

## **BAB IV**

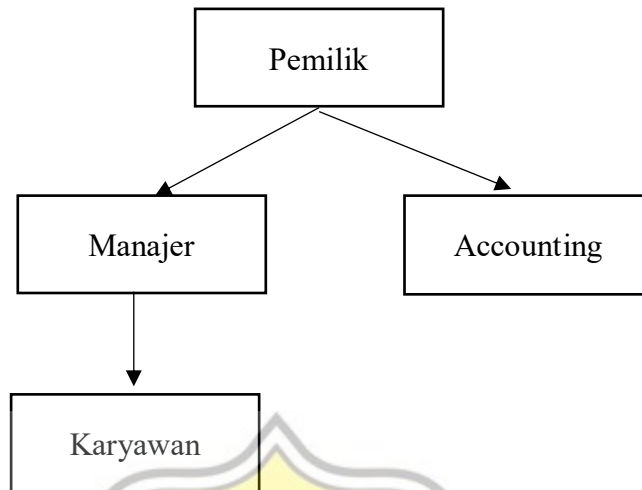
### **ANALISIS DATA**

#### **4.1 Profil Perusahaan**

Bakso Kota Malang Cak Eko berdiri pada tanggal 11 April 2005. Usaha ini bergerak di bidang makanan dan minuman seperti restaurant. Bakso Malang Kota Cak Eko didirikan oleh Anik Istiani. Bakso Kota Malang Cak Eko bergerak dibidang kuliner dengan berbagai macam menu. Menu yang dijual antara lain bakso, mie ayam, mie ayam bakso, siomay bandung dan mie goreng jawa. Bakso Malang Kota Cak Eko sudah pernah mendapatkan penghargaan berupa sertifikasi halal dan Indonesia Franchise Start Up Award 2009. Konsep Bakso Malang Kota Cak Eko antara lain :

- a. Menggunakan bahan baku pilihan.
- b. Pengolahan dengan sistem teratur (SOP) secara bersih, higienis, dan aman.
- c. Tanpa menggunakan bahan pengawet.
- d. Penyajian menu yang selalu baru dan segar.
- e. Sistem pelayanan menggunakan sistem yang terpadu.

Struktur organisasi dalam Bakso Kota Malang Cak Eko adalah sebagai berikut :



Sumber : Data primer diolah (2020)

Visi Bakso Malang Kota Cak Eko

Menjadi mitra sekaligus solusi akan kebutuhan jasa makanan dan minuman cepat saji untuk seluruh kalangan masyarakat.

Misi Bakso Malang Kota Cak Eko

- a. Menjadikan usaha kuliner yang halal di kota Indonesia
- b. Memberikan kualitas terbaik dalam bidang makanan
- c. Memberikan pelayanan terbaik untuk kepuasan pelanggan



Gambar 4.1 Lokasi Bakso Malang Kota Cak Eko



Gambar 4.2 Lokasi Bakso Malang Kota Cak Eko



Gambar 4.3 Lokasi Bakso Malang Kota Cak Eko



Gambar 4.4 Lokasi Bakso Malang Kota Cak Eko

#### 4.2 Identitas Responden

Responden dalam penelitian ini adalah 1 orang pemilik Bakso Malang Kota Cak Eko, 2 orang calon suksesor dan 2 orang karyawan. Identitas responden dalam penelitian ini diamati dengan melihat usia, tingkat pendidikan dan jenis kelamin dari setiap responden.

Tabel 4.1 Identitas Responden

No	Responden	Usia	Pendidikan	Lama Bekerja	Jenis Kelamin	Status
1	Pemilik	47	D3	14 tahun	Laki-laki	Pemilik
2	Irfan	23	SMA	7 tahun	Laki-laki	Calon Suksesor 1
3	Ahmad	22	SMA	2 tahun	Laki-laki	Calon Suksesor 2
4	Masyur	38	S1	7 tahun	Laki-laki	Karyawan
5	Rudi	32	SMA	6 tahun	Laki-laki	Karyawan

Sumber : Data Primer diolah (2020)

Melalui tabel tersebut, dapat diketahui bahwa semua responden mempunyai tingkat pendidikan yang beragam mulai dari SMA, D3 hingga S1. Pemilik berusia 47 tahun, calon suksesor berusia 7 tahun dan 2 tahun. Karyawan terdapat 1 responden laki-laki berusia 32 tahun dan 38 tahun

#### 4.3 Analisis Data

Menurut Walsh (2011), perencanaan suksesi terbagi menjadi 2 komponen, yakni suksesi manajemen dan suksesi kepemimpinan. Dari 2 proses tersebut bisa diketahui perencanaan suksesi Bakso Kota Malang Cak Eko. Dalam suksesi manajemen ini terdiri dari *family communication (family business meeting, family council meeting, family business rules)*, *grooming successor, managemen process*. *Ownership succession* terdiri dari *family communication (family business meeting, family council meeting, family business rules)*, *family governance, shareholder agreement*)

##### 4.3.1 Suksesi Manajemen

Suksesi manajemen ialah proses suksesi yang dilakukan perusahaan dari sisi manajerial perusahaan. Fungsi suksesi manajemen adalah membuat pemilik perusahaan bisa merasa aman karena dalam proses suksesi ini, calon pemimpin



perusahaan selanjutnya mulai dikenalkan pada bisnis Bakso Malang Kota Cak Eko. Dalam proses suksesi manajemen ini, calon suksesor sudah diikuti dalam kegiatan bisnis perusahaan sehingga calon suksesor mempunyai pengalaman yang diperlukan untuk bisa menduduki posisi strategis di bisnis keluarga. Menurut Walsh (2011), suksesi manajemen dibagi menjadi beberapa bagian seperti *family communication, grooming successor, dan management process*.

#### 4.3.1.1 Family Communication

Komunikasi dalam proses komunikasi keluarga dibagi lagi menjadi beberapa bagian, yaitu :

- 1) *Family business meetings*
- 2) *Family council meetings*
- 3) *Family business rules*

##### 4.3.1.1.1 Family Business Meetings

Tanggapan responden mengenai family business meeting adalah sebagai berikut

Tabel 4.2 Jawaban responden untuk *Family Business Meeting*

No	Pertanyaan	Pemilik	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1.	Apakah di dalam bisnis keluarga pemilik melaksanakan pertemuan atau rapat anggota keluarga ( <i>family business meetings</i> )	Ya, melakukan rapat anggota keluarga inti briefing setiap pagi. Dan rapat setiap akhir minggu.	Ya, melaksanakan rapat bisnis keluarga. Family business meeting dilakukan seminggu sekali.	Ada. Terdapat family business meeting satu kali dalam satu minggu. 4 kali dalam sebulan. Di akhir weekend			Terdapat rapat anggota keluarga yang dilakukan 1 kali dalam seminggu, di akhir pekan

2.	Siapa saja yang ikut dalam <i>family business meetings</i> tersebut?	Yang ikut adalah saya dan anak-anak saya yang nanti akan meneruskan usaha ini.	Saya, Ahmad dan ibu saya.	Yang ikut adalah saya, orang tua dan kakak saya.			Pihak yang ikut dalam <i>family business meetings</i> antara lain pemilik dan kedua calon suksesor yaitu Ibu Anik, Irfan, Ahmad.
3.	Hal apa saja yang dibahas dalam <i>family business meetings</i> ?	Topik yang dibahas mengenai kegiatan perusahaan dan rencana ke depan. Misalnya rencana pembukaan cabang baru yang ada di Palembang. Yang dibahas adalah kegiatan perusahaan sehari-hari.	Diberikan pengetahuan mengenai perusahaan. Misalnya dari mana mendapatkan bahan baku, melakukan order atau pemesanan dan cara menangani karyawan.	Yang dibahas tentang operasional perusahaan sehari-hari dan apa yang menjadi tanggung jawab saya dan membahas mengenai aktivitas perusahaan			Hal yang dibahas dalam <i>family business meeting</i> antara lain mengenai kegiatan operasional perusahaan, cara menangani karyawan dan rencana perusahaan ke depan.

*Family business meeting* mempunyai tujuan untuk mengkomunikasikan suksesi dari sisi manajerial setiap anggota keluarga yang aktif. Setiap anggota keluarga bisa saling bertukar informasi dan pikiran yang bermanfaat bagi perkembangan bisnis Bakso Kota Malang Cak Eko. *Family business meeting* yang dilakukan Bakso Kota Malang Cak Eko dilakukan satu kali dalam seminggu di akhir pekan. Anggota yang ikut dalam *family business meetings* antara lain

pemilik dan kedua calon suksesor. *Family business meeting* di Bakso Kota Malang Cak Eko juga berguna untuk mengkomunikasikan proses suksesi dari sisi manajerial antar anggota keluarga, membicarakan masalah dan kegiatan sehari-hari dalam perusahaan.

Pendiri mengajarkan kepada suksesor tentang pentingnya menjaga kepercayaan dengan mitra bisnis dengan cara berusaha mengenalkan suksesor kepada mitra bisnis. Sebagai contohnya adalah pendiri memperkenalkan suksesor kepada supplier daging, tepung, bahan-bahan masakan. Calon suksesor diajarkan dari mana mendapatkan bahan baku, bagaimana cara melakukan order atau pemesanan ke supplier. Calon suksesor juga diajarkan bagaimana memimpin karyawan. Bahwa karyawan merupakan salah satu aset perusahaan yang paling penting. Dengan memperlakukan karyawan dengan baik maka perusahaan akan bisa bertahan. Dalam *family business meeting*, calon suksesor diajarkan bagaimana nilai-nilai perusahaan ditanamkan. Suksesor juga diajarkan apa yang menjadi tanggung jawabnya. Pendiri juga selalu menanamkan bahwa usaha tidak akan pernah bertahan tanpa mitra bisnis seperti supplier. Pentingnya mitra bisnis bagi bisnis keluarga adalah, tanpa mitra bisnis, bisnis keluarga ini tidak akan bertahan. Cara pendiri menjaga kepercayaan dengan mitra bisnis adalah dengan cara mempertahankan cita rasa secara konsisten sehingga mampu mempertahankan konsumen. Bagi mitra bisnis seperti pemasok, perusahaan selalu menjaga kelancaran pembayaran dan pemesanan secara teratur kepada supplier sehingga mampu membuat supplier mau untuk terus memasok bahan kepada Bakso Malang. Bisnis keluarga sangat bergantung pada keberadaan mitra bisnis.



Mitra bisnis yang konsisten akan menjaga citra rasa menjadi konsisten juga. Untuk menjaga kepercayaan dari mitra bisnis, maka kita membutuhkan rasa bakso yang konsisten, serta kemauan untuk berkomunikasi serta menerima kritik dari pelanggan tersebut.

Dengan adanya *family business meeting* ini, komunikasi yang terjadi dapat membantu calon suksesor bisa menyelesaikan masalah di lapangan. Berdasarkan pembahasan di setiap pertemuan, diharapkan calon suksesor bisa mengerti dan memahami bisnis yang dijalankan dalam Bakso Kota Malang Cak Eko

#### 4.3.1.1.2 Family Council Meetings

Tanggapan responden mengenai family council meeting adalah

Tabel 4.3 Jawaban responden untuk *Family Council Meeting*

No	Pertanyaan	Pemilik	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1.	Seberapa sering frekuensi pertemuan <i>family council meeting</i> ?	Sekitar 2 hingga 3 kali dalam setahun. Misalnya pada saat Idul Fitri atau pada saat acara tertentu saja.	Family <i>council meeting</i> dilakukan sekaligus dalam acara keluarga.	Family business council ada tapi tidak sesering family business meeting dalam keluarga. Jadi sekitar 3 kali dalam setahun			Family <i>council meeting</i> dilaksanakan hanya pada saat acara keluarga berlangsung. Kira-kira 2-3 kali dalam setahun.
2.	Siapa anggota keluarga yang ikut dalam <i>family business council</i> ?	Saya, kedua anak, kakak saya.	Saya, adik saya, orang tua dan kaka orang tua. Jadi hanya keluarga inti dan dengan paman saya.	Saya, Irfan, mama dan paman saya.			Anggota keluarga yang ikut dalam <i>family business council</i> pemilik,

							kakak pemilik dan kedua calon suksesor.
3.	Apa manfaat diadakan dari kegiatan diatas?	Bisa menerima saran mengenai usaha Bakso Kota Malang Cak Eko. Memperoleh pengalaman agar bisa dibagi dengan anak-anak.	Dapat berbagi pengalaman dengan orang yang berbisnis. Untuk bisa sharing pengalaman.	Bisa mendapatkan masukan mengenai apa yang bisa dikembangkan dalam bisnis kami. Dan menambah ilmu yang diberikan saudara-saudara.			Manfaat dari <i>family business council</i> adalah menerima saran dan masukan mengenai bisnis

*Family council meeting* dalam bakso Kota Malang Cak Eko dilaksanakan sekitar 2 atau 3 kali dalam setahun. *Family council meeting* dilakukan pada saat acara keluarga berlangsung. Anggota keluarga yang ikut dalam *family business council* antara lain pemilik, kakak pemilik dan kedua calon suksesor. Kakak dari pemilik Bakso Kota Malang Cak Eko juga seorang pengusaha sehingga bisa memberikan saran dan masukan bagi Irfan dan Ahmad yang akan meneruskan bisnis keluarga. Bagi pihak suksesor pun juga merasakan manfaat dari *family council meeting*. Dalam *family business council*, mereka berkesempatan untuk saling bertukar ide dan pendapat dalam bisnis sehingga mengetahui isu-isu yang berkembang dalam masyarakat.

*Family council meeting* ini dihadiri oleh pemilik, kakak kandung pemilik juga calon suksesor. Tujuannya supaya dapat membuat keputusan-keputusan yang

berdampak baik bagi perusahaan dari pengalaman untuk dibagi ke calon suksesor. Misalnya mereka membahas mengenai penawaran harga dengan supplier. Saudara dari kakak Pemilik akan membagi sarannya dalam melakukan negosiasi harga dengan supplier untuk mendapatkan potongan. Kakak pemilik menyarankan untuk menyambut supplier dengan baik, mengajak makan di luar meeting dan lain-lain. Kemudian membahas mengenai isu Covid yang berkembang dan solusi untuk perusahaan agar tetap bertahan. Misalnya merumahkan karyawan untuk sementara waktu untuk menghindari kerugian perusahaan. Sehingga dimungkinkan untuk diambil kebijakan untuk perusahaan. Kakak pemilik juga selalu menanamkan bahwa usaha bisnis tidak akan pernah bertahan tanpa mitra bisnis seperti supplier, dan pelanggan. Pentingnya mitra bisnis bagi bisnis keluarga adalah, tanpa mitra bisnis, bisnis keluarga ini tidak akan bertahan. Seperti pelanggan yang merupakan mitra bisnis Bakso Kota Malang Cak Eko, tanpa pelanggan maka penjualan tidaklah akan lancar. Dengan adanya *family council meeting*, calon suksesor mendapatkan informasi baru dari saudara-saudara pemilik, belajar menerima saran dari orang yang lebih berpengalaman dan menambah ilmu dari orang berpengalaman juga.

#### **4.3.1.1.3 Family Business Rules**

Tanggapan responden mengenai family business rules adalah sebagai berikut

Tabel 4.4 Jawaban responden untuk *Family Business Rules*

No	Pertanyaan	Pemilik	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1.	Apakah ada peraturan yang diterapkan dalam bisnis keluarga Bakso Kota Malang Cak Eko?	Saya memberikan aturan mengawasi outlet setiap hari baik offline dan online. Untuk mengetahui apa saja yang terjadi di perusahaan	Memberikan laporan mengenai kegiatan usaha setiap hari. Misalnya terjadi masalah yang ada dalam bisnis. Disiplin dalam memberikan laporan kepada pemilik	Memberikan laporan penjualan dari setiap cabang dan menyerahkan laporan tepat waktu.			Peraturan yang ditetapkan outlet, mengetahui apa yang terjadi dalam perusahaan, laporan mengenai kegiatan usaha setiap hari, laporan penjualan dari setiap cabang dan menyerahkan laporan tepat waktu.
2.	Adakah peraturan gaji tiap bulan untuk calon suksesor yang telah berkerja di Bakso Kota Malang Cak Eko?	Sementara ini hanya diberikan gaji. Tapi nanti ke depannya akan dilakukan sistem bagi hasil Fasilitas yang diberikan kepada calon suksesor adalah bensin gratis tapi harus disertai	Saya juga menerima gaji saat bekerja di perusahaan, Misalnya menggunakan kendaraan perusahaan juga disediakan biaya akomodasi hotel dan tiket	Ya, saya mendapatkan gaji dan mendapat fasilitas perusahaan namun harus ada bukti. Calon suksesor bisa menerima gaji. Calon suksesor bisa menggunakan fasilitas			Sudah ada sistem gaji untuk calon suksesor. Suksesor mendapatkan fasilitas perusahaan untuk kepentingan perusahaan. Pengeluaran <sup>2</sup> yang dikeluarkan calon suksesor dalam konteks bisnis dapat diganti

		nota. Hal ini dilakukan supaya dapat mengontrol pengeluaran biaya bahan bakar		perusahaan untuk bekerja saja. Dan untuk pengeluaran perusahaan harus disertai			
--	--	---	--	--	--	--	--

Family business rules adalah aturan bisnis keluarga dan kebijakan yang dipatuhi oleh semua anggota keluarga. Pemilik Bakso Kota Malang Cak Eko menerapkan peraturan kepada calon suksesor untuk mengawasi outlet setiap hari baik offline dan online dan menyerahkan laporan mengenai usaha adalah tepat waktu. Hal ini bertujuan agar calon suksesor mengetahui apa saja yang terjadi dan semakin mengenal perusahaan. Dalam Bakso Kota Malang Cak Eko sudah ada sistem gaji untuk calon suksesor. Hal ini bertujuan agar suksesor bisa menikmati atas hasil dari pekerjaannya dan mengajarkan kepada mereka arti kesuksesan dalam bisnis. Suksesor mendapatkan fasilitas perusahaan untuk kepentingan perusahaan. Misalnya menggunakan kendaraan perusahaan untuk kepentingan perusahaan. Kemudian juga mengunjungi luar kota disediakan biaya akomodasi hotel dan tiket. Pengeluaran-pengeluaran yang dikeluarkan calon suksesor dalam konteks bisnis akan diganti sepanjang ada bukti atau nota. Hal ini bertujuan agar rules dalam keluarga dipatuhi dan dijalankan oleh suksesor, sehingga mengurangi kemungkinan timbulnya konflik. Dalam mensosialisasikan Family business rules dengan cara diberitahu secara lisan dan langsung dipraktekkan. Dengan cara seperti itu maka calon suksesor dapat memahami peraturan dengan cepat dan juga



melaksanakan *family business rule* dengan baik.

#### 4.3.1.2 Grooming Sucesor

Tanggapan responden mengenai *grooming suksesor* adalah sebagai berikut

Tabel 4.5 Jawaban responden untuk *grooming successor*

No	Pertanyaan	Pemilik	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1.	Bagaimana pemilik mempersiapkan bekal pendidikan bagi calon suksesor pada Bakso Kota Malang Cak Eko ?	Saya mempersiapkan anak-anak saya sejak dari SMA kuliah di bidang IPS dan mengambil jurusan Manajemen.	Dengan kuliah di jurusan Manajemen di konsentrasi kewirausahaan	Saya dipersiapkan di jurusan IPS dan kedepannya dengan mengambil kuliah di bidang bisnis	Pemilik mempersiapkan hingga jenjang perguruan tinggi.	Pemilik mempersiapkan hingga tingkat Universitas	Pemilik mempersiapkan calon suksesor di bidang kewirausahaan untuk bisa mempelajari bisnis.
2.	Bagaimana calon suksesor diikutsertakan dalam aktivitas operasional perusahaan, peran apa yang diberikan kepada calon suksesor oleh Anda	Calon suksesor pertama saya siapkan di bidang operasional. Untuk kepentingan ke luar kota. Sedangkan calon suksesor kedua dalam hal pelaporan misalnya penjualan	Saya mengurus outlet dengan mendatangi tempat usaha secara langsung dan mengurus kepentingan perusahaan. Misalnya lelang tempat di bandara	Irfan mengurus kegiatan operasi perusahaan dan saya menghitung omset penjualan, belajar menmesan bahan baku dan lain-lain.	Irfan dan Ahmad diikutkan dalam perusahaan. Irfan mengikuti hal yang berhubungan dengan lelang tempat usaha dan calon suksesor kedua	Calon pertama diberikan tanggung jawab hingga luar kota. Calon suksesor kedua memberikan laporan omset penjualan.	Irfan diikutkan dalam bidang operasional. Misalnya kepentingan ke luar kota. Dan Irfan menyiapkan laporan penjualan dan pemesanan bahan baku.

Pemilik mempersiapkan calon suksesor di bidang kewirausahaan untuk bisa mempelajari bisnis. Hal tersebut dipersiapkan oleh pemilik yakni sejak dari SMA kuliah di bidang IPS dan kemudian lanjut di perguruan tinggi dengan mengambil jurusan Manajemen. Aktivitas operasional yang diberikan perusahaan kepada calon suksesor dengan melibatkan diri dalam kegiatan perusahaan. Irfan diikutkan dalam bidang operasional perusahaan dengan mengunjungi outlet yang ada di luar kota. Irfan juga diikutkan dalam aktivitas lelang, yakni saat melakukan lelang tempat usaha, memantau kinerja pegawai yang ada di luar kota. Sedangkan Ahmad mempunyai tugas dalam kota. Misalnya memberikan laporan omset penjualan, menghitung bahan baku dan lain-lain. Kedua suksesor dilibatkan sejak dini dalam kegiatan perusahaan agar bisa melakukan dan mengenal tanggung jawabnya dengan baik.

Pendiri selalu mengajarkan kepada suksesor untuk menaati aturan yang sudah ditetapkan. Menaati peraturan dengan menjaga konsistensi rasa, melakukan pengiriman tepat waktu, melakukan pengiriman sesuai jadwal kerja dan juga memberikan pelayanan yang terbaik dan ramah kepada pelanggan. *Grooming Successor* Bakso Kota Malang Cak Eko merupakan proses mempersiapkan calon suksesor dengan melatih keterampilan secara efektif. Hal ini ditujukan pemilik untuk memastikan bahwa tingkat pengetahuan dan pengalaman, calon suksesor sudah mencukupi, hingga tiba hari transisi dilakukan maka calon suksesor sudah siap.

#### **4.3.1.3 Management Process**

Tanggapan responden mengenai *management process* adalah sebagai berikut

Tabel 4.6 Jawaban Responden untuk *Management Process*

No	Pertanyaan	Pemilik	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1.	Apa permasalahan yang kerap muncul dalam bisnis keluarga Bakso Kota Malang Cak Eko ?	Kecurangan pegawai. Karyawannya minta naik. Misalnya sistem yang dilakukan perusahaan selama ini tradisional hingga menimbulkan pegawai yang melakukan kecurangan gaji.	Masalah yang terjadi di tempat usaha. Misalkan penurunan omset penjualan dan kecurangan	Karyawan yang ingin meminta gaji naik di saat penjualan turun.	Karyawan di saat pandemi minta kenaikan gaji	Adanya penurunan omset penjualan. Terjadi kecurangan di cabang lain	Permasalahan yang sering terjadi adalah kecurangan pegawai, karyawan yang ingin meminta kenaikan gaji hingga penurunan omset.
2.	Bagaimana pemecahan masalah dalam bisnis keluarga Bakso Kota Malang Cak Eko ?	Pada saat normal. Menjelaskan bahwa kenaikan gaji harus ada target. Jadi lebih ke bonus bukan gaji. Agar termotivasi	Memberlakukan sistem yang berbasis aplikasi untuk setiap transaksi agar transparan. Jika melakukan kecurangan lagi maka dilakukan pemecatan secara sepihak. Lalu untuk omset	Pada saat coronan memberikan pengertian bahwa penjualan sedang turun jadi mau tidak mau ya mengikuti aturan.	Memberikan pengertian dan juga ketegasan kepada karyawan. Dan untuk omset yang turun bisa memberikan diskon	Melakukan survey tempat usaha dulu sebelum didirikan suatu usaha	Pemecahan masalah dilakukan dengan memberikan pengertian kepada karyawan dan untuk omset yang menurun dilakukan dengan lebih dulu melakukan survey

			turun di atas dengan cara memberikan diskon.				
--	--	--	--	--	--	--	--

Permasalahan yang kerap muncul dalam bisnis keluarga Bakso Kota Malang Cak Eko adalah karyawan yang ingin meminta kenaikan gaji. Hal ini tentunya tidak bisa diberikan secara cuma-cuma kepada karyawan mengingat karyawan tidak berusaha mencapai target. Cara untuk menyelesaikan masalah ini adalah menetapkan aturan dalam Bakso Kota Malang Cak Eko bahwa kenaikan gaji harus ada target. Namun menggantinya kepada bonus bukan gaji. Agar karyawan termotivasi. Kemudian di saat pandemi ini karyawan diberikan pengertian bahwa penjualan sedang turun jadi harus bisa mengikuti aturan. Bagi karyawan yang melakukan kecurangan hal yang dilakukan adalah memeriksa terlebih dahulu mengenai kesalahan yang dilakukan, lalu jika terbukti benar akan dilakukan pemecatan secara sepihak. Untuk omset penjualan yang turun terutama di masa pandemi. Hal ini bisa dilakukan dengan memberikan diskon penjualan. Serta sebelum membuka cabang baru bisa dilakukan sebelumnya dengan memilih tempat yang akan dibuka dengan melakukan survey. Apakah dengan memilih tempat dengan cara penunjukan langsung atau dengan sistem Lelang. Jika dengan menunjukan langsung diawali deal-dealan, perusahaan membagi bandaranya sekian dengan sekian. Sewanya seperti ini sanggup atau kah tidak memberikan berapa persen dari omset penjualan. Jika dengan sistem lelang, misalnya lelang di bandara. Tempat yang dipilih. Ada kompetitor 5 yang menang siapa. Siapa yang

mampu membayar lah yang akan menang.

*Management Process* merupakan sebuah perencanaan bisnis dengan memunculkan kebijakan-kebijakan dalam perusahaan Bakso Kota Malang Cak Eko dengan mengidentifikasi strategi jangka panjang dan merencanakan kegiatan operasional dalam Bakso Kota Malang Cak Eko. Dengan kata lain suksesor Ahmad dan Axel sebagai orang yang berada dilapangan belajar bagaimana berinteraksi dengan pegawai, menangani masalah yang ada di bisnis. Sehingga membantu mengarahkannya ke dalam sebuah bisnis pada tujuan yang tepat, kemana bisnis tersebut akan berkembang.

#### **4.3.2 Ownership Succession**

*Ownership succession* atau biasa disebut sebagai suksesi kepemilikan atau suksesi kepemilikan adalah proses dimana persiapan dan transisi kepemilikan serta kepemilikan perusahaan keluarga terjadi dari pemilik sekarang dilanjutkan oleh calon suksesor yang akan menjabat sebagai pemimpin dan pemilik baru perusahaan keluarga.

##### **4.3.2.1 Family Communication (ownership succession)**

Aktifitas pertama yang dilakukan dalam proses suksesi bisnis keluarga. Pertemuan ini mengartikan pertemuan-pertemuan yang diadakan keluarga terutama oleh pemilik Bakso Kota Malang Cak Eko. Komunikasi keluarga antara lain :

##### **4.3.2.1.1 Family Business Meeting (ownership succession)**

Sama seperti penjelasan 4.3.1.1 namun yang membedakan adalah topik pembahasannya. Peretemuan keluarga aktif yang membicarakan tentang



kepemilikan, dalam bisnis keluarga Bakso Kota Malang Cak Eko. Dalam wawancara pemilik Bakso Kota Malang Cak Eko. menegaskan bahwa kepemilikan yang akan diberikan kepada calon suksesor. Karena pemilik Bakso Kota Malang Cak Eko ingin pensiun dan terlebih umur calon suksesor yang termasuk cukup dalam memimpin perusahaan. Tanggapan responden mengenai family Business Meeting (ownership succession)

Tabel 4.7 Jawaban responden untuk *Family Business Meeting*

No	Pertanyaan	Pemilik	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1.	Apakah di dalam bisnis keluarga Anda melaksanakan pertemuan atau rapat anggota keluarga ( <i>family business meetings</i> ) yang membahas mengenai transisi kepemilikan ?	Ya, satu kali dalam seminggu melakukan pertemuan atau rapat anggota keluarga ( <i>family business meetings</i> ) yang membahas mengenai transisi kepemilikan	Ya, ada pertemuan yang membahas itu. 1 kali seminggu saat hari Sabtu atau minggu.	Ada. Dibicarakan saat rapat di akhir pekan.			Ada pertemuan yang membahas mengenai transisi kepemilikan. Sekitar 1 kali dalam seminggu.
2.	Apa manfaat diadakan family business meeting dalam konteks kepemilikan(ownership succession)?	Supaya calon suksesor tahu dengan cepat melakukan penyesuaian dalam bekerja	Supaya peralihan kepemilikan Bakso Kota Malang Cak Eko berjalan cepat jadi tidak membuang banyak waktu	Supaya tidak menghabiskan waktu yang banyak dan orang tua memberi tahu semua kepada kami mengenai seluk beluk perusahaan.			Supaya calon suksesor mengerti apa yang diinginkan oleh pemilik juga langkah-langkah kedepan supaya tidak membuang waktu dan

							proses suksesi berjalan cepat
3.	Apakah pemilik masih ikut campur dalam pengambilan keputusan jika calon suksesor sudah menggantikannya ? Mengapa?	Tergantung pada masalah yang dihadapi. Jika seputar masalah dilapangan calon suksesor bisa memberik keputusan untuk menemukan jalan keluar. Supaya mereka bisa bertanggung jawab dengan keputusan yang mereka ambil	Jika permasalahan belum pernah ditemui sebelumnya mungkin membicarakan terlebih dahulu dengan orang tua.	Tergantung dengan bobot permasalahan. Jika permasalahan bisa berdampak buruk bagi perusahaan mungkin akan dirundingkan.			Jika mampu untuk menyelesaikan sendiri, keputusan di tangan suksesor tetapi untuk masalah tertentu dengan pertimbangan ibu Anik.

Pertemuan adanya family business meeting sekaligus membahas segi kepemilikan. Keputusan keputusan yang calon suksesor besok lakukan 100% menjadi tanggung jawab suksesor sendiri. Kecuali calon suksesor meminta pendapat Ibu Anik untuk diberikan masukan. Ibu Anik sedang mencoba usaha baru oleh sebab itu grooming succession dilakukan dengan matang oleh Ibu Anik. Ibu Anik pun sadar bahwa ia tidak mungkin untuk mendampingi calon suksesor terus menerus. Oleh karena itu Ibu Anik menghimbau supaya kedua calon suksesor dapat melakukan penyesuaian dengan cepat. langkah awal keputusan dilapangan diserahkan kepada calon suksesor, tapi jika terjadi masalah yg besar diluar kegiatan bisnis (penutupan perusahaan, ekspansi keluar daerah, kerjasama dengan

produk-produk lain) Ibu Anik pun harus mengetahuinya. Perbincangan dalam topik diatas adalah bagian dari family business meeting (ownership succession) dan dilakukan pada saat makan bersama yang diadakan seminggu sekali. Dihadiri oleh Ibu Anik, suksesor I dan suksesor II. Cara pendiri mengajarkan ketekunan dalam berbisnis kepada suksesor adalah sedari suksesor kecil selalu diajarkan bahwa jika ingin memiliki sesuatu kita harus bekerja keras untuk memperolehnya. Jika sudah bekerja keras tapi belum memperolehnya, yang dapat dilakukan adalah terus berusaha dan bekerja keras sehingga kita memperolehnya. Ketekunan itulah yang ditanamkan pendiri kepada suksesor

#### 4.3.2.1.2 *Family Council Meeting*

Tabel 4.8 Jawaban responden untuk *Family Council Meeting*

No	Pertanyaan	Pemilik	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1.	Seberapa sering frekuensi pertemuan <i>family council meeting</i> ?	Setahun hanya 1-2x saja dan itu pun pada hari raya.	Antara 1 atau 2 kali dalam 1 tahun. Dalam acara keluarga atau sedang berkunjung ke rumah saudara.	Setahun hanya 1-2x saja. Percakapan juga terjadi via telpon			Setahun hanya 1-2x saja. Percakapan juga terjadi via telpon
2.	Siapa anggota keluarga yang ikut dalam <i>family business council</i> ?	Keluarga besar saya, Irfan dan Ahmad.	Keluarga besar kami, Ibu Anik dan Ahmad.	Ibu, Irfan, saya dan saudara kami.			Keluarga besar Ibu Anik dan calon suksesor
3.	Manfaat yang didapatkan	Tidak terjadi salah	Supaya meminimal kan salah	Keesokan hari tidak terjadi			Supaya antar anggota keluarga

	dari kegiatan ini	paham antar anggota keluarga mengenai pembagian tanggung jawab kepemilikan	paham untuk kedepannya mengenai pembagian tanggung jawab kepemilikan	salah paham antar anggota keluarga mengenai pembagian tanggung jawab kepemilikan.			tidak terjadi salah paham.
--	-------------------	--	--	---	--	--	----------------------------

*Family council meeting* yang membicarakan tentang kepemilikan. Alasan jarak menjadi faktor utama dalam melakukan komunikasi ini. Pertemuan hanya 1-2 kali saja dalam setahun. Dalam acara keluarga besar dan sata hari raya Idul Fitri, Idul Adha dan hari besar lain. Dan terkadang berkomunikasi menggunakan telepon seluler dalam berkomunikasi. Hal yang dibahas adalah peralihan kepemilikan, apakah tanggung jawab perusahaan diberikan 100% kepada calon suksesor dan Ibu Anik tidak ikut campur lagi atau calon suksesor berkeja sama untuk memajukan usaha Bakso Kota Malang Cak Eko bersama-sama dalam pengawasan Ibu Anik. Manfaat dari kegiatan diatas untuk mengurangi salah paham antar anggota keluarga. Keterbukaan antar anggota keluarga yang penting untuk membangun komunikasi yang baik juga.

#### 4.3.2.1.3 *Family Business Rules (ownership succession)*

Tanggapan responden mengenai *family business rules* adalah sebagai berikut

Tabel 4.9 Jawaban responden untuk *Family Business Rules*

No	Pertanyaan	Pemilik	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1.	Apa peraturan dalam menjalankan perusahaan keluarga yg berkaitan dengan kepemilikan?	Kepemilikan Bakso Kota Malang Cak Eko akan diberikan kepada 2 calon orang suksesor. Supaya saling membantu satu sama lain	Kepemilikan kelakan akan diberikan pada kedua suksesor	Kepemilikan kelakan akan diberikan pada kedua suksesor			Kepemilikan dari Bakso Kota Malang Cak Eko akan diserahkan kepada kedua suksesor
2.	Peraturan yang disebutkan diatas, bagaimana cara owner dalam mengenalkan peraturan-peraturan tersebut kepada suksesor dan karyawan?	Dengan memberi tahu secara lisan dan diharapkan calon suksesor dapat cepat menyesuaikan kegiatan bisnis.	Ibu Anik memberi tahu saat dikantor terlebih dahulu secara lisan.	Diberi tahu secara lisan dan kita dituntut untuk mempratengkannya dilapangan.			Oleh Ibu Anik peraturan-peraturan diberitahukan dengan cara lisan kepada calon suksesor dan karyawan

Dalam Perusahaan keluarga Bakso Kota Malang Cak Eko di sudah menjalankan *family business rules* yang berfokus pada *ownership succession*. Kepemilikan akan diserahkan kepada kedua calon suksesor. Hal ini pun dibicarakan lagi oleh kedua belah pihak (calon suksesor). Didalam 1 sampai 2 tahun Bakso Kota Malang Cak Eko yang sudah dipimpin oleh kedua suksesor mendatang, tetap dalam pengawasan Ibu Anik. Tanggung jawab kinerja benar-



benar diberikan 100% kepada calon suksesor jika Ibu Anik sudah merasa yakin dengan kinerja suksesor. Dengan kata lain calon suksesor mendapatkan 50:50. Ibu Anik pun tidak memaksa jika salah satu calon suksesor mempunyai pekerjaan yang lebih menguntungkan. Namun Ibu Anik berharap Bakso Kota Malang Cak Eko menjadi pengalaman pertama berkerja calon suksesor dalam menghadapi dunia kerja. Calon suksesor juga sadar, banyak sekali pengalaman-pengalaman yang didapat. Pemberitahuan langsung kepada kedua calon suksesor. Karena dengan tatap langsung kedua calon suksesor mengerti maksud dari Pemilik sendiri. Jika sudah bekerja keras tapi belum memperolehnya, yang dapat dilakukan adalah terus berusaha dan bekerja keras sehingga kita memperolehnya. Ketekunan itulah yang ditanamkan pendiri kepada suksesor. Menurut pendiri, ketekunan sangat penting dalam bisnis, terutama dalam bisnis selalu ada naik turunnya. Ketika bisnis turun inilah ketekunan diuji, apakah tetap mau berusaha keras ataukah menyerah. Tekun adalah tidak berhenti pada saat ada kesulitan. Menurut suksesor, dengan tekun bekerja maka kita akan mencapai sasaran kita. Tekun adalah tetap berusaha walaupun ada halangan yang menghadang

#### 4.3.2.2 *Family Governance*

Tanggapan responden mengenai family governance adalah

Tabel 4.10 Jawaban responden untuk *Family Governance*

No	Pertanyaan	Pemilik	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1.	Apakah terdapat struktur organisasi pada perusahaan	Ya, terdapat struktur organisasi.	Ya, dalam bisnis keluarga kami terdapat struktur	Ada, orang tua saya sudah membuat struktur organisasi	Ada, kami memiliki struktur organisasi	Ya, kami memiliki struktur organisasi	Dalam bisnis keluarga Bakso Kota Malang memiliki struktur organisasi

	Bakso Kota Malang Cak Eko		organisasi	dalam perusahaan.			
2.	Di dalam perusahaan anggota keluarga menjabat sebagai apa saja? Suatu hari suksesor akan ditempatkan sebagai apa?	Calon suksesor menempati bagiannya masing-masing. Yang pertama lebih ke luar kota atau lapangan yang kedua di bagian finance.	Sementara ini training manager kemudian jika sudah diserahkan menjadi manager.	Sekarang training dulu. Bagian keuangan.	Suksesor I fokus di bidang operasional perusahaan. Suksesor II di bagian keuangan.	Suksesor I fokus pada masalah yang terjadi, di cabang luar kota. Suksesor II di bagian dalam negeri dan laporan.	Calon suksesor dipersiapkan dapat melakukan semua kegiatan bisnis di perusahaan ini. Dikarenakan akan memimpin bisnis kedepannya

Berdasarkan jawaban di atas bahwa terdapat struktur organisasi dalam Bakso Kota Malang Cak Eko. Dan untuk jabatannya, calon suksesor dipersiapkan dapat melakukan semua kegiatan bisnis di perusahaan ini. Dikarenakan akan memimpin bisnis kedepannya. Calon suksesor pertama mengurus bagian operasional perusahaan dan mengurus masalah pegawai. Misalnya terdapat pegawai yang curang atau melakukan korupsi maka suksesor akan melakukan tindakan perbaikan yang harus dilakukan. Misalnya dengan mengganti dengan sebuah sistem. Adanya sistem tradisional rawan terjadi kecurangan atau kekurangan, oleh sebab itu ia bertugas untuk datang ke cabang-cabang Bakso Kota Malang Cak Eko untuk mengetahui keadaan, memberikan solusi sistem misalnya tradisional atau manual ke sebuah sistem. Dan untuk suksesor kedua memantau dan memberikan laporan yang ada. Misalnya persediaan bahan baku dan omset penjualan.

### 4.3.2.3 Shareholder Agreement

Tanggapan responden mengenai shareholder agreement adalah

Tabel 4.11 Jawaban responden untuk *Shareholder Agreement*

No	Pertanyaan	Pemilik	Calon Suksesor 1	Calon Suksesor 2	Karyawan 1	Karyawan 2	Kesimpulan
1.	Apakah ada kesepakatan mengenai pembagian saham antara Anda dengan calon suksesor ?	Ya, dibagi per 3 orang. Untuk saya dan tiap anak.	Ya, ada kesepakatan. Pada saat training menerima gaji dan saat sudah diserahkan ke kami dibagi 3 secara rata.	Ya, ada kesepakatan jika nanti sudah resmi. Yakni dibagi 3 dengan adil.			Ada kesepakatan mengenai pembagian hasil. Yakni dibagi 3

Bagian terpenting dalam proses ownership succession adalah bagaimana calon suksesor perusahaan keluarga mendapatkan persetujuan dari para pemegang saham untuk menjabat posisi strategis dalam perusahaan keluarga. Proses ini digunakan apabila dalam perusahaan keluarga tersebut dimiliki lebih dari satu pihak atau satu orang. Pembagian hasil atau saham kepada calon suksesor harus jelas. Sebaiknya tahap ini dilakukan setelah semua proses dilakukan. Supaya dalam meneruskan bisnis keluarga mendapatkan kejelasan apakah mendapatkan sebagian saham, digaji atau diberi seluruh saham

Dalam bisnis Bakso Kota Malang Cak Eko. Ada kesepakatan mengenai pembagian hasil. Yakni dibagi 3 antara Ibu Anik, Ahmad dan saya. Misalnya keuntungan bersih outlet adalah 30 juta, maka jumlah tersebut akan dibagi rata ke 3 anaknya misalkan sudah memegang outlet da selepas masa training. Pada masa training ini hanya diberikan gaji terlebih dahulu.. Ibu Anik memperlakukan hal ini

karena beliau tidak ingin para suksesor tidak merasakan sesuatu yang negatif dan akhirnya bekerja di tempat lain. Ibu Anik sudah menyatakan hal ini, agar calon suksesor bisa terdorong untuk bekerja di bisnis keluarga dan bisa mengembangkan bisnis Bakso Kota Malang Cak Eko

Meskipun sudah menerima kesepakatan dalam pembagian saham, suksesor diajarkan mengenai norma dasar dalam bisnis keluarga dengan cara selalu menanamkan cara keluarga berbisnis yang baik oleh pendiri kepada suksesor. Norma sosial yang penting bagi bisnis keluarga adalah menganggap semua orang yang bekerja dengan kita adalah keluarga.

