

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Bisnis Keluarga Kedai Bubur Semawis

Bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis di Semarang sudah lama berdiri, tepatnya pada tahun 2008. Sebelumnya lokasi Kedai Bubur Semawis ini berada di Jalan Mataram, Gelora Food Cort. Lalu pada tahun 2010 pindah di Jalan Mugas Semarang. Dan pada tahun 2018 - sekarang berada di Jalan Puri Anjasmoro Blok G1 No. 12-14, Tawangsari, Kecamatan Semarang Barat, Kota Semarang. Kedai Bubur Semawis ini bermula dari usaha masakan dimsum dan terus berkembang ke usaha bubur ayam. Seiring berjalannya waktu Ibu Ernita selaku pemilik memutuskan untuk lebih fokus ke bubur ayam karena peminatnya bubur banyak dan pelanggannya menengah ke atas. Sebelumnya Ibu Ernita dan Pak Har sebagai suaminya bekerja sebagai pegawai bank lalu resign dan fokus ke bisnis kuliner. Usaha bisnis kuliner ini sudah berjalan hampir 13 tahunan. Dan di usahanya yang besar seperti sekarang ini Kedai Bubur Semawis menjadi rumah makan yang menjual berbagai masakan dan menyediakan berbagai menu seperti menu mie bandung 024, menu nasi, menu snack dan minuman, dan menu bubur semawis. Di Kedai Bubur Semawis Ibu Ernita selaku pemilik ikut serta dalam membantu di bagian kasir, Pak Har dari suami Ibu Ernita sendiri ikut serta membantu dalam melayani pelanggan yang datang. Joyce sebagai calon suksesor ikut serta membantu dalam memasok bahan makanan dan Vivan sebagai juru masak ikut terlibat dalam memasak dan berjual beli di Kedai Bubur Semawis. Alur dari usaha ini berdasarkan dengan manajemen keuangan dan produksi yang baik karena semua bahan bakunya baik. Rumah makan ini untuk kedepannya akan jauh lebih baik jika diteruskan oleh Joyce sebagai generasi kedua karena telah dipersiapkan dengan matang untuk memimpin Kedai Bubur Semawis menjadi maju dan semakin berkembang.

4.2. Gambaran Umum Narasumber

Data wawancara penelitian didapatkan dari 4 orang narasumber, narasumber yang dipilih adalah 3 anggota keluarga yang aktif dalam mengurus bisnis dan 1 juru masak di Kedai Bubur Semawis. Alasan memilih juru masak dan dijadikan sebagai narasumber karena Vivan sebagai salah satu karyawan di Kedai Bubur Semawis telah menjadi orang kepercayaan oleh Ibu Ernita selaku pemilik. Vivan sendiri dapat memberikan penjelasan – penjelasan dengan baik dan jujur terkait dari berbagai pertanyaan - pertanyaan yang diajukan oleh pewawancara. Berikut adalah empat orang narasumber tersebut:

1. Nama : Bapak Har

Usia : 51 tahun

Jabatan : Suami Ibu Ernita

Bapak Har merupakan narasumber pertama sebagai informan untuk memperkuat data narasumber utama Ibu Ernita. Bapak Har adalah suami dari Ibu Ernita. Di Kedai Bubur Semawis beliau ikut serta membantu dalam melayani pelanggan yang berdatangan.

2. Nama : Ibu Ernita

Usia : 44 tahun

Jabatan : Pemilik Kedai Bubur Semawis

Ibu Ernita merupakan narasumber utama sebagai informan dan narasumber yang diteliti. Ibu Ernita adalah pemilik Kedai Bubur Semawis. Beliau memiliki tanggung jawab dalam hal keuangan yaitu di bagian kasir.

3. Nama : Joyce

Usia : 24 tahun

Jabatan : Anak pertama sekaligus calon suksesor

Joyce merupakan narasumber ketiga sebagai informan untuk memperkuat data narasumber Ibu Ernita. Ia merupakan anak pertama dari Ibu Ernita.

Joyce sebagai calon suksesor telah dilatih dan ikut serta membantu dalam memasok bahan makanan.

4. Nama : Vivan
Usia : 41 tahun
Jabatan : Juru masak Kedai Bubur Semawis

Vivan merupakan narasumber keempat sebagai informan untuk memperkuat data narasumber Ibu Ernita. Ia merupakan karyawan bagian juru masak yang sudah bekerja di Kedai Bubur Semawis kurang lebih 6 tahun. Sehingga Vivan menjadi salah satu karyawan kepercayaan dari Ibu Ernita. Di Kedai Bubur Semawis ia terlibat dalam proses memasak dan menjual beli.

4.3. Analisis Aktivitas Perencanaan Suksesi

Dalam suatu perusahaan proses suksesi kepemimpinan sangat diperlukan, baik itu perusahaan keluarga maupun perusahaan non keluarga, untuk keberlangsungan hidup perusahaan. Suksesi kepemimpinan perlu dijalankan, untuk dapat menjaga visi dan misi yang telah ada maupun visi dan misi yang ingin dicapai kedepannya, sehingga pemimpin berikutnya dapat menjaga keberlangsungan hidup perusahaan.

Menurut Egy Amelia (2017) perencanaan suksesi kepemimpinan merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia, yang dalam pelaksanaannya harus disesuaikan dengan strategi perusahaan agar tujuan utama perencanaan tercapai. Oleh karena itu dalam mempersiapkan pemimpin harus dengan skill dan kompetensi yang memadai serta menempatkan orang yang tepat di waktu yang tepat guna keberlangsungan organisasi itu sendiri.

Biasanya perencanaan suksesi termasuk salah satu faktor yang kurang diperhatikan oleh pendiri perusahaan keluarga, sehingga terkadang hal ini menyebabkan perusahaan keluarga yang telah dibangun oleh pendirinya gagal setelah generasi berikutnya memegang tampuk kekuasaan. Handler (dalam Dahliana Kamener & Daniati, 2017) menyatakan bahwa tidak adanya

persiapan kepemimpinan untuk generasi berikutnya dan pengaruh budaya serta keberlanjutan perusahaan merupakan penyebab suksesti perusahaan keluarga tidak berhasil. Karenanya perencanaan suksesti sangat penting untuk mempertahankan atau meningkatkan performa perusahaan.

Perencanaan suksesti kepemimpinan bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis dapat dibagi dalam 2 bagian yaitu *management succession* dan *ownership succession*. Dengan membagi aktivitas perencanaan suksesti menurut teori perencanaan suksesti Walsh (2011) maka diperoleh hasil dari bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis sebagai berikut:

4.4. Management Succession

4.4.1 Family Communication

Family communication adalah komunikasi antar anggota keluarga yang terlibat dalam suatu bisnis yang mempunyai tujuan untuk mendiskusikan pendapat yang berguna untuk membentuk manajemen yang solid dan efektif dengan segala komponen yang ada di perusahaan keluarga. Bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis saat ini menjalankan perencanaan suksesti dengan melakukan aktivitas komunikasi keluarga (*Family communication*) seperti halnya teori perencanaan suksesti Walsh (2011). Komunikasi keluarga tersebut mencakup:

- 1) *Family Business Meetings*
- 2) *Family Council Meetings*
- 3) *Family Business Rules*

Proses *family communication* yang terjadi di Kedai Bubur Semawis adalah untuk menjaga komunikasi keluarga dalam berbisnis agar berjalan semakin baik kedepannya.

4.4.1.1 Family Business Meetings

Kegiatan *Family Business Meetings* di Kedai Bubur Semawis adalah rutin melakukan pertemuan antar sesama anggota keluarga yang aktif dalam bisnis setiap minggu. Komunikasi yang terjalin dengan baik antar sesama anggota keluarga dengan saling bertukar pendapat, memberikan ide – ide yang menarik, akan memicu pada keberlangsungan dan berkembangnya bisnis keluarga.

Pertemuan ini juga diadakan untuk mengatasi setiap permasalahan yang ada di internal perusahaan ataupun dalam internal keluarga tersebut, sehingga memungkinkan anggota keluarga untuk memberikan masukan atau saran berkaitan dengan *management succession* dan *ownership succession*. Maka dari itu pembahasan yang sering dibahas dalam *family business meetings* adalah, masalah keluarga, masalah bisnis atau bahkan keduanya.

Tabel 4.1: Tabulasi Hasil Wawancara *Family Business Meetings*

<i>Family Business Meetings</i>						
No	Pertanyaan	Pemilik	Suami Pemilik	Anak (Calon Suksesor)	Juru Masak	Kesimpulan
1	Seberapa sering anggota keluarga mengadakan <i>family business meetings</i> ?	Lebih seringnya 1 minggu sekali kami mengadakan rapat. Kalau minimalnya 1 bulan sekali.	Dalam 1 minggu biasanya hanya sekali. Untuk minimalnya itu sebulan 1 kali.	Biasanya kami mengadakan rapat dalam 1 minggu itu sekali saja, tetapi jarangya sebulan hanya sekali.	Setahu saya, setidaknya dalam 1 bulan itu sekali ketika ingin mengadakan rapat.	<i>Family business meetings</i> dilakukan seminggu sekali.
2	Siapa saja yang diikutsertakan dalam <i>family business</i>	Kami sekeluarga beserta karyawan utama saja.	Saya, istri, anak pertama (calon suksesor) dan 1	Ayah, Ibu, saya, dan karyawan utama.	Anggota keluarga yakni pemilik, suami, pemilik, ana	<i>Family business meetings</i> diikuti oleh pemilik, suami

	<i>meetings?</i>		karyawan utama.		k pertama (calon suksesor) dan saya sendiri.	pemilik, anak dari pemilik, beserta karyawan yang dipilih untuk menghadiri rapat.
3	Hal – hal apa saja yang biasanya dibicarakan?	Membahas mengenai omset dari penjualan dan pengembangan produk yang semakin berkembang	Mendiskusikan bersama tentang soal omset dan perkembangan dari produk yang dijual.	Membicarakan terkait omset dan perkembangan dari produk dan usaha nanti bagaimana jika diteruskan kepada saya.	Membahas mengenai omset penjualan yang didapatkan dan pengembangan produk dari segi kualitas maupun kuantitasnya itu seperti apa.	Dalam family business meetings yang dilakukan keluarga pemilik Kedai Bubur Semawis biasanya membicarakan perihal omset dari penjualan dan perkembangan dari produk yang nantinya

						akan diteruskan oleh calon penerus.
--	--	--	--	--	--	-------------------------------------

Berdasarkan jawaban yang didapat dari keempat narasumber dalam bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis, telah didapati bahwa bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis melakukan salah satu aktivitas suksesi yaitu *family business meetings*. Hasil yang diterima dari pernyataan keempat narasumber menyatakan bahwa *family business meetings* dalam bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis dilakukan sekali dalam setiap minggunya yang dihadiri anggota keluarga yang aktif yaitu Ibu Ernita sebagai pemilik, Bapak Har sebagai suami pemilik, Vivan sebagai Juru masak, dan Joyce sebagai anak pertama sekaligus calon suksesor dari bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis.

Dalam *family business meetings* bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis biasanya membahas tentang omset dari penjualan dan perkembangan usaha dari segi produk yang dijual baik itu kualitas maupun kuantitasnya. Kondisi yang ada pada bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis harus terus mengalami perkembangan dan peningkatan untuk kemajuan bisnis serta unggul dalam bersaing dengan usaha yang mirip. Situasi di Kedai Bubur Semawis saat pertemuan rapat biasanya membahas tentang jumlah dalam penjualan, jumlah konsumen yang berdatangan, dan jumlah pesanan produk setiap harinya. Salah satu cara Kedai Bubur Semawis untuk menambah pelanggan dan omset yaitu dari segi pemasarannya. Strategi yang dilakukan adalah dengan melakukan promosi melalui akun-akun *review* kuliner di sosial media yang ada di Semarang dan sekitarnya seperti instagram, facebook, dan twitter untuk menjangkau pangsa pasar yang lebih luas.

Terkait mengenai suksesor yang akan menjadi penerus usaha Kedai Bubur Semawis pembahasan yang dilakukan lebih dalam yaitu berupa kesiapan suksesor, evaluasi, dan masukan-masukan untuk suksesor. Ketika melakukan evaluasi terhadap suksesor dapat dilihat bagaimana cara suksesor dalam menangani

operasional bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis. Keluarga dari suksesor dapat memberikan penilaian dengan memberikan saran, kritik yang membangun, masukan-masukan, serta motivasi kepada suksesor agar terus semangat dan pantang menyerah untuk belajar sehingga semakin berkembang untuk menjadi lebih baik kedepannya.

4.4.1.2. Family Council Meetings

Dalam membahas komunikasi yang ada dalam bisnis keluarga, selain adanya *family business meetings* juga ada bentuk komunikasi yang lain yaitu *family council meetings* atau pertemuan keluarga besar. Tujuan dari *family council meetings* atau pertemuan keluarga besar adalah untuk terus melakukan komunikasi diantara anggota keluarga besar yang aktif maupun tidak aktif di dalam perusahaan keluarga. Pertemuan ini bertujuan untuk memberikan informasi, maupun memperoleh masukan dari keluarga besar tentang suatu masalah yang menarik bagi semua anggota keluarga mengenai bisnis keluarga, sehingga dalam pertemuan ini komunikasi yang dilangsungkan antar anggota keluarga besar tidak hanya membahas mengenai segala komponen penting keluarga tetapi juga membahas mengenai proses suksesi manajemen atau pengambilan keputusan terkait masalah suksesi.

Terlaksananya pertemuan bisnis keluarga menghasilkan suatu manfaat yang dapat dipakai untuk keberlangsungan dari usaha yang dijalankan seperti adanya persiapan – persiapan yang lebih matang dalam menghadapi situasi ekonomi yang ada di masa sekarang ini, karena di masa pandemi (covid) ini kegiatan ekonomi sangat penting untuk dilakukan dengan tujuan membangkitkan kembali keadaan yang terpuruk, mengganti pemasukan yang hilang, dan menormalkan kondisi. Setiap persiapan – persiapan yang telah direncanakan harus dilakukan dengan tepat agar tidak salah sasaran dan sesuai dengan yang sudah ditetapkan. Oleh sebab itu kegiatan ekonomi yang ada di Indonesia harus berjalan dengan baik dan semestinya supaya kondisinya perlahan-lahan mengalami kenaikan dan tidak mengalami penurunan.

Pada pertemuan keluarga besar tujuan utamanya adalah agar semua anggota keluarga, baik yang aktif maupun yang tidak aktif di dalam bisnis menjalin hubungan yang baik satu dengan yang lainnya, dengan cara berkomunikasi dengan tutur kata yang baik, mau menghargai perbedaan pendapat, menjadi pendengar yang baik, dan bersikap saling terbuka satu sama lain. Dengan adanya itu semua maka hubungan tali persaudaraan akan semakin erat. Biasanya dalam pertemuan yang dilakukan adalah mencari ide atau masukan dari setiap anggota keluarga yang hadir. Setiap ide atau masukan akan menjadi suatu informasi yang dapat dipakai untuk kemajuan dari keberlangsungan usaha. Dari pertemuan keluarga besar ini, akan menumbuhkan rasa kekeluargaan antar setiap anggota keluarga dan hubungan dari setiap antar anggota keluarga akan terjalin harmonis dengan saling mengenal lebih dekat antara satu dengan yang lainnya.

Tabel 4.2: Tabulasi Hasil Wawancara *Family Council Meetings*

<i>Family Council Meetings</i>						
No	Pertanyaan	Pemilik	Suami Pemilik	Anak (Calon Suksesor)	Juru Masak	Kesimpulan
1	Seberapa sering intensitas pertemuan dengan kerabat (kakak atau adik) anda untuk membahas persiapan	Tidak sering, karena saya mendiskusikan bisnis ini bersama dengan suami saya beserta anak saya saja.	Tidak sering, saya berdiskusi hanya dengan istri saya beserta anak saya.	Tidak begitu sering, saat berdiskusi hanya dengan orang tua saya dan sendiri.	Setahu saya tidak sering, karena kalau mengadakan rapat hanya dengan anggota keluarga inti saja.	Dalam bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis tidak melakukan <i>Family Council Meetings</i> , karena ketika ingin

	suksesi dalam hal manajerial nya di Kedai Bubur Semawis?					mengadakan pertemuan hanya dihadiri oleh pemilik, suami pemilik, dan anak pertama (calon suksesor).
2	Siapa saja yang diikutsertakan dalam <i>family council meetings</i> ?	Saya beserta suami saya dan anak pertama saya (calon suksesor).	Kami sekeluarga, istri saya bersama anak pertama saya yang sebagai calon suksesor.	Saya bersama orang tua saya.	Anggota keluarga inti, pemilik, suami pemilik, dan anak pertama (calon suksesor).	<i>Family council meetings</i> diikuti oleh pemilik, suami pemilik, dan anak pertama (calon suksesor).
3	Apa manfaat diadakan dari kegiatan diatas?	Manfaatnya lebih ada perencanaan dalam menghadapi situasi ekonomi yang ada.	Manfaatnya yaitu adanya persiapan yang lebih matang saat menghadap	Lebih tahu dan siap ketika menghadapi situasi di masa sekarang ini.	Manfaatnya lebih banyak persiapan dalam menghadapi situasi ekonomi (covid)/prod	Dalam mengadakan family council meetings manfaat yang didapat bisa

			i situasi ekonomi di masa pandemi covid.		uk baru.	persiapan menghadapi situasi ekonomi (covid)/produk baru.
--	--	--	------------------------------------------	--	----------	-----------------------------------------------------------

Berdasarkan jawaban yang didapat dari keempat narasumber dalam bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis, pertemuan anggota keluarga besar atau *family council meetings* ini tidak dilakukan oleh Kedai Bubur Semawis, karena ketika ingin mengadakan rapat atau berdiskusi hanya dilakukan bersama anggota keluarga inti saja yaitu Ibu Ernita sebagai pemilik, Bapak Har sebagai suami pemilik, dan Joyce sebagai anak pertama sekaligus calon suksesor, sehingga dapat disimpulkan bahwa bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis ini belum melakukan *family council meetings*.

4.4.1.3. Family Business Rules

Family business rules atau peraturan bisnis keluarga merupakan suatu acuan yang digunakan untuk membimbing dan mengatur anggota keluarga dalam urusan pribadi, hubungan keluarga dan tentunya bisnis keluarga agar suksesi dapat berjalan lancar. Peraturan bisnis keluarga dibuat atas dasar kesepakatan bersama dan telah disetujui oleh setiap anggota keluarga. Dengan kata lain, apabila peraturan bisnis keluarga ini dikembangkan dan menjadi suatu kebijakan yang dapat dipatuhi oleh anggota keluarga, maka akan mengurangi kemungkinan adanya konflik yang bermunculan.

Tabel 4.3: Tabulasi Hasil Wawancara *Family Business Rules*

<i>Family Business Rules</i>						
No	Pertanyaan	Pemilik	Suami Pemilik	Anak (Calon Suksesor)	Juru Masak	Kesimpulan
1	Peraturan apa saja yang ada dalam didalam anggota keluarga dalam menjalankan bisnis keluarga di Kedai Bubur Semawis? Jika ada, apa saja?	Peraturan seperti keterlibatan/tanggung jawab dalam menjalankan tugas, standar SOP yang berlaku, integritas yang tinggi.	Peraturan di kedai ini yaitu keterlibatan/tanggung jawab, standar SOP, integritas, ketepatan waktu dalam bekerja, dilarang menggunakan barang milik pemilik tanpa izin terlebih dahulu.	Peraturan yang ditetapkan, misalnya integritas/tanggung jawab, standar SOP yang berlaku,	Peraturan yang ada di kedai ini contohnya: keterlibatan dalam tanggung jawab yang diberikannya, standar SOP, dan suatu integritas yang dimiliki.	Dalam menjalankan bisnis keluarga di Kedai Bubur Semawis peraturan yang ditetapkan seperti keterlibatan/tanggung jawab, standar SOP, integritas.
2	Siapa pemegang kendali peraturan bisnis	Yang memegang kendali saya	Istri saya sendiri selaku pemilik yang memegang	Ibu saya sendiri yang memegang kendali.	Ibu Ernita selaku pemilik kedai	Pemegang kendali dari peraturan bisnis keluarga di Kedai Bubur

	keluarga?	sendiri.	kendali peraturan ini.		ini.	Semawis ini adalah Ibu Ernita selaku pemilik.
3	Apa tujuan dari peraturan untuk bisnis keluarga ini?	Agar usaha bisa mengarah ke auto pilot/berjalan sendiri tanpa harus ada yang mengawasi.	Supaya bisnis dapat terus berjalan kedepannya tanpa harus ada yang memegang kendali.	Tujuannya supaya usaha/bisnis ini dapat terus berproses dan bekerja.	Supaya usaha ini bisa lebih mengarah ke auto pilot.	Tujuan dari peraturan untuk bisnis keluarga ini adalah supaya usaha ini bisa mengarah ke auto pilot

Berdasarkan pernyataan responden dari hasil wawancara yang di dapat mengenai *family business rules*, maka di dalam bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis sudah memiliki *family business rules*. *Family business rules* di dalam bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis bersifat terbuka dan semua anggota keluarga yang aktif dalam bisnis keluarga sudah mengetahuinya. Dalam menjalankan bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis, anggota keluarga harus berperilaku disiplin dan bersikap sopan dalam menjalankan tugas, integritas yang tinggi, dan bertanggung jawab dalam pekerjaan. Peraturan yang telah dibuat dan ditetapkan sudah berdasarkan standar SOP sehingga sudah disepakati secara bersama dan yang mempunyai hak untuk membuat dan merubah peraturan bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis (*family business rules*) adalah Ibu Ernita selaku pemilik bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis.

Family business rules dalam bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis telah menanamkan nilai – nilai budaya dalam bekerja. Budaya sudah merupakan bagian dari kehidupan social di masyarakat dan terjadi secara turun temurun. Sehingga dalam dunia kerja berarti memiliki budaya kerja itu sendiri dan terjadi di suatu lingkup yang disebut dengan tempat kerja. Budaya kerja pada bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis diantaranya adalah bersikap secara profesional yaitu bekerja secara disiplin, kompeten, dan tepat waktu dengan memberikan hasil yang terbaik. Selain itu juga harus memiliki integritas dengan bertindak secara konsisten, tanggung jawab, dan hati – hati dalam bekerja. Ketika semua itu dijalankan dengan sungguh – sungguh maka tidak akan menghambat kemajuan pada bisnis yang sudah ada selama ini dan semuanya akan berjalan sesuai dengan budaya kerja yang telah disepakati secara bersama – sama.

Tujuan dari adanya *family business rules* ini supaya bisnis dapat mengarah ke auto pilot atau berjalan sendiri tanpa harus ada yang mengawasi dan memegang kendali, sehingga bisnis keluarga di Kedai Bubur Semawis dapat terus berproses, bekerja dengan tertib dan lancar.

Family communication yang terjadi dalam proses suksesi Kedai Bubur Semawis meliputi dua hal yaitu *family business meetings*, serta *family business rules*. Pada bisnis *family* yang telah berjalan sejauh ini sudah memberikan kesempatan pada setiap anggota keluarganya untuk saling berinteraksi serta menyampaikan permasalahan - permasalahan yang sedang terjadi, baik itu perihal bisnis maupun keluarga. Selain itu pula pertemuan tersebut membawa manfaat bagi pemilik untuk memperoleh inspirasi – inspirasi baru atau masukan – masukan terkait dengan kemajuan usaha. Dengan adanya pertemuan ini diharapkan proses *management succession* serta *ownership succession* bisa berjalan dengan baik sebab memiliki wadah yang bisa menampung setiap anggota keluarga dalam mengutarakan masalahnya baik itu tentang usaha maupun persoalan pribadi, persoalan pribadi juga tak kalah krusial dengan persoalan

usaha, sebab saat persoalan pribadi timbul tentunya bisa berdampak terhadap kinerja anggota keluarga pada perusahaan. Selain itu setiap anggota keluarga termasuk pemilik serta calon suksesor, bisa bertindak serta memposisikan dirinya atau mengambil keputusan dengan tepat karena telah adanya *family business rules* dalam bisnis keluarga ini.

4.4.2. *Grooming Successor*

Menurut Martini (dalam Kisya Hayuni, 2020), suksesi merupakan perihal yang penting dalam kesinambungan perusahaan (*Corporate Sustainable*), terutama setelah pengelolaan perusahaan dialihkan dari generasi pendahulu ke generasi berikutnya. Ketidakberhasilan dalam pergantian pengelolaan akan berpengaruh pada perkembangan dan kinerja, oleh karenanya suksesi pengelolaan penting untuk direncanakan secara matang. Proses dalam merencanakan suksesi membutuhkan waktu yang lama untuk memilih suksesor yang berkualitas agar dapat menjadikan sebuah usaha bisnis tetap bertahan di setiap generasi nya.

Seorang suksesor menurut Brockhaus (dalam Rachel Evelyn, 2019) harus mendapatkan kepercayaan, dukungan dan sikap yang positif dari anggota keluarga, karena sejak kecil biasanya seorang calon suksesor sudah dipersiapkan untuk menjadi penerus perusahaan, akan tetapi semua kembali lagi kepada perilaku keluarga atau sikap anggota keluarga, karena sikap keluarga yang tidak mendukung suksesor akan berdampak negatif terhadap keberlangsungan bisnis keluarga, selain itu seorang suksesor harus memiliki pengalaman dengan bekerja di luar perusahaan keluarga, sehingga suksesor mendapatkan pengetahuan, pelatihan, dan pengembangan dari bisnis atau perusahaan lain, hal-hal tersebut bisa menjadi peningkat keberhasilan perencanaan suksesi bisnis keluarga.

Tabel 4.4: Tabulasi Hasil Wawancara *Grooming Successor*

<i>Grooming Successor</i>					
Pertanyaan	Pemilik	Suami Pemilik	Anak (Calon Suksesor)	Juru Masak	Kesimpulan
Bagaimana calon suksesor diikutsertakan dalam kegiatan operasional bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis?	Anak saya harus mengetahui terlebih dahulu alur usaha baik itu produksi dan juga keuangan.	Anak saya akan saya latih dalam proses memasak dan berjual beli di kedai bubur semawis.	Persiapan dari Ibu saya sendiri adalah saya dilatih dan diperkenalkan mengenai seluk beluk usaha dari kedai ini.	Calon suksesor akan saya bantu dan latih dalam memasok bahan masakan di kedai bubur ini.	Dalam memperkenalkan calon suksesor untuk diikutsertakan pada kegiatan operasional bisnis keluarga kedai bubur semawis yang dapat dilakukan adalah calon suksesor akan diperkenalkan terlebih dahulu mulai dari seluk beluk usaha kedai bubur semawis,

					dilatih dalam memasok bahan masakan serta proses memasak dan berjual beli di kedai bubur semawis.
Apa saja yang dilakukan oleh orangtua calon suksesor dalam mendidik calon penerusnya?	Saya ajari dan latih mulai dari mengorder pelanggan karena untuk mengenai pelanggan-pelanggan yang berbeda.	Saya akan memberikan ilmu yang sama mengenai seluk beluk dari usaha kedai bubur semawis.	Saya dilatih dan diperkenalkan mengenai usaha yang ada di kedai ini seperti dalam proses memasak dan berjual beli, memasok bahan masakan, mengorder pelanggan, dan juga	Yang saya tahu itu orang tua dari pemilik mengajari dan membimbing calon suksesornya dengan memberikan banyak ilmu tentang seluk beluk dari usaha kedai ini.	Yang sudah dilakukan oleh orangtua dalam mendidik calon suksesornya adalah diberikannya ilmu yang cukup mengenai seluk beluk usaha kedai bubur semawis ini. Dilatih dan diperkenalkan dalam memasok bahan

			<p>harus mengetahui alur usaha baik itu produksi maupun keuangan.</p>		<p>masakan serta proses memasak dan berjual beli. Calon suksesor juga dilatih dalam mengorder pelanggan dan harus mengetahui alur usaha baik produksi dan juga keuangan.</p>
--	--	--	-----------------------------------------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Menurut James Damar dan Ronny H. Mustamu (2015) terdapat tiga kriteria dalam pemilihan suksesor antara lain:

1. Kemampuan calon suksesor, yang meliputi komunikasi (Atwood, 2007), kompetensi manajerial (Carlock dan ward, 2010 dan Robert, 2001), serta kemampuan beradaptasi (Pandergast, Ward dan Pontet, 2011).
2. Kepemimpinan calon suksesor, yang meliputi tipe kepemimpinan transformasional dan transaksional (Robbins dan Judge, 2008).
3. Motivasi calon suksesor, yang meliputi minat (Madden, Scholder, dan Ajzen, 1992 dan Susanto, 200), komitmen (Chrisman, Chua, dan Sharma, 1998 dan Fishman, 2009), dan kesediaan memikul tanggung jawab (Wart, 2005).

Melalui data yang didapatkan diatas, peneliti melihat adanya kesamaan perlakuan yang diberikan oleh generasi pendahulu pada generasi penerus dalam

mengelola perusahaan. Fasilitas yang diberikan kepada generasi penerus diantaranya dengan memberikan ilmu pengetahuan yang luas, memberikan pelatihan (training) untuk meningkatkan kemampuan (skill), memberikan pendampingan kepada calon suksesor dalam proses pengambilan keputusan, memberikan dukungan penuh dengan memotivasi calon suksesor terkait pengembangan diri, kepemimpinan, kedisiplinan, tanggung jawab, dan integritas.

Setiap aspek tersebut sudah dilakukan dengan baik oleh generasi terdahulu Kedai Bubur Semawis yaitu dengan memberikan beberapa fasilitas sebagai bentuk supportnya pada generasi penerus untuk mengelola bisnis keluarga agar semakin baik kedepannya. Generasi terdahulu sudah menyediakan fasilitas seperti ruang kerja dan teknologi yang mengikuti perkembangan zaman untuk mendukung kinerja calon suksesor dalam memimpin serta mengelola bisnis keluarga. Tidak hanya itu, generasi terdahulu juga mengarahkan dan membimbing calon suksesor dalam menghadapi persoalan dalam bisnis keluarga. Hal ini dilakukan untuk melatih kesiapan dan memantapkan generasi penerus dalam mengatasi berbagai masalah yang berhubungan dengan sistem serta SOP dan kinerja Kedai Bubur Semawis.

Dalam proses pengembangan dan mendidik calon suksesor, pemilik bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis mengikutsertakan calon suksesor di kegiatan operasional sehari-hari bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis agar calon suksesor mulai terbiasa dan memiliki pengalaman lebih banyak. Saat ini calon suksesor telah dilatih dan diperkenalkan mengenai seluk beluk dari usaha di kedai ini supaya dapat mengetahui alur usaha baik dari segi produksi maupun keuangan. Selain itu calon suksesor juga ikut serta dalam memasok bahan masakan dan juga ikut dalam proses memasak dan berjual beli di kedai ini. Seiring berjalannya proses suksesi ini orang tua calon suksesor selalu membimbing, dan menasihati dengan memberikan ilmu yang cukup mengenai seluk beluk usaha Kedai Bubur Semawis ini. Hal tersebut dilakukan untuk kemajuan kualitas calon suksesor yang menjadi generasi penerus dari usaha Kedai Bubur Semawis.

Dalam aktivitas ini, suksesor turun ke lapangan dengan ikut bekerja. Yang dikerjakan oleh suksesor adalah melayani pelanggan yang berdatangan, ikut membantu dalam proses memasak dan berjual beli, ikut serta memasok bahan masakan dan memantau serta mengamati situasi atau kondisi dari kedai ini. Setiap pekerjaan yang dilakukan oleh calon suksesor dilakukan dengan tujuan untuk ikut merasakan apa yang dirasakan oleh karyawan agar dapat saling menghargai satu dengan yang lain.

4.4.3. Management Process

Dalam pelaksanaan bisnis Kedai Bubur Semawis ada beberapa hal yang memicu munculnya kendala , baik itu kendala *external* maupun kendala *internal* keluarga. Kendala *external* diantaranya ketersediaan bahan baku serta konsumen, sedangkan kendala *internal* bisa berupa konflik dan perbedaan pendapat antar anggota keluarga terkait pengambilan keputusan. Dan setiap kendala- kendala yang muncul sedang terjadi harus segera diatasi agar tidak berkelanjutan. Oleh karena itu, dalam *management process* sangat dibutuhkan seorang pemilik atau pemimpin yang dapat menyelesaikan segala permasalahan dengan memunculkan kebijakan-kebijakan yang tepat dan disepakati secara bersama.

Tabel 4.5: Tabulasi Hasil Wawancara Management Process

<i>Management Process</i>					
Pertanyaan	Pemilik	Suami Pemilik	Anak (Calon Suksesor)	Juru Masak	Kesimpulan
Permasalahan apa saja yang sering terjadi di	Masalah yang biasanya sering terjadi	Seringnya kekurangand alam men-stock bahan baku, dan	Masalah yang sering terjadi itu dalam	Di kedai ini masalah yang sering	Permasalahan yang sering terjadi di Kedai

Kedai Bubur Semawis?	stock bahan baku yang kurang dan kapasitas tempat duduk yang kurang.	kalau kedai ini sedang ramai sering terjadi juga kurangnya tempat duduk.	men-stock bahan baku karena masih sering kurang.	timbul kurangn ya stock bahan baku dan kapasita s untuk tempat duduk pelanggan.	Bubur Semawis adalah stock bahan baku dan kapasitas tempat duduk yang masih sering kurang.
Bagaimana cara mengatasi permasalahan yang sedang terjadi?	Lebih siap sedia dalam mengingatkan jika stock bahan baku akan mulai habis dan menambah stock kursi supaya tidak sering kurang.	Perlu adanya control untuk menghindari konflik/ masalah yang akan timbul dan yang akan terjadi.	Seharusnya lebih diperbanyak lagi dalam men-stock bahan baku.	Juru masak harus selalu mengontrol dan mengamati bahan baku supaya tidak kehabisan stocknya.	Untuk mengatasi masalah yang sering terjadi harus ada control ketika usaha sedang berlangsung supaya menghindari konflik. Untuk

					mengatasi bahan baku perlu adanya tambahan stock yang lebih dan kapasitas tempat duduk juga harus ditambah supaya tidak sering kurang.
--	--	--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kedai Bubur Semawis juga tidak lepas dari permasalahan - permasalahan yang datang. Masalah yang biasa terjadi di dalam bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis yaitu minimnya ketersediaan bahan baku mie bandung serta kapasitas tempat duduk yang terkadang masih kurang untuk konsumen yang makan ditempat saat menjalani kegiatan operasional Kedai Bubur Semawis. Dalam menghadapi kedua persoalan ini dan cara mengatasinya maka perlu menambah jumlah ketersediaan bahan baku yang lebih dan kapasitas tempat duduk yang lebih banyak, dan ketika usaha sedang berlangsung harus ada control untuk mencegah timbulnya konflik yang tidak diinginkan.

Dalam menghadapi segala permasalahan di atas bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis melakukan musyawarah dengan anggota keluarga yang aktif untuk saling bertukar pendapat, sehingga menghasilkan solusi untuk memecahkan masalah yang dihadapi oleh bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis. Hal tersebut membuktikan bahwa bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis telah menggunakan

family business meetings untuk menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi. Dapat diambil contoh, saat di Kedai ketika pemilik meminta calon suksesor untuk menangani langsung masalah yang ada, seperti halnya dalam mengarahkan karyawan atau membantu menangani langsung masalah yang ada. Ketika sesampainya di rumah, pemilik bersama calon suksesor berdiskusi untuk menghadapi masalah yang terjadi, tidak menutup kemungkinan untuk berdiskusi juga dengan anggota keluarga lain dengan tujuan meminta pendapat apakah kebijakan yang diambil sudah tepat atau belum dan mungkin ada cara lain yang lebih baik dari anggota keluarga untuk mengatasi masalah serupa dimasa yang akan datang.

Calon suksesor harus sering terlibat di proses pelaksanaan bisnis keluarga untuk meningkatkan kemampuan dan menambah pengalaman. Seorang pemimpin juga harus memiliki perilaku dan sikap yang baik dalam memberikan pengarahan dan dukungan agar tujuan dapat tercapai dan sesuai dengan sasaran yang sudah ditetapkan. Menurut House (dalam Fridayana Yudiaatmaja, 2013) perilaku yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu :

1. Pemimpin yang membiarkan pengikutnya tahu apa yang diharapkan.
2. Pemimpin yang mendukung dan menunjukkan perhatian akan kebutuhan para pengikutnya.
3. Pemimpin yang partisipatif berkonsultasi dengan bawahannya dan menggunakan saran mereka untuk mengambil suatu keputusan.
4. Pemimpin berorientasi prestasi yang menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapakan bawahannya untuk berprestasi pada tingkat yang tertinggi.

4.5 Ownership Succession

4.5.1 Family Communication

Family communication adalah komunikasi antar anggota keluarga yang terlibat dalam suatu bisnis yang mempunyai tujuan untuk mendiskusikan pendapat yang berguna untuk membentuk manajemen yang solid dan

efektif dengan segala komponen yang ada di perusahaan keluarga. Bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis saat ini menjalankan perencanaan suksesi dengan melakukan aktivitas komunikasi keluarga (*Family communication*) seperti halnya teori perencanaan suksesi Walsh (2011). Komunikasi keluarga tersebut mencakup:

- 1) *Family Business Meetings*
- 2) *Family Council Meetings*
- 3) *Family Business Rules*

Proses *family communication* yang terjadi di Kedai Bubur Semawis adalah untuk menjaga komunikasi keluarga dalam berbisnis agar berjalan semakin baik kedepannya.

4.5.1.1 Family Bussiness Meeting

Kegiatan *Family Business Meetings* di Kedai Bubur Semawis adalah rutin melakukan pertemuan antar sesama anggota keluarga yang aktif dalam bisnis setiap minggu. Komunikasi yang terjalin dengan baik antar sesama anggota keluarga dengan saling bertukar pendapat, memberikan ide – ide yang menarik, akan memicu pada keberlangsungan dan berkembangnya bisnis keluarga.

Pertemuan ini juga diadakan untuk mengatasi setiap permasalahan yang ada di internal perusahaan ataupun dalam internal keluarga tersebut, sehingga memungkinkan anggota keluarga untuk memberikan masukan atau saran berkaitan dengan *ownership succession*. Maka dari itu pembahasan yang sering dibahas dalam *family business meetings* adalah, masalah keluarga, masalah bisnis atau bahkan keduanya.

Tabel 4.6: Tabulasi Hasil Wawancara *Family Business Meeting*

<i>Family Business Meeting</i>					
Pertanyaan	Pemilik	Suami Pemilik	Anak (Calon Suksesor)	Juru Masak	Kesimpulan
Siapa saja dari anggota keluarga inti yang diikutsertakan dalam rapat yang membahas tentang pengalihan kepemilikan Kedai Bubur Semawis?	Yang ikut serta kami sekeluarga beserta karyawan utama saja.	Saya, istri saya, anak pertama (calon suksesor), dan 1 karyawan utama.	Ayah, Ibu, saya, dan karyawan utama.	Anggota keluarga yakni pemilik, suami pemilik, anak pertama (calon suksesor) dan saya sendiri.	<i>Family business meetings</i> yang dilakukan dalam membahas keterkaitan dengan <i>ownership succession</i> diikuti oleh pemilik, suami pemilik, anak dari pemilik, beserta karyawan yang terpilih untuk menghadiri rapat.
Biasanya berapa kali diadakan rapat bisnis keluarga yang melibatkan anggota keluarga inti dalam membahas tentang isu	Ketika ingin mengadakan rapat lebih seringnya 1 minggu sekali, tetapi minimalnya 1 bulan sekali.	Dalam 1 minggu hanya sekali saja, dan untuk minimalnya itu sebulan 1 kali.	Biasanya dalam kami mengadakan rapat itu dilakukan 1 minggu sekali, dan tidak seringnya	Menurut saya, biasanya yang saya tahu untuk rapat diadakan setidaknya dalam 1 bulan hanya sekali.	<i>Family business meetings</i> dalam <i>ownership succession</i> dilakukan seminggu sekali.

kepemilikan?			dilakukan sebulan hanya sekali.		
Dalam pertemuan bisnis keluarga yang mengikutsertakan keluarga inti bagaimana hal kepemilikan itu dibahas?	Mengenai soal kepemilikan nantinya proses yang dimana persiapan dan transisi kepemilikan perusahaan keluarga dilanjutkan oleh calon suksesor yang akan menjabat sebagai pemimpin dan pemilik baru dari sebuah bisnis keluarga.	Proses kepemilikan akan diserahkan kepada calon suksesor baru yang sudah siap sedia untuk memimpin dan meneruskan usaha dari bisnis keluarga yang sebelumnya.	Menurut saya kepemilikan itu adalah proses pengalihan dari pemilik yang sebelumnya ke calon suksesor yang sekarang.	Dari pendapat saya mengenai hal kepemilikan bahwa proses kepemilikan akan diberikan kepada calon kepemilikan yang baru dan yang akan memimpin dari suatu perusahaan keluarga nantinya.	Pertemuan bisnis keluarga yang mengikutsertakan keluarga inti dalam membahas mengenai hal kepemilikan, bahwa proses yang dimana persiapan dan juga transisi kepemilikan dari perusahaan keluarga yang sebelumnya dilanjutkan oleh calon suksesor yang sekarang yang akan menjabat sebagai pemimpin dan pemilik baru dari suatu bisnis keluarga.

Berdasarkan jawaban yang didapat dari keempat narasumber dalam bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis, telah didapati bahwa bisnis keluarga Kedai

Bubur Semawis melakukan salah satu aktivitas suksesi yaitu *family business meetings* yang berkaitan dengan *ownership succession*. Hasil yang sudah diterima dari pernyataan wawancara dengan keempat narasumber menyatakan bahwa *family business meetings* dalam bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis dilakukan sekali dalam setiap minggunya yang dihadiri anggota keluarga inti yang aktif yaitu Ibu Ernita sebagai pemilik, Bapak Har sebagai suami pemilik, Vivan sebagai juru masak, dan Joyce sebagai anak pertama sekaligus calon suksesor dari bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis.

Dalam *family business meetings* yang berkaitan dengan *ownership succession* bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis membahas mengenai hal kepemilikan. *Ownership succession* atau biasa disebut dengan suksesi kepemilikan atau suksesi kepemimpinan adalah proses dimana persiapan dan transisi kepemilikan serta kepemimpinan perusahaan keluarga terjadi dari pemilik sekarang dilanjutkan oleh calon suksesor yang akan menjabat sebagai pemimpin dan pemilik baru perusahaan keluarga. Model proses suksesi Walsh (2011) menunjukkan bahwa proses suksesi kepemilikan termasuk dalam daftar aktivitas suksesi yang melibatkan anggota keluarga. Aktivitas ini memiliki hubungan yang sama dengan proses suksesi manajemen. Proses suksesi kepemilikan ini juga melibatkan tata kelola keluarga pemilik perusahaan keluarga dan masalah kesepakatan para pemegang saham.

Seluruh aktivitas suksesi perusahaan keluarga di atas mengacu pada tujuan atau goal yang akan dicapai dan diinginkan. Dengan mengintegrasikan anggota keluarga dalam proses suksesi dan memberikan kenyamanan yang cukup untuk pemilik masa sekarang dan pemilik masa depan perusahaan keluarga terhadap keputusan dapat dibuat. Keputusan inilah yang akan memastikan kelancaran dan efektifitas transisi kepemilikan dan manajerial perusahaan keluarga.

Terkait mengenai suksesor yang akan menjadi penerus usaha Kedai Bubur Semawis pembahasan yang dilakukan adalah berkaitan dengan hal kepemilikan, bahwa nantinya kepemilikan akan diserahkan kepada calon suksesor yang akan

menjabat sebagai pemimpin dan pemilik baru dari bisnis keluarga. Joyce sebagai calon suksesor akan menjadi penerus dari usaha Kedai Bubur Semawis dan harus siap sedia dengan kepemimpinan yang baru di generasi selanjutnya. Setiap anggota keluarga harus memberi motivasi-motivasi kepada suksesor agar mampu menjalankan tugasnya dengan baik, penuh tanggung jawab, dan berpikir optimis bahwa dia bisa meneruskan usaha dari *family business* milik keluarganya dan menjadikan bisnis ini menjadi maju dan semakin berkembang kedepannya.

4.5.1.2 Family Council Meeting

Dalam membahas komunikasi yang ada dalam bisnis keluarga, selain adanya *family business meetings* juga ada bentuk komunikasi yang lain yaitu *family council meetings* atau pertemuan keluarga besar. Tujuan dari *family council meetings* atau pertemuan keluarga besar adalah untuk terus melakukan komunikasi diantara anggota keluarga besar yang aktif maupun tidak aktif di dalam perusahaan keluarga. Pertemuan ini bertujuan untuk memberikan informasi, maupun memperoleh masukan dari keluarga besar tentang suatu masalah yang menarik bagi semua anggota keluarga mengenai bisnis keluarga, sehingga dalam pertemuan ini komunikasi yang dilangsungkan antar anggota keluarga besar tidak hanya membahas mengenai segala komponen penting keluarga tetapi juga membahas mengenai proses suksesi kepemilikan (*Ownership Succession*) atau pengambilan keputusan terkait masalah suksesi.

Tabel 4.7: Tabulasi Hasil Wawancara *Family Council Meeting*

<i>Family Council Meeting</i>					
Pertanyaan	Pemilik	Suami Pemilik	Anak (Calon Suksesor)	Juru Masak	Kesimpulan
Siapa saja anggota keluarga termasuk anggota	Hanya saya, beserta suami saya dan anak	Kami sekeluarga, istri saya	Saya bersama orang tua	Yang ikut serta dalam rapat hanya	<i>Family council meetings</i>

keluarga non inti yang diikutsertakan dalam rapat yang membahas tentang pengalihan kepemilikan Kedai Bubur Semawis?	pertama saya (calon suksesor).	beserta anak pertama saya yang sebagai calon suksesor.	saya.	anggota keluarga inti yaitu pemilik, suami pemilik, dan anak pertama (calon suksesor).	yang dilakukan dalam membahas keterkaitan dengan <i>ownership succession</i> hanya diikuti oleh anggota keluarga inti saja yaitu pemilik, suami pemilik, dan anak pertama (calon suksesor).
Seberapa sering diadakan rapat bisnis keluarga yang melibatkan keluarga non inti dalam membahas tentang isu alih kepemilikan Kedai Bubur Semawis?	Tidak sering, karena saya mendiskusikannya bisnis ini bersama dengan suami saya dan anak saya.	Tidak sering, saya berdiskusi hanya dengan istri saya beserta anak saya.	Tidak begitu sering, saat berdiskusi hanya dengan orang tua saja dan saya sendiri.	Setahu saya tidak sering, karena kalau ingin mengadakan rapat hanya dilakukan bersama anggota keluarga inti saja.	Dalam bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis tidak melakukan <i>Family council meetings</i> , karena ketika ingin mengadakan pertemuan

					hanya dilakukan bersama anggota keluarga inti saja.
Bagaimana isu alih kepemilikan itu dibahas dalam pertemuan bisnis keluarga yang mengikutsertakan keluarga non inti Kedai Bubur Semawis?	Dalam membahas tentang isu alih kepemilikan hanya dilakukan oleh anggota keluarga inti saja, dan mengenai soal kepemilikan nantinya proses yang dimana persiapan dan transisi kepemilikan perusahaan keluarga dilanjutkan oleh calon suksesor yang akan menjabat sebagai pemimpin dan pemilik baru dari sebuah bisnis keluarga.	Berkaitan dengan soal kepemilikan hanya dibahas bersama anggota keluarga inti, dan mengenai Proses kepemilikan akan diserahkan kepada calon suksesor baru yang sudah siap sedia untuk memimpin dan meneruskan usaha dari bisnis	Mengenai alih kepemilikan hanya dibahas dan dihadiri oleh anggota keluarga inti saja, dan menurut saya kepemilikan itu adalah proses pengalihan dari pemilik yang sebelumnya ke calon suksesor yang sekarang.	Menurut saya tentang isu alih kepemilikan hanya dilakukan dan dibicarakan bersama anggota keluarga inti saja. Dari pendapat saya mengenai hal kepemilikan bahwa proses kepemilikan akan diberikan kepada calon kepemilikan	Dalam bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis tidak dilakukannya <i>family council meetings</i> dan hanya dilakukan bersama anggota keluarga inti saja. Seperti yang sudah dibahas mengenai hal kepemilikan, bahwa proses yang dimana persiapan dan juga transisi

		keluarga yang sebelumnya.		yang baru dan yang akan memimpin dari suatu perusahaan keluarga nantinya.	kepemilikan dari perusahaan keluarga yang sebelumnya dilanjutkan oleh calon suksesor yang sekarang yang akan menjabat sebagai pemimpin dan pemilik baru dari suatu bisnis keluarga.
--	--	---------------------------	--	---------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Berdasarkan jawaban yang didapat dari keempat narasumber dalam bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis, pertemuan anggota keluarga besar atau *family council meetings* yang berkaitan *Ownership Succession* ini tidak dilakukan oleh Kedai Bubur Semawis, karena ketika ingin mengadakan rapat atau berdiskusi hanya dilakukan bersama anggota keluarga inti saja yaitu Ibu Ernita sebagai pemilik, Bapak Har sebagai suami pemilik, dan Joyce sebagai anak pertama sekaligus calon suksesor, sehingga dapat disimpulkan bahwa bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis ini belum melakukan *family council meetings*.

Berkaitan dengan isu alih kepemilikan yang dibahas pada pertemuan bisnis keluarga di Kedai Bubur Semawis hanya dilakukan oleh anggota keluarga inti saja karena tidak dilakukannya *family council meetings*. Membahas mengenai soal

kepemilikan nantinya proses yang dimana persiapan dan transisi kepemilikan perusahaan keluarga dilanjutkan oleh calon suksesor baru yang akan menjabat sebagai pemimpin dan pemilik baru dari sebuah bisnis keluarga. Joyce sebagai calon suksesor akan menjadi penerus dari usaha Kedai Bubur Semawis dan harus siap sedia dengan kepemimpinan yang baru di generasi selanjutnya.

Dalam pertemuan keluarga besar tujuan utamanya adalah agar semua anggota keluarga, baik yang aktif maupun yang tidak aktif di dalam bisnis keluarga mampu menjalin hubungan yang baik satu dengan yang lainnya, dengan cara berkomunikasi yang baik dan sopan, mau menghargai dan menerima perbedaan pendapat, dan bersikap saling terbuka satu sama lain. Dengan adanya itu semua maka akan terjalin hubungan persaudaraan yang erat. Dari pertemuan keluarga besar ini, akan menumbuhkan rasa kekeluargaan antar setiap anggota keluarga, dan hubungan antar setiap anggota keluarga akan terjalin harmonis dengan saling mengenal lebih dekat satu dengan yang lainnya.

4.5.1.3 Family Business Rules

Family business rules atau peraturan bisnis keluarga dalam *Ownership Succession* merupakan suatu acuan yang digunakan untuk membimbing dan mengatur anggota keluarga dalam urusan pribadi, hubungan keluarga dan tentunya bisnis keluarga agar suksesi dapat berjalan lancar. Peraturan bisnis keluarga dibuat atas dasar kesepakatan bersama dan telah disetujui oleh setiap anggota keluarga. Dengan kata lain, apabila peraturan bisnis keluarga ini dikembangkan dan menjadi suatu kebijakan yang dapat dipatuhi oleh anggota keluarga, maka akan mengurangi kemungkinan adanya konflik yang bermunculan.

Tabel 4.8: Tabulasi Hasil Wawancara *Family Business Rules*

<i>Family Business Rules</i>					
Pertanyaan	Pemilik	Suami Pemilik	Anak (Calon Suksesor)	Juru Masak	Kesimpulan
Bagaimana peraturan-peraturan yang ada di Kedai Bubur Semawis terkait dengan alih kepemilikan?	Setiap peraturan yang ada di Kedai Bubur Semawis telah dibuat dan disepakati secara bersama. Dan semua harus berjalan dengan standar SOP yang berlaku. Pemilik yang sekarang telah mengetahui dan menyetujuinya.	Peraturan yang ada di Kedai ini telah disepakati oleh pemilik yang sekarang yaitu calon suksesor dan setiap peraturan harus berjalan sesuai SOP yang berlaku.	Menurut saya peraturan yang dibuat dan telah ditetapkan adalah untuk kemajuan bisnis keluarga sehingga semuanya sudah berdasarkan standar SOP yang berlaku.	Menurut pendapat saya peraturan yang ditetapkan di Kedai Bubur Semawis ini dibuat atas dasar kesepakatan bersama dan calon suksesor juga telah menyetujuinya.	Setiap peraturan – peraturan yang ada di Kedai Bubur Semawis ini dibuat dan ditetapkan dengan kesepakatan bersama dan sesuai dengan SOP yang ada, dan pemilik yang sekarang (calon suksesor) telah mengetahui dan menyetujuinya.
Siapa yang menetapkan aturan – aturan tersebut?	Saya sendiri selaku pemilik dan dibantu oleh suami saya.	Istri saya sendiri bersama saya.	Yang menetapkan adalah orang tua saya.	Yang menetapkan aturan – aturan di Kedai Bubur Semawis ini	Setiap aturan – aturan yang ada di Kedai Bubur Semawis ini

				adalah pemilik bersama suami pemilik.	dibuat dan ditetapkan oleh Ibu Ernita selaku pemilik dan Pak Har selaku suami pemilik.
Bagaimana peraturan yang terkait dengan kepemilikan yang akan diberikan kepada calon suksesor Kedai Bubur Semawis?	Tentunya peraturan yang sudah disepakati bersama dan peraturan – peraturan yang berkaitan dengan kepemilikan akan diteruskan oleh calon suksesor nantinya yang akan menjabat sebagai pemimpin dan pemilik baru di Kedai Bubur Semawis.	Peraturan yang sudah ditetapkan dan berlaku di Kedai Bubur Semawis dan terkait dengan kepemilikan akan dilanjutkan oleh calon suksesor sebagai generasi selanjutnya.	Setiap peraturan yang sudah berjalan dalam bisnis keluarga dan akan diteruskan oleh calon suksesor yakni saya sendiri.	Menurut saya setiap peraturan yang akan diberikan kepada calon suksesor terkait dengan kepemilikan adalah peraturan – peraturan yang sudah ditetapkan dan dijalankan dalam bisnis keluarga ini.	Peraturan – peraturan yang terkait dengan kepemilikan yang akan diberikan kepada calon suksesor Kedai Bubur Semawis adalah peraturan-peraturan yang sudah dibuat, ditetapkan, dan sudah berjalan selama ditetapkannya peraturan tersebut.

Berdasarkan pernyataan responden dari hasil wawancara yang di dapat mengenai *family business rules* yang berkaitan dengan *Ownership Succession*, maka di dalam bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis sudah memiliki *family*

business rules. Family business rules di dalam bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis bersifat terbuka dan semua anggota keluarga yang aktif dalam bisnis keluarga sudah mengetahuinya. Dalam menjalankan bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis, anggota keluarga harus berperilaku disiplin dan bersikap sopan dalam menjalankan tugas, integritas yang tinggi, dan bertanggung jawab dalam pekerjaan. Peraturan yang telah dibuat dan ditetapkan sudah berdasarkan standar SOP sehingga sudah disepakati secara bersama dan yang mempunyai hak untuk membuat dan merubah peraturan bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis (*family business rules*) adalah Ibu Ernita selaku pemilik bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis.

Family business rules dalam bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis telah menanamkan nilai – nilai budaya dalam bekerja. Budaya sudah merupakan bagian dari kehidupan social di masyarakat dan terjadi secara turun temurun. Sehingga dalam dunia kerja berarti memiliki budaya kerja itu sendiri dan terjadi di suatu lingkup yang disebut dengan tempat kerja. Budaya kerja pada bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis diantaranya adalah bersikap secara profesional yaitu bekerja secara disiplin, kompeten, dan tepat waktu dengan memberikan hasil yang terbaik. Selain itu juga harus memiliki integritas dengan bertindak secara konsisten, tanggung jawab, dan hati – hati dalam bekerja. Ketika semua itu dijalankan dengan sungguh – sungguh maka tidak akan menghambat kemajuan pada bisnis yang sudah ada selama ini dan semuanya akan berjalan sesuai dengan budaya kerja yang telah disepakati secara bersama – sama.

Berkaitan dengan peraturan – peraturan yang ada di Kedai Bubur Semawis terkait dengan alih kepemilikan yang nantinya akan diberikan kepada calon suksesor untuk generasi selanjutnya maka peraturan – peraturan tersebut adalah peraturan yang telah dibuat, ditetapkan, dan sudah berjalan selama peraturan tersebut ditetapkan dan sudah berlaku. Calon suksesor sendiri pun telah mengetahui dan menyetujuinya.

Family communication yang terjadi dalam proses suksesi Kedai Bubur Semawis meliputi dua hal yaitu *family business meetings*, serta *family business rules*. Pada bisnis *family* yang telah berjalan sejauh ini sudah memberikan kesempatan pada setiap anggota keluarganya untuk saling berinteraksi serta menyampaikan permasalahan - permasalahan yang sedang terjadi, baik itu perihal bisnis maupun keluarga. Selain itu pula pertemuan tersebut membawa manfaat bagi pemilik untuk memperoleh inspirasi – inspirasi baru atau masukan – masukan terkait dengan kemajuan usaha.

Dengan adanya pertemuan ini diharapkan proses *ownership succession* bisa berjalan dengan baik sebab memiliki wadah yang bisa menampung setiap anggota keluarga dalam mengutarakan masalahnya baik itu tentang usaha maupun persoalan pribadi, persoalan pribadi juga tak kalah krusial dengan persoalan usaha, sebab saat persoalan pribadi timbul tentunya bisa berdampak terhadap kinerja anggota keluarga pada perusahaan. Selain itu setiap anggota keluarga termasuk pemilik serta calon suksesor, bisa bertindak serta memposisikan dirinya atau mengambil keputusan dengan tepat karena telah adanya *family business rules* dalam bisnis keluarga ini.

4.5.2. Family Governance

Family Governance (pemerintahan keluarga) merupakan suatu alat penting untuk memperjelas struktur organisasional yang telah disepakati bersama yang menjabarkan tentang siapa bertanggung jawab kepada siapa, bersama dengan proses organisasional yang mempengaruhi pengambilan keputusan. Dengan adanya struktur dapat membantu mengamankan kepemilikan dan *ownership succession* dalam suatu bisnis keluarga. Anggota keluarga tidak semuanya aktif dalam menjalankan bisnis, sehingga ada kemungkinan terjadinya konflik antar anggota keluarga.

Tabel 4.9: Tabulasi Hasil Wawancara *Family Governance*

<i>Family Governance</i>					
Pertanyaan	Pemilik	Suami Pemilik	Anak (Calon Suksesor)	Juru Masak	Kesimpulan
Bagaimana struktur organisasi di Kedai Bubur Semawis ?	Struktur organisasi semuanya dalam pengelolaan yang efektif dan efisien sehingga dapat berjalan dengan lancar.	Strukturnyater susun dengan sangat rapi dan jelas sehingga semuanya melaksanakan tugas sesuai dengan job desk nya masing-masing.	Sudah terstruktur dengan jelas dan setiap karyawan maupun anggota keluarga dapat melakukan tugas tanggung jawab mereka sesuai yang sudah ditetapkan.	Menurut pendapat saya struktur organisasinya dibuat dengan sangat efektif dan telah disepakati secara bersama.	Struktur organisasi yang ada di Kedai Bubur Semawis semuanya berjalan dengan efektif dan efisien. Tidak ada masalah dalam melaksanakan tugas maupun tanggung jawab karena sudah terstruktur dengan sangat

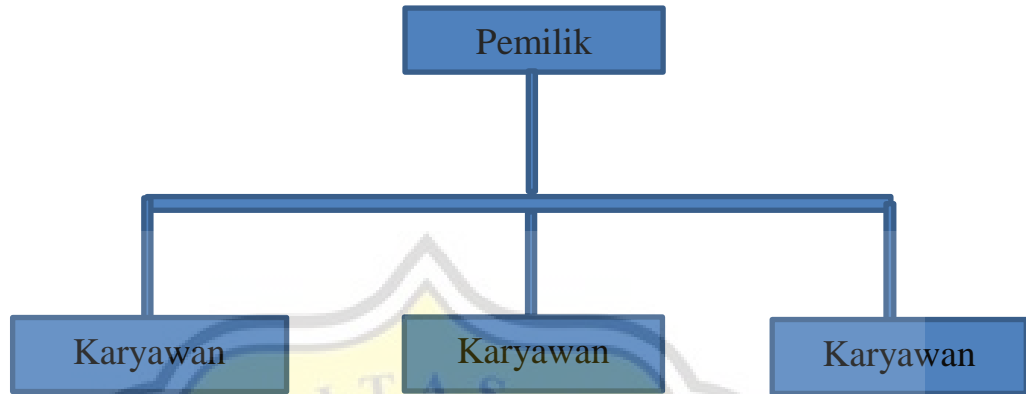
					rapi dan jelas.
Didalam Kedai anggota keluarga menjabat sebagai apa saja? Suatu hari calon suksesor akan ditempatkan sebagai apa?	Sebagai pemilik saya ikut serta memban tu dibagian kasir. Dan calon suksesor nantinya akan menjadi penerus dari kedai ini.	Saya sendiri ikut terlibat dalam membantu melayani pelanggan yang berdatangan, untuk calon suksesornya akan sebagai penerus dari usaha kedai bubur semawis.	Sebagai calon suksesor, saya akan turut serta dan ikut terlibat di usaha kedai ini dalam setiap aspek yang ada.	Juru masak tentunya terlibat dalam proses memasak dan berjual beli, serta ikut memasok bahan masakan.	Di dalam Kedai Bubur Semawis semua anggota keluarga maupun karyawan mempunyai jabatan dan tugasnya masing-masing sehingga semuanya dapat dijalankan dengan penuh tanggung jawab. Dan untuk calon suksesor nantinya akan menjadi

					<p>penerus dari kedai bubur semawis ini dan akan turut serta membantu pada usaha di kedai ini.</p>
--	--	--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------

Saat menjalankan kegiatan operasionalnya sehari-hari di Kedai Bubur Semawis Ibu Ernita selaku pemilik juga bertugas langsung dibagian kasir. Pak Har, suami Ibu Ernita bertugas membantu dan melayani pelanggan yang datang atau sebagai pelayan. Joyce sebagai calon suksesor ikut serta membantu dalam memasok bahan makanan serta juga membantu sebagai pelayan dan Vivan sebagai juru masak bertugas untuk memasak aneka jenis makanan yang dijual di Kedai Bubur Semawis.

Bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis ini memiliki struktur organisasi yang sangat ringkas sekali, dengan tujuan bisa berjalan dengan efektif dan efisien. Ibu Ernita sebagai pemilik berada di posisi tertinggi dalam struktur organisasi. Kemudian dibawahnya langsung posisi karyawan. Setiap karyawan maupun anggota keluarga melakukan tugasnya sesuai dengan job desknya masing – masing sebagai karyawan. Jadi setiap karyawan biasa maupun anggota keluarga yang bekerja sebagai karyawan langsung mempertanggung jawabkan setiap tugasnya kepada Ibu Ernita sebagai pemilik.

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kedai Bubur Semawis



Saat memilih karyawan, proses perekrutan dan proses training dilakukan dengan program seleksi dan pelatihan guna memenuhi tanggung jawab pekerjaan. Dengan dibukanya kesempatan untuk bekerja, maka perusahaan membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki keterampilan dan kemampuan manajemen waktu yang baik, karena harus mampu mengelola waktunya dengan baik, baik itu dalam jangka waktu yang panjang maupun dalam jangka waktu yang pendek. Kinerja dari setiap karyawan akan dipantau oleh atasan, dan karyawan yang memiliki kinerja yang baik tentunya akan dipertahankan dan bisa diberi bonus lebih.

Semua aktivitas di kedai sudah ada prosedur dan aturannya sendiri sehingga pemilik dan anggota keluarga hanya perlu mengawasi pelaksanaan harian dan mengatur jika terjadi masalah yang bersifat *accidental*. Masalah *accidental* itu sendiri biasanya muncul diantaranya seperti kekurangan stok bahan baku dan kapasitas tempat duduk. Dan untuk mengantisipasi agar permasalahan tersebut tidak terjadi secara *accidental* perlu adanya stock yang lebih banyak supaya tidak menghambat bisnis dan semuanya dapat berjalan dengan lancar.

4.5.3. Shareholder Agreement

Crawford, W. W. &Gratias, P. P. dalam Jelly Nasser (2021) mengemukakan bahwa *Shareholder Agreement* (perjanjian pemegang saham) merupakan dokumen hukum yang mengatur hubungan antara beberapa atau semua pemegang saham dari perusahaan yang dimiliki, dalam hal ini perusahaan keluarga. Secara umum, perjanjian pemegang saham biasanya berisi klausul yang menetapkan hak dan kewajiban di antara pemegang saham. Perjanjian pemegang saham juga menetapkan kebijakan tentang dividen, bonus, gaji, dan perjanjian pemegang saham juga digunakan untuk membuat cara damai dalam menyelesaikan setiap perselisihan yang mungkin muncul di antara pemegang saham perusahaan.

Tabel 4.10: Tabulasi Hasil Wawancara *Shareholder Agreement*

<i>Shareholders Agreement</i>					
Pertanyaan	Pemilik	Suami Pemilik	Anak (Calon Suksesor)	Juru Masak	Kesimpulan
Siapa saja pemegang saham keluarga di Kedai Bubur Semawis?	Semua anggota keluarga, karena semuanya berhak dan sudah saling percaya.	Semua anggota keluarga berhak untuk memeganya dan sudah ada persetujuan.	Saya sendiri diikutsertakan dalam memegang saham, tetapi kalau menurut saya lebih ke orang tua saya yang	Tentu yang memegang saham keluarga di kedai bubur semawis ini adalah semua anggota keluarga.	Pemegang saham keluarga di kedai bubur semawis ini adalah semua anggota keluarga.

			berhak memegang nya.	a semua anggota keluarga.	
Bagaimana tanggapan shareholder terkait perkembangan kesiapan dari segi kemampuan calon suksesor untuk meneruskan bisnis keluarga?	Anak saya sudah sering ikut serta membantu dalam melayani pelanggan yang berdatangan.	Sejauh ini anak saya sudah mau belajar ikut terlibat dalam membantu memasok bahan masakan.	Saya sendiri sudah ikut mengambil bagian dalam semua kegiatan yang sedang berlangsung di kedai ini.	Menurut pendapat saya calon suksesor sudah mau ikut membantu dalam menangani usaha kedai bubur semawis.	Tanggapan shareholder terkait perkembangan kesiapan dari segi kemampuan calon suksesor untuk meneruskan bisnis keluarga benar-benar sudah tengah dipersiapkan. Calon suksesor sudah mau ikut terlibat dalam usaha kedai bubur

					semawis ini.
--	--	--	--	--	--------------

Shareholder agreement tertuju kepada kesetujuan antara pemilik sekarang atau *shareholder* (pemegang saham) terhadap calon suksesor untuk memegang kendali generasi selanjutnya sebagai pemilik bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis. Pada bisnis keluarga kepemilikan Kedai Bubur Semawis ada pada Ibu Ernitadan untuk pemegang sahamnya adalah semua anggota keluarga karena semuanya berhak dan sudah saling percaya. Untuk menjadi penerus dari kedai ini calon suksesor tetap membutuhkan persetujuan dari pemilik sebelumnya, karena untuk mendukung kinerja suksesor kedepannya.

Ibu Ernita sebagai pemilik Kedai Bubur Semawis yakin bahwa calon suksesor mampu untuk membawa bisnis keluarga ini kedepannya semakin maju dan berkembang. Keyakinan Ibu Ernita kepada calon suksesor dibuktikan dengan selalu mengawasi dan membimbing calon suksesor terkait pekerjaannya. Calon suksesor sendiri sudah mau ikut terlibat dalam menangani usaha kedai ini baik dalam hal memasok bahan masakan, ikut serta proses memasak dan berjual beli, melayani pelanggan yang berdatangan, Jadi pemilik bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis sekarang ini sudah benar – benar memahami kualitas dari calon suksesor dan juga dari segi kesiapan untuk menjalankan manajemen dan memegang alih kepemilikan bisnis keluarga Kedai Bubur Semawis.

Perencanaan suksesi sangatlah diperlukan untuk kesiapan bagi seorang pemimpin yang akan melepas jabatan, baik kesiapan karyawan maupun bagi calon suksesor. Apabila salah satu ada yang belum siap mungkin dikarenakan kurangnya kemampuan atau komunikasi, maka proses suksesi akan berdampak pada bisnis keluarga.

Dalam proses suksesi faktor yang tidak kalah penting adalah penerimaan bawahan atau karyawan terhadap calon suksesor. Apabila karyawan tidak merasa puas terhadap kinerja suksesor maka akan

berdampak pada kurangnya motivasi dalam bekerja dan terlebih jika calon suksesor tidak didukung oleh sebagian besar bawahan. Motivasi sangat penting dan diperlukan oleh karyawan agar semangat dalam bekerja dan tidak merasa tertekan. Oleh karena itu, selama proses suksesi, calon suksesor harus lebih meningkatkan interaksi terhadap bawahannya agar semakin lebih dikenal dan mendapat kepercayaan dari bawahan. Suksesor akan merasa lebih bergairah dan semangat untuk bekerja dengan bawahan yang bisa dia percaya, demikian sebaliknya. Karena suksesor merupakan seseorang yang siap dan mau terus belajar untuk mengembangkan potensi yang ada pada dirinya.

Berdasarkan dari analisis dan pembahasan diatas, Kedai Bubur Semawis sudah melakukan perencanaan suksesi. Pada dasarnya proses suksesi digolongkan ke dalam *management succession* dan *ownership succession*. Kedai Bubur Semawis sendiri sudah melaksanakan *family communication*, yaitu adanya peraturan keluarga dan pertemuan rutin antar keluarga inti maupun dengan keluarga besar. Selain itu untuk mendukung *management succession*, diadakan juga *grooming successor* dengan diberikannya berupa nilai – nilai yang berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan, manajemen dalam berbisnis, dan kepemimpinan kepada calon suksesor yang digunakan ketika akan menggantikan dikemudian hari. Sementara itu untuk mendukung tahap *ownership succession*, ditunjukkan dengan adanya *shareholder agreement* yang telah dibuat, disepakati, dan dipatuhi oleh setiap anggota keluarga dan setiap anggota keluarga sudah memberikan dukungannya di dalam perusahaan. Semua tahap perencanaan yang sudah dilakukan tersebut merupakan suatu kesiapan bagi calon suksesor ketika akan menggantikan kedudukan pada generasi sebelumnya terkait dengan manajemen dan kepemilikan.