jawaban sama yaitu bisnis keluarga Wingko Babat N.N. Meniko sudah melakukan aktifitas *grooming successors*. Proses Jeffrey dan Jason ikut serta dan pelatihan dalam operasional bisnis keluarga ini adalah Pak Djunaedi mengenalkan perusahaan kepada Jeffrey dan Jason sejak SD. Pada saat SMP Jeffrey dan Jason belajar membuat wingko babat dan menjaga kasir toko. Pada saat SMA, Jeffrey dan Jason belajar mengawasi persediaan dan membuat pembukuan-pembukuan. Pada saat kuliah, Jeffrey dikenalkan dengan rekan bisnis Pak Djunaedi dan menjaga toko sendiri sedangkan Jason kuliah di luar kota. Jeffrey sudah pernah membantu dalam peran membuat wingko babat, pembukuan persediaan bahan-bahan dan keuangan, menjaga kasir, mengawasi karyawan, dan berkomunikasi dengan mitra Pak Djunaedi. Sedangkan Jason sudah membantu dalam peran membuat wingko babat, mengurus persediaan stok dan menjaga kasir. Jeffrey dan Jason sudah mengetahui bahan-bahan dan langkah-langkah pembuatan wingko babat. Jeffrey dan Jason sudah dikenalkan dengan produk wingko babat dari kecil oleh Pak Djunaedi.

Kelima responden menjawab bahwa rencana suksesi manajemen bertujuan untuk memastikan persiapan calon suksesor dan memilih calon suksesor yang tepat supaya generasi berikutnya dapat bertahan ke generasi selanjutnya dan seterusnya. Jeffrey dan Jason mengikuti rencana suksesi manajemen agar mereka dapat lebih siap dan berpengalaman supaya memiliki kesiapan dalam meneruskan posisi Pak Djunaedi. Menurut Pak Djunaedi, Jeffrey dan Jason sudah memenuhi kriteria sebagai calon suksesor pemimpin Wingko Babat N.N. Meniko.

Kriteria-kriteria yang diutamakan oleh Pak Djunaedi antara lain kejujuran, pengalaman membantu toko serta pemahaman sistem operasional Wingko Babat N.N. Meniko. Kejujuran dan pengalaman sangat diutamakan oleh Pak Djunaedi di perusahaan ini. Pak Djunaedi lebih mementingkan pengalaman kerja nyata dibandingkan prestasi akademik anaknya dalam hal mewarisi jabatan Pak Djunaedi sebagai atasan Wingko Babat N.N. Meniko. Jeffrey dan Jason juga sudah dapat menilai kekuatan dan kelemahan diri sendiri. Jika Jeffrey lebih tanggap dan memiliki semangat yang tinggi dalam dunia bisnis sedangkan Jason

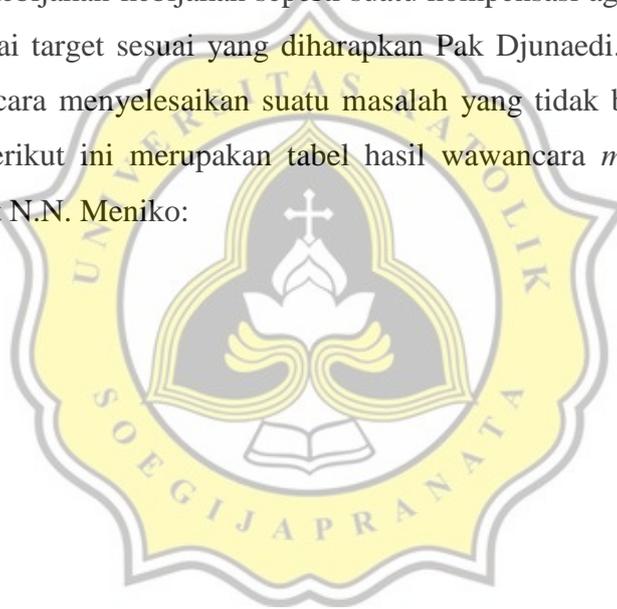
lebih kreatif dan teliti. Kontribusi yang sudah diberikan oleh Jeffrey dan Jason untuk perusahaan Wingko Babat N.N. Meniko adalah Jeffrey berkontribusi memberikan ide model pembukuan yang lebih lengkap dan sederhana serta memperluas pemasaran di kios rest area jalan tol, sedangkan Jason memberikan ide dalam pembuatan packing wingko babat yang baru dan lebih sederhana sehingga lebih menghemat dalam biaya pembuatan packing.



#### **4.2.6. Management Process**

Dalam kegiatan-kegiatan bisnis Wingko Babat N.N. Meniko pastinya terkadang muncul kendala dari dalam maupun luar bisnis keluarga. Untuk menangani kendala-kendala tersebut sangat dibutuhkan pengarahan dari pemilik perusahaan berupa kebijakan atau cara untuk menangani masalah tersebut. *Management process* bertujuan untuk mengendalikan kendala dengan adanya kebijakan-kebijakan yang disepakati dan dilakukan bersama anggota keluarga.

*Management process* Wingko Babat Meniko berisikan tentang cara Pak Djunaedi memberikan timbal balik terhadap kinerja Jeffrey dan Jason dengan memberikan kebijakan-kebijakan seperti suatu kompensasi agar Jeffrey dan Jason dapat mencapai target sesuai yang diharapkan Pak Djunaedi. Pak Djunaedi juga mengajarkan cara menyelesaikan suatu masalah yang tidak bisa dihadapi secara individual. Berikut ini merupakan tabel hasil wawancara *management process* Wingko Babat N.N. Meniko:



Tabel 12. Tabulasi Hasil Wawancara *Management Process*

<i>Management Process</i>							
No	Pertanyaan	Pemilik	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1	Apakah kinerja calon suksesor diberi penilaian dan umpan balik?	Kinerja Jeffrey dan Jason dinilai dan diberi nasihat seperti kurang aktif, lebih kritis.	Jeffrey diberi nasihat pada saat kurang berperan aktif dalam membantu toko	Jason diberi nasihat sikap yang benar jika Jason sedang membantu toko	Jeffrey dan Jason diberi nasihat jika kurang aktif di toko	Pak Djunaedi mengkoreksi pekerjaan Jeffrey dan Jason yang kurang teliti dengan tugasnya masing-masing	Kinerja Jeffrey dan Jason diberi penilaian dan umpan balik berupa nasihat jika melakukan kesalahan seperti kurang aktif di toko, kurang berperan dan lainnya
2	Apakah ada kebijakan kompensasi untuk calon suksesor?	Ada, Jeffrey dan Jason diberikan tambahan uang saku jika aktif saat membantu toko.	Tergantung kinerja Jeffrey selama sebulan, uang jajan Jeffrey akan bertambah atau berkurang	Pak Djunaedi memberikan uang saku lebih kepada Jason jika kinerja Jason di toko dinilai baik	Pak Djunaedi memberikan kompensasi tergantung kinerja Jeffrey dan Jason setiap bulannya	Jeffrey dan Jason diberikan kompensasi jika aktif saat membantu toko.	Ada kebijakan kompensasi berupa penambahan uang jajan jika Jeffrey dan Jason dinilai bagus kinerjanya selama sebulan.
3	Apakah kebijakan tersebut disepakati bersama?	Seluruh anggota keluarga aktif kecuali karyawan setuju dengan kebijakan	Jeffrey setuju dengan kebijakan tersebut	Jason setuju dengan kebijakan tersebut	Pertanyaan tidak dilanjutkan karena responden karyawan tidak bersangkutan dalam kebijakan	Pertanyaan tidak dilanjutkan karena responden karyawan tidak bersangkutan dalam kebijakan	Seluruh anggota keluarga setuju dengan kebijakan tersebut kecuali karyawan karena

		tersebut			tersebut	tersebut	tidak bersangkutan
4	Apakah ada cara penyelesaian masalah yang sudah ditetapkan?	Ada, Jeffrey dan Jason diajarkan sering berkomunikasi dengan anggota keluarga jika kesulitan dalam menyelesaikan suatu kendala	Jeffrey berkomunikasi dengan anggota keluarga aktif jika kesulitan menghadapi masalah tersebut.	Jason berkomunikasi dengan anggota keluarga aktif jika kesulitan menghadapi masalah tersebut.	Jeffrey dan Jason biasanya bertanya pada Pakde jika kesulitan atau dengan Pak Djunaedi langsung	Salim terkadang membantu Jeffrey dan Jason jika ada suatu masalah seperti barang hilang atau mesin yang rusak	Ada, yaitu dengan saling berkomunikasi dengan anggota keluarga lainnya jika tidak bisa mengatasi suatu masalah sendiri
5	Apakah calon suksesor sudah pernah menyelesaikan masalah dengan cara tersebut? (Siapa yang pemilik nilai lebih handal dalam menghadapi masalah?)	Jeffrey dan Jason sudah sering menyelesaikan masalah dengan saling berkomunikasi dan bekerja sama	Jeffrey berkomunikasi dengan Pak Djunaedi atau anggota keluarga aktif lainnya tentang kerusakan mesin dan keuangan.	Jason berkomunikasi dengan anggota keluarga pada saat menghadapi masalah persediaan yang hilang	Jeffrey dan Jason meminta bantuan Pakde jika kesulitan menghadapi suatu masalah	Salim membantu Jeffrey dalam masalah kerusakan mesin dan Jason dalam persediaan barang	Jeffrey dan Jason sudah saling berkomunikasi untuk menyelesaikan suatu masalah. Jeffrey lebih handal dalam menyelesaikan suatu masalah dan sering berkomunikasi

Berdasarkan hasil wawancara di atas, kelima responden menjawab bahwa bisnis keluarga Wingko Babat N.N. Meniko sudah melakukan aktifitas *management process*. Jeffrey dan Jason selama membantu toko, kinerjanya selalu dinilai dan diberi umpan balik oleh Pak Djunaedi setiap minggunya. Umpan baliknya berupa nasihat untuk memperbaiki sikap Jeffrey dan Jason pada saat membantu toko seperti malas-malasan, tidak aktif, tidak konsentrasi sehingga tidak teliti, kurang kritis menegur karyawan yang salah, jarang membantu toko, cara mengatasi suatu masalah, dan lainnya.

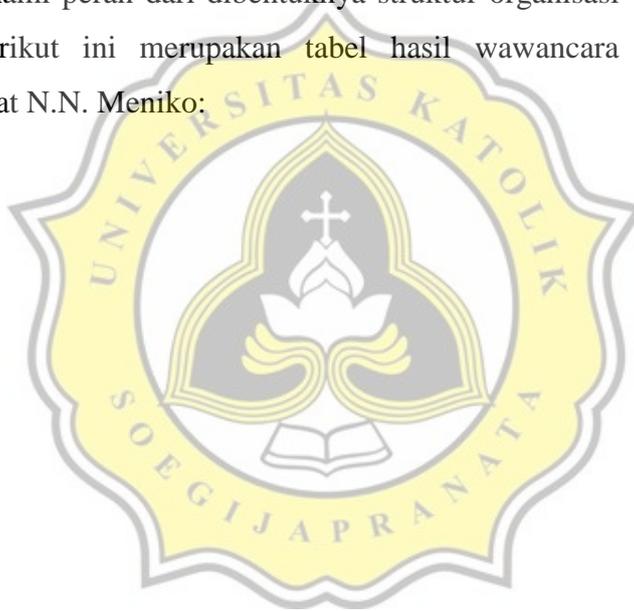
Untuk meningkatkan semangat Jeffrey dan Jason pada saat membantu toko, Pak Djunaedi memberikan kompensasi berupa penambahan uang jajan per bulan jika Jeffrey dan Jason aktif dan semangat saat membantu toko yang dinilai bagus setiap minggunya. Jika kinerja Jeffrey dan Jason sering dinilai buruk, Pak Djunaedi akan mengurangi uang jajan mereka. Kebijakan ini sudah disepakati bersama seluruh anggota keluarga kecuali karyawan karena karyawan tidak bersangkutan.

Dalam menghadapi suatu kendala, Pak Djunaedi sudah mengajarkan cara jika kesulitan dalam menyelesaikan suatu masalah yaitu saling berkomunikasi dan bekerja sama dengan anggota keluarga aktif. Jeffrey dan Jason sudah melakukan cara tersebut jika kesulitan dalam mengatasi suatu masalah seperti kerusakan mesin, kurangnya omset, dan lainnya. Menurut Pak Djunaedi, Jeffrey lebih handal dalam menyelesaikan suatu masalah dan lebih sering dalam berkomunikasi satu sama lain.

#### **4.2.7. Family Governance**

Suatu perusahaan pastinya memiliki susunan struktur organisasi untuk menjaga status kepemilikan dan jabatan masing-masing *Family governance* muncul untuk membantu Wingko Babat N.N. Meniko memiliki struktur organisasi sebagai solusi mengurangi konsekuensi adanya masalah interpersonal dan ketidaksepakatan sesama anggota keluarga yang sudah disepakati bersama.

Dalam *family governance* Wingko Babat N.N. Meniko berisikan tentang susunan struktur organisasi yang dibuat oleh Pak Djunaedi sendiri. Keikutsertaan Jeffrey dan Jason dalam struktur organisasi ini dapat membantu Jeffrey dan Jason lebih memahami peran dari dibentuknya struktur organisasi Wingko Babat N.N. Meniko. Berikut ini merupakan tabel hasil wawancara *family governance* Wingko Babat N.N. Meniko:



Tabel 13. Tabulasi Hasil Wawancara *Family Governance*

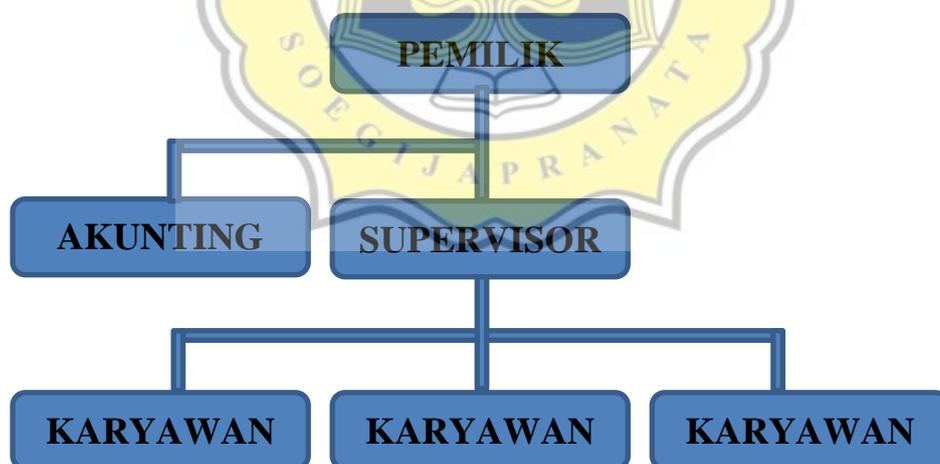
<i>Family Governance</i>							
No	Pertanyaan	Pemilik	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1	Apakah di dalam bisnis keluarga memiliki struktur organisasi dari keluarga sendiri?	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada	Bisnis keluarga Wingko Babat N.N. Meniko sudah memiliki struktur organisasi dari keluarga sendiri
2	Siapa saja anggota keluarga yang terdapat pada struktur organisasi bisnis keluarga?	Pak Djunaedi sebagai atasan, Jeffrey sebagai supervisor, Jason sebagai akunting	Pak Djunaedi sebagai atasan, Jeffrey sebagai supervisor, Jason sebagai akunting	Pak Djunaedi sebagai atasan, Jeffrey sebagai supervisor, Jason sebagai akunting	Pak Djunaedi sebagai atasan, Jeffrey sebagai supervisor, Jason sebagai akunting	Pak Djunaedi sebagai atasan, Jeffrey sebagai supervisor, Jason sebagai akunting	Pak Djunaedi sebagai pemilik. Jeffrey sebagai supervisor, dan Jason sebagai akunting
3	Apakah calon suksesor ikut serta dalam membuat struktur organisasi?	Jeffrey dan Jason setuju dengan struktur organisasi yang sudah dibuat	Jeffrey setuju dengan keputusan Pak Djunaedi	Jason setuju dengan keputusan Pak Djunaedi	Pakde tidak tahu	Salim tidak tahu	Jeffrey dan Jason setuju dengan keputusan Pak Djunaedi saat membuat struktur organisasi
4	Bagaimana tanggapan calon suksesor	Jeffrey dan Jason setuju dengan susunan	Jeffrey setuju dengan keputusan susunan struktur	Jason setuju dengan susunan yang dibuat Pak	-	-	Jeffrey dan Jason setuju dengan susunan struktur

	pada struktur organisasi yang sudah ditetapkan?	struktur organisasi dibuat oleh Pak Djunaedi	organisasi yang sudah ditetapkan Pak Djunaedi	Djunaedi			organisasi yang sudah ditetapkan Pak Djunaedi
5	Apa peran struktur organisasi pada bisnis keluarga Wingko Babat N.N Meniko? (Siapa yang pemilik nilai lebih menguasai struktur organisasi?)	Mengatur hubungan antar keluarga dan menghindari adanya perselisihan ketidaksepakatan sesama anggota keluarga serta menegaskan posisi masing-masing anggota keluarga	Mengatur keseimbangan posisi anggota keluarga aktif dan menghindari adanya perselisihan karena tidak jelasnya posisi dan ketidaksepakatan	Mengetahui posisi masing-masing anggota dengan tegas dan tidak muncul masalah karena posisi jabatan	Supaya para karyawan tahu posisi Pak Djunaedi sebagai pemilik secara tegas dan tertulis	Terhindar dari masalah yang bersangkutan dengan posisi jabatan	Mengatur hubungan antar keluarga, menghindari adanya perselisihan atau masalah karena tidak jelas dan ketidaksepakan posisi jabatan, dan menegaskan posisi masing-masing anggota keluarga

Berdasarkan hasil wawancara diatas, kelima responden menjawab dengan hasil sama yaitu Wingko Babat N.N. Meniko sudah memiliki struktur organisasi dari keluarga sendiri. Perusahaan Wingko Babat N.N. Meniko merupakan bisnis keluarga yang mendirikan namanya sendiri tidak melalui franschise atau memakai nama perusahaan lain, oleh karena itu Wingko Babat N.N. Meniko sudah memiliki struktur organisasi sendiri. Yang membuat struktur organisasi ini adalah Pak Djunaedi sebagai pemilik perusahaan ini dan sudah disepakati bersama seluruh anggota keluarga. Jeffrey dan Jason sudah setuju oleh susunan struktur organisasi Wingko Babat N.N. Meniko.

Struktur organisasi Wingko Babat N.N. Meniko terdiri dari Pak Djunaedi sebagai pemilik, Jeffrey sebagai supervisor, Jason sebagai akunting, dan sisanya karyawan-karyawan. Menurut kelima responden, peran struktur organisasi berfungsi untuk mengatur hubungan antar keluarga, menghindari adanya perselisihan atau masalah karena tidak jelas dan ketidaksepakan posisi jabatan, dan menegaskan posisi masing-masing anggota keluarga.

**Gambar 4. Struktur Organisasi Wingko Babat N.N. Meniko Semarang**

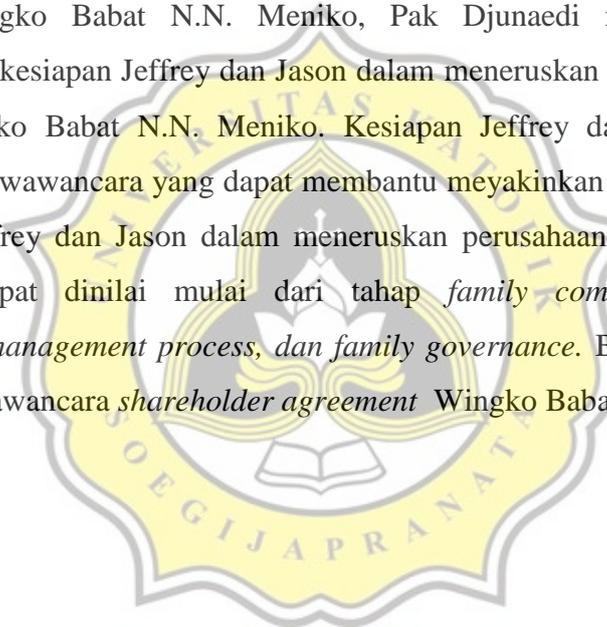


Pak Djunaedi sebagai pemilik, Jeffrey sebagai supervisor, Jason sebagai akunting, dan karyawan. Struktur organisasi ini dibuat oleh Pak Djunaedi sendiri yang sudah disepakati bersama dengan anggota keluarga kecuali karyawan.

#### **4.2.8. Shareholder Agreement**

Kewenangan suatu perusahaan biasanya dipegang oleh beberapa pemilik atau hanya satu pemilik saja. Perusahaan Wingko Babat N.N. Meniko dipegang oleh Pak Djunaedi saja. Oleh karena itu hanya Pak Djunaedi yang berwenang memilih calon suksesor sebagai penerus Pak Djunaedi. *Shareholder agreement* bertujuan untuk memastikan pemegang saham perusahaan sudah yakin dengan kemampuan calon suksesor dan sudah siap untuk dipilih sebagai penerus perusahaan generasi berikutnya.

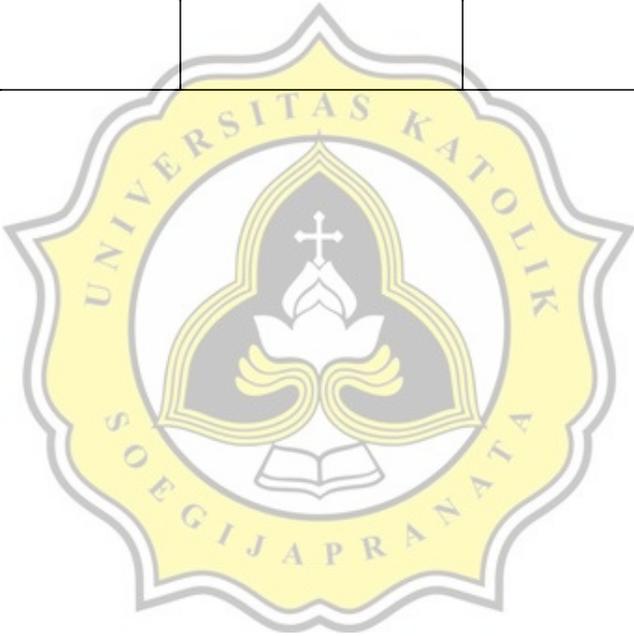
Dalam *shareholder agreement* yang merupakan tahap akhir dari proses suksesi Wingko Babat N.N. Meniko, Pak Djunaedi memiliki hak untuk memutuskan kesiapan Jeffrey dan Jason dalam meneruskan Pak Djunaedi sebagai atasan Wingko Babat N.N. Meniko. Kesiapan Jeffrey dan Jason dinilai dari seluruh hasil wawancara yang dapat membantu meyakinkan Pak Djunaedi dengan kesiapan Jeffrey dan Jason dalam meneruskan perusahaan Wingko Babat N.N. Meniko. Dapat dinilai mulai dari tahap *family communication, grooming successors, management process, dan family governance*. Berikut ini merupakan tabel hasil wawancara *shareholder agreement* Wingko Babat N.N. Meniko:



**Tabel 14. Tabulasi Hasil Wawancara *Shareholder Agreement***

<b><i>Shareholder Agreement</i></b>							
No	Pertanyaan	Pemilik	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1	Siapa saja pemegang saham bisnis keluarga Wingko Babat N.N Meniko?	Pak Djunaedi saja	Pak Djunaedi saja	Pak Djunaedi saja	Pak Djunaedi saja	Pak Djunaedi saja	Pak Djunaedi saja yang memegang saham Wingko Babat N.N. Meniko. Jadi Pak Djunaedi yang memiliki wewenang menentukan calon suksesor Wingko Babat N.N. Meniko
2	Apakah shareholder merasa yakin bahwa Jeffrey dan Jason memiliki kemampuan, kapabilitas dan kematangan sebagai calon suksesor?	Pak Djunaedi yakin bahwa Jeffrey dan Jason sudah memenuhi semua kriteria sebagai penerus	-	-	-	-	Pak Djunaedi sudah memastikan bahwa Jeffrey dan Jason sudah memenuhi semua kriteria sebagai penerus bisnis keluarga Wingko Babat N.N. Meniko
3	Apakah shareholder merasa yakin	Jeffrey sudah siap meneruskan bisnis keluarga	-	-	-	-	Jeffrey lebih siap meneruskan bisnis keluarga karena

	bahwa Jeffrey dan Jason sudah siap meneruskan bisnis keluarga?	sedangkan Jason kurang siap karena kurang dari segi pengalaman dan membuat suatu keputusan					Jeffrey memiliki pengalaman lebih banyak dan berani dalam membuat suatu keputusan
--	--	--	--	--	--	--	---



Berdasarkan hasil jawaban wawancara di atas, kelima responden menjawab bahwa yang memegang saham hanya Pak Djunaedi saja. Oleh karena itu, Pak Djunaedi dapat langsung menentukan calon suksesor yang meneruskan bisnis keluarga Wingko Babat N.N. Meniko. Untuk kesiapan Jeffrey dan Jason, Pak Djuanedi sudah merasa yakin bahwa Jeffrey dan Jason sudah memenuhi seluruh kriteria calon suksesor yang dilihat dari kemampuan, kapabilitas dan kematangan. Pak Djunaedi selalu mengawasi kinerja Jeffrey dan Jason saat membantu di toko dan dilihat perkembangannya. Dilihat dari cara mengerjakan tugas yang sudah diberikan, tanggung jawab, disiplin, aktif, kritis, jujur, dan kreatif.

Jeffrey dan Jason sudah siap untuk meneruskan jabatan Pak Djunaedi sebagai pemilik Wingko Babat N.N. Meniko. Menurut Pak Djunaedi, keduanya sudah memenuhi kriteria calon suksesor, tetapi Jeffrey lebih siap meneruskan perusahaan Wingko Babat N.N. Meniko karena Jeffrey lebih memiliki banyak pengalaman, sudah berkomunikasi baik dengan mitra-mitra, berani dalam mengambil keputusan, dan memiliki semangat bisnis yang tinggi. Jason kurang dalam pengalaman, dan kurang berani dalam mengambil keputusan sendiri saat di toko.