
BISNIS KELUARGA TANPA “PUTERA MAHKOTA”

Andreas Heryjanto

Magister Manajemen, Universitas Bunda Mulia

Disetujui 28 Februari 2018

ABSTRACT

Business viability is a main goal of family business. However, leaders are usually reluctant to let off their power, even tend to be in charge beyond the age of retirement. The most fatal consequence of reluctancy to hand over the leadership to his successor is the occurrence of "Prince Charles Syndrome". Viability of family business requires a mature succession plan, maintaining family harmony, the responsibility and unity of ownership, and maintaining superior resources. Succession plan becomes a crucial issue in this family business. Succession planning should be a priority, by clarifying who the real "Crowned Prince" appointed to continue the family business. In order for business viability to running well, the second generation as a business successor must be well prepared, i.e. the process of the tacit knowledge transfer, the full involvement of the next generation, and the planned regeneration. It is needed of the willingness and magnanimity of current business owners and leaders to gradually let off business de-facto and de-jure to the "Crowned Prince". With well-prepared succession planning, it will avoid potential prolonged family conflicts.

Keywords: Business viability, succession plan, family conflict

ABSTRAK

Keberlanjutan-bisnis merupakan tujuan utama bisnis keluarga. Namun demikian, biasanya para pemimpin enggan untuk melepaskan kekuasaannya, bahkan cenderung berkuasa melewati batas maksimal usia pensiun. Akibat yang paling fatal dari keengganan menyerahkan tongkat estafet kepemimpinan kepada penerusnya adalah terjadinya “Prince Charles Syndrome”. Keberlanjutan-bisnis keluarga mensyaratkan adanya rencana suksesi yang matang, terpeliharanya harmoni keluarga, adanya tanggung jawab dan kesatuan kepemilikan, serta terpeliharanya sumberdaya unggul. Rencana suksesi menjadi masalah yang krusial di bisnis keluarga ini. Perencanaan suksesi harus menjadi prioritas, dengan memperjelas siapa “Putera Mahkota” sesungguhnya yang ditunjuk untuk meneruskan bisnis keluarga tersebut. Agar keberlanjutan-bisnis berjalan dengan baik, maka generasi kedua sebagai penerus bisnis harus dipersiapkan secara matang, yaitu proses pengalihan pengetahuan berupa pengalaman (*tacit*), keterlibatan secara penuh dari generasi penerus, serta regenerasi yang terencana. Perlu kerelaan dan kebesaran hati dari pemilik dan pemimpin bisnis saat ini secara bertahap menyerahkan bisnis secara *de-facto* dan *de-jure* kepada “Putera Mahkota”. Dengan perencanaan suksesi yang dipersiapkan dengan baik, akan terhindar terjadinya konflik keluarga yang berkepanjangan.

Kata kunci : Keberlanjutan-bisnis, rencana suksesi, konflik keluarga

*Korespondensi Penulis:

E-mail: aheryjanto@bundamulia.ac.id

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Keberlanjutan-bisnis (*business viability*) merupakan tujuan utama bisnis keluarga. Keberlanjutan-bisnis keluarga mensyaratkan tercapainya 2 hal (Heryjanto, 2016:10) yaitu :

- Bisnis berlangsung dalam waktu yang panjang (kelanggengan / *longevity*)
- Peralihan lintas generasi secara teratur dalam rentang waktu yang panjang (*continuity*)

Pemilik bisnis keluarga pasti menghendaki agar generasi selanjutnya dapat berhasil mempertahankan bisnis keluarga yang ditanganinya (Kenyon-Rouvinez dan Ward, 2005:2). Hal ini menjadi tantangan utama bisnis keluarga, berhubung sulitnya mempertahankan perusahaan hingga generasi selanjutnya (Soedibyo, 2012:67).

Mie Kopyok¹ “Pak Dhuwur” adalah salah satu bisnis keluarga yang terbukti mampu mempertahankan kelanggengannya selama kurang lebih 50 tahun. Bisnis ini telah dirintis oleh Bapak Harso Dinomo (Pak Duwur)² sejak tahun 1960-an dengan berkeliling dari kampung ke kampung memakai gerobak. Setelah bertahun-tahun berjualan keliling, barulah di tahun 1980-an Pak Dhuwur menemukan tempat permanen sebagai Pedagang Kaki Lima (PKL) di lingkungan kantor PLN di Jl. Tanjung, Semarang. Setelah beberapa kali mengalami perpindahan tempat, mulai tahun 2014 Pak Dhuwur menyewa dan menempati secara permanen rumah di Jl. Tanjung 18, Semarang. Selain itu, ada 3 lokasi lain yang dikelolanya bersama kedua adiknya, keponakan-keponakan, serta besan Pak Dhuwur.

¹ Mie kopyok adalah bakmi dan tauge yang dicelupkan berulang-ulang ke dalam air panas dengan cara digoyangkan dan dikocok-kocok (jawa: dikopyok), lalu ditiriskan dan diberi irisan lontong, irisan tahu, remukan kerupuk gendar (terbuat dari beras), bawang goreng, seledri dan diberi bumbu air bawang putih, kecap, serta sambal.

² Harso Dinomo mempunyai nama panggilan Pak Dhuwur, yang artinya tinggi (jawa)

Sampai saat ini, Pak Dhuwur sebagai pemilik-pengelola (*owner-manager*) mempunyai kekuasaan pribadi yang efektif dan dominan. Bisnis sepenuhnya bergantung kepadanya, yang memberinya kemakmuran, kehormatan, popularitas, serta kebanggaan dalam komunitas (Ward, 2004:43). Dengan mengendalikan bisnis, Pak Dhuwur memiliki akses ke keluarga, sekaligus mengendalikan keluarganya, sehingga sampai saat inipun Pak Dhuwur belum bersedia melepaskan pengendaliannya. Melepaskan bisnis Mie Kopyok dapat berakibat lepasnya pengendalian bisnis, yang berarti kehilangan identitas dan keamanan finansialnya. Hal ini sesuai hasil penelitian Ward (2004:44), yang menyatakan “*Survey show that nearly one-third of all owner-managers over the age of 60 have no available successor in mind*”.

Suksesi merupakan faktor kunci yang harus menjadi perhatian di bisnis keluarga Mie Kopyok “Pak Dhuwur”. Suksesi merupakan masalah yang krusial dalam mempertahankan kelanggengan bisnis keluarga (Susanto et.al, 2008:309), berhubung hanya 30 % bisnis keluarga yang berhasil beralih ke generasi kedua (Fahred-Sreih dan Djoundourian, 2006). Tanpa perencanaan suksesi yang matang akan berakibat fatal bagi kelangsungan hidup bisnis keluarga ini. Pendekatan pensiun yang tidak terbatas atau kematian pendiri / pucuk pimpinan menjadikannya sebagai bisnis keluarga tanpa “Putra Mahkota”.

Masalah Penelitian

Masalah penelitian ini adalah bagaimana Mie Kopyok “Pak Dhuwur” mempersiapkan suksesi untuk mempertahankan keberlanjutan bisnisnya, dengan persoalan-persoalan penelitian, yaitu:

- Persoalan pertama, bagaimana rencana suksesi Mie Kopyok “Pak Dhuwur”? Berhubung persoalan suksesi tidak dapat dilepaskan dari aspek lainnya di dalam bisnis keluarga, maka untuk memperoleh gambaran yang lebih

lengkap tentang persoalan pertama tersebut, akan diungkap pula persoalan-persoalan penelitian berikut

- Persoalan kedua, bagaimana mengelola harmoni keluarga Mie Kopyok “Pak Dhuwur”?
- Persoalan ketiga, bagaimana mengatur tanggung jawab dan kesatuan kepemilikan Mie Kopyok “Pak Dhuwur”?
- Persoalan keempat, bagaimana pendiri bisnis Mie Kopyok “Pak Dhuwur” mempertahankan sumberdaya unggul?

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan utama dari penelitian ini adalah memberikan gambaran bagaimana rencana suksesi Mie Kopyok “Pak Dhuwur”.

Berhubung rencana suksesi tidak dapat dilepaskan dari aspek yang lain, maka tujuan lainnya adalah:

- Memberikan gambaran bagaimana mengelola harmoni keluarga Mie Kopyok “Pak Dhuwur”.
- Memberikan gambaran bagaimana mengatur tanggung jawab dan kesatuan kepemilikan Mie Kopyok “Pak Dhuwur”.
- Memberikan gambaran bagaimana Mie Kopyok “Pak Dhuwur” mempertahankan sumberdaya unggulnya.

TINJAUAN PUSTAKA

Keberlanjutan bisnis

Keberlanjutan-bisnis (*business viability*) merupakan tujuan utama bisnis keluarga, di mana diharapkan bisnis yang dikelolanya dapat berlangsung dalam waktu yang panjang (kelanggengan / *longevity*) dan sekaligus beralih lintas generasi secara teratur dalam rentang waktu yang panjang (*continuity*) (Heryjanto, 2016:10). Pemilik bisnis keluarga pasti menghendaki agar generasi selanjutnya dapat berhasil mempertahankan bisnis keluarga yang ditanganinya (Kenyon-Rouvinez dan Ward, 2005:2), karena hanya 30 % bisnis keluarga

yang berhasil beralih ke generasi kedua (Fahred-Sreih dan Djoundourian, 2006). Hal ini menjadi tantangan utama bisnis keluarga berhubung sulitnya mempertahankan perusahaan hingga generasi selanjutnya (Soedibyo, 2012:67). Seperti yang diungkapkan oleh Stafford et al. (1999), bahwa “*Sustainability requires consideration of the family as well as the business*”. Untuk mempertahankan keberlanjutan-bisnis, bisnis keluarga harus dikelola dengan baik 4 aspek utama yaitu rencana suksesi, harmoni keluarga, tanggung jawab dan kesatuan kepemilikan, serta sumberdaya unggul (Kenyon-Rouvinez dan Ward, 2005:3; Carpenter dan Sanders, 2009:110; Heryjanto, 2016).

Rencana Suksesi

Bisnis yang pengelolaan dan kepemilikannya masih di tangan generasi pertama, memiliki persoalan dalam menentukan penerus yang mumpuni, yaitu bagaimana memilih di antara anak-anak mereka atas kepemilikan, kepemimpinan dan pengendalian bisnisnya. Suksesi merupakan masalah yang serius baik bagi *continuity* mau pun kelanggengan (*longevity*) bisnis keluarga, sampai-sampai penasehat profesional mengatakan “Bisnis keluarga hanya mempunyai tiga permasalahan yaitu suksesi, suksesi dan suksesi” (Aronoff, McClure dan Ward, 2011:1-2). Bisnis keluarga yang gagal merencanakan dan mengelola suksesi dengan baik, akan mengalami permasalahan bisnis yang serius. Suksesi memerlukan proses yang panjang, strategik, dan berkesinambungan, sehingga diperlukan keterlibatan aktif semua pihak dalam bisnis dan keluarga untuk berperan aktif demi keberhasilan suksesi tersebut. Keberhasilan suksesi yang merupakan fondasi utama tercapainya keberlanjutan-bisnis, akan melahirkan seorang penerus bisnis yang mumpuni. Seperti yang diungkapkan oleh Peter Drucker : “*The final test of greatness in a CEO is how well he chooses a successor and whether he can step aside and let his successor run the company*” (Aronoff, McClure, dan Ward, 2011:3).

Namun demikian, biasanya para pemimpin sulit untuk melepaskan kekuasaannya, bahkan cenderung berkuasa melewati batas maksimal usia pensiun. Mereka senang berkuasa dan mencengkeram bisnisnya, karena baginya bisnis telah menjadi identitas diri dan kebanggaannya. Sang pendiri bisnis sulit menerima kenyataan di mana dirinya kini tertandingi oleh para generasi yang lebih muda yang lebih kreatif dan berprestasi dalam bisnis keluarga yang pernah dirintisnya. Akibat yang paling fatal dari keengganan menyerahkan tongkat estafet kepemimpinan kepada penerusnya adalah terjadinya "*Prince Charles Syndrome*". Dalam kasus *The Prince Charles Syndrome* (www.patriciaannino.com), di mana generasi yang lebih tua memiliki kondisi fisik yang bagus dan kesehatan mental untuk bekerja untuk jangka waktu yang panjang, mengakibatkan adanya satu generasi yang tidak mendapatkan tongkat estafet kepemimpinan. Kasus ini merujuk pada Ratu Elizabeth II yang sampai saat ini masih berkuasa. Dalam bisnis keluarga apabila terjadi kasus seperti ini akan berakibat pada konflik yang berkepanjangan, berhubung adanya satu generasi yang ditinggalkan.

Harmoni Keluarga

Tak ada tugas yang lebih besar yang dihadapi bisnis keluarga ketimbang fokus pada kekuatan dan kualitas persekutuan mereka. Bisnis yang lemah dengan harmoni keluarga yang kuat mempunyai harapan yang lebih baik ketimbang suatu bisnis yang kuat dengan harmoni keluarga yang retak. Penuh pengertian, penghormatan dan pengelolaan perbedaan-perbedaan adalah kunci terwujudnya harmoni keluarga dalam bisnis keluarga, yang membutuhkan kemampuan komunikasi tingkat tinggi (Ward, 2004:68). Dalam hal ini, nilai-nilai keluarga berperan penting untuk memperkuat harmoni keluarga (Bertrand dan Schoar, 2006). Harmoni keluarga yang terjaga dengan baik memungkinkan bisnis keluarga untuk memiliki tim kerja yang unggul,

berkolaborasi satu dengan yang lain dan memecahkan konflik bersama. Dengan demikian, kemampuan anggota keluarga dalam menjaga harmoni keluarga tergantung pada kemampuan mereka untuk bekerja berdampingan secara efektif.

Tanggung Jawab dan Kesatuan Kepemilikan

Perspektif ini berpandangan bahwa para pendiri bisnis keluarga memandang kesehatan bisnis yang dirintisnya berhubungan erat dengan kesejahteraan pribadi dan keluarganya (Poza, 2010:20). Dengan demikian, setiap anggota keluarga seharusnya memikul tanggung jawab sebagai penjaga bisnis keluarga, agar mereka sukses secara individu. Dengan memiliki tanggung jawab atas bisnis keluarga tersebut, diharapkan bisnis yang mereka terima dari generasi pendahulu mampu melewati generasi selanjutnya.

Bisnis keluarga juga menuntut adanya kesatuan kepemilikan, di mana konsentrasi kepemilikan di tangan orang-orang yang dapat berbagi kepentingan bersama, tujuan bersama dan nilai-nilai bersama untuk menggerakkan bisnis ke depan. Selain itu, bisnis keluarga juga bukan hanya memberikan kemudahan bagi anggota keluarga untuk menjual posisi kepemilikannya, tetapi juga menghargainya pada waktu anggota keluarga tersebut sudah tidak memilikinya lagi (Ward, 2004:69-70). Dengan demikian, dimensi tanggung jawab dan kesatuan kepemilikan harus mampu mengatur siapa yang dapat memiliki bisnis serta bagaimana dan kapan kepemilikan diberikan, dibeli dan dijual.

Sumberdaya Unggul

Keunggulan-bersaing suatu bisnis dapat dijelaskan dengan *Resource-based View (RbV)* yang menganggap suatu bisnis sebagai sebuah paket sumber daya (*resources*), keahlian (*skills*) dan kemampuan (*capabilities*) (Wernerfelt, 1984). Sumberdaya atau sering disebut sebagai *organizational competencies*, dapat memberikan keunggulan-bersaing bagi

perusahaan dalam situasi tertentu (Tokarczyk et. al., 2007).

Memiliki dan mempertahankan profil sumberdaya unggul merupakan faktor yang penting bagi kelanggengan bisnis keluarga. Bisnis keluarga akan memiliki keunggulan-bersaing (*competitive-advantage*) bila memiliki sumberdaya unik yang tahan terhadap tiruan dan duplikasi pesaing. Menurut Ihalauw (2013:30), kemampuan unik adalah kemahiran meracik *assets* yang menciptakan suatu keunggulan untuk perusahaan. Kemampuan unik tersebut berkarakteristik VRINE (*value, rarity, inimitability, non-substitutability* dan *exploitability*) dan harus bersifat dinamis sejalan dengan perubahan kondisi eksternal (Carpenter dan Sanders, 2009:110). Apabila suatu bisnis tidak memiliki sumberdaya yang spesifik atau tidak dapat memperolehnya, bisnis tersebut akan mengalami kegagalan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Menurut Creswell (2010:4), penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan melalui proses mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan prosedur-prosedur, mengumpulkan data yang spesifik dari para partisipan, menganalisis data secara induktif mulai dari tema-tema yang khusus ke tema-tema umum, dan menafsirkan makna data serta laporan akhir yang memiliki struktur atau kerangka yang fleksibel.

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Dalam studi kasus ini yang dipakai adalah kasus tunggal. Penelitian studi kasus adalah pendekatan kualitatif yang penelitiannya mengeksplorasi kehidupan nyata, sistem terbatas kontemporer (kasus) melalui pengumpulan data yang rinci dan mendalam yang melibatkan beragam sumber informasi, dan melaporkan

deskripsi kasus dan tema kasus (Creswell, 2015:135-136).

Triangulasi diupayakan dengan melakukan wawancara mendalam terhadap informan kunci, observasi partisipatif maupun pasif dengan waktu yang berbeda-beda. Selain itu peneliti meminta pendapat 2 orang pelanggan yang peneliti kenal, serta studi dokumentasi melalui beberapa situs terkait yang ada di internet.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi yang diperoleh, terjawablah persoalan-persoalan penelitian yang terangkum dalam beberapa bagian berikut ini :

- Rencana Suksesi

• Pengalihan pengetahuan berupa pengalaman (*tacit*)

Pengalihan pengetahuan berupa pengalaman (*transfer of tacit knowledge*) adalah proses penerusan pengalaman yang bersifat pribadi, termasuk keyakinan pribadi, cara pandang dan nilai-nilai (Heryjanto, 2016:251; Barclay dan Murray, 2000).

Sebelum bisnis dilepas ke keluarga besarnya, dulu Harso Dinomo sering berada di lokasi usaha dan memasak sendiri untuk para langganannya. Jadi tidak langsung dilepas, tetapi dipantau terus. Lambat laun baru diserahkan kepada adik, anak, dan keponakannya.

Di bisnis Mie Kopyok “Pak Dhuwur” tidak ada yang bersifat rahasia, karena semua seluk beluk bahan dan cara memasaknya, termasuk resep khusus diketahui oleh semua orang yang terlibat. Saat ini yang menjadi tukang masak adalah adik Harso Dinomo. Anak tertua (Narno) saat ini bisa memasak tetapi belum ahli, seperti pengakuannya saat ditanyakan :

“Kalau mas (anda) bisa masak?”, jawabannya “Bisa, masih belum ahli lah”. Dengan demikian, keberlanjutan-bisnis ke generasi kedua masih menyisakan masalah pengalihan pengetahuan berupa pengalaman (*tacit*) tersebut secara sempurna. Hal ini merupakan masalah yang serius, karena pengalihan pengetahuan berupa pengalaman (*tacit*) ke generasi selanjutnya adalah hal yang paling utama untuk keberhasilan keberlanjutan bisnis keluarga.

- **Keterlibatan generasi penerus**

Harso Dinomo memiliki 2 orang anak kandung dan 1 orang anak angkat, di mana ketiganya dilibatkan dalam bisnis yang di tapak lokasi Jl. Tanjung 18, Semarang. Ketiganya terlibat dalam bisnis, tetapi tidak satu pun yang telah ditetapkan sebagai penerus bisnis selanjutnya. Pernyataan dari anak tertuanya (Narno) seperti berikut ini :

“Bantu aja (saja) ini sebenarnya, belum generasi kedua

Bapak masih aktif, masih monitor (memantau) dari rumah”

Dengan demikian, keterlibatan generasi kedua di dalam bisnis hanya sebatas membantu bisnis yang sudah berjalan. Para generasi penerus semuanya tahu tentang resep, bahan-bahan yang dibutuhkan, termasuk cara memasaknya. Namun demikian, karena anak-anaknya merasa belum sepenuhnya mampu memasak dengan sempurna, saat ini juru masaknya masih dipegang oleh adik-adik Harso Dinomo.

- **Regenerasi terencana**

Suksesi merupakan faktor kunci yang harus menjadi perhatian di bisnis keluarga Mie Kopyok “Pak Dhuwur”. Saat ini pimpinan dan pemilik bisnis Mie Kopyok “Pak Dhuwur” (Harso Dinomo) berumur 70 tahun-an. Di usianya tersebut,

Harso Dinomo belum menentukan calon penggantinya, baik kepemilikannya mau pun kepemimpinannya. Regenerasi belum direncanakan sama sekali, karena bisnis sepenuhnya masih bergantung dan dikendalikan sepenuhnya oleh pemilik bisnis. Pada waktu hal tersebut ditanyakan kepada anak tertuanya tentang siapa yang akan memimpin bisnis selanjutnya, jawabannya adalah seperti berikut ini:

“Ya Belum Belum ada mandat (menjadi penerus bisnis)

Belum pernah dibahas”

Padahal melihat usia dan kondisi fisiknya, seharusnya rencana regenerasi harus sudah dilakukan walau pun hanya secara *de facto*. Informasi yang diperoleh tentang kondisi Harso Dinomo adalah seperti berikut :

“Bapak kan udah (sudah) Udah (sudah) apa buyuten (tremor)”

Walau pun demikian, sampai saat ini belum diketahui dan ditentukan siapa penerus bisnis tersebut, khususnya yang di pusatnya Jl. Tanjung 18, Semarang. Harso Dinomo memiliki 2 anak kandung, 1 anak angkat, beberapa saudara kandung, beberapa keponakan, besan, yang semuanya memiliki peluang untuk menjadi penerus bisnis Mie Kopyok di Jl. Tanjung 18, Semarang tersebut.

- **Harmoni Keluarga**

- **Ketunggalan pimpinan bisnis**

Ketunggalan pimpinan bisnis adalah seseorang yang bertindak sebagai pemilik-pengelola (*owner-manager*), yang mempunyai kekuasaan pribadi yang efektif dengan sistem otoriter dan dominan, keputusan sepihak dan cepat meski pun tidak sempurna, serta tanggung jawab yang jelas atas keputusan bisnis yang

dibuatnya (Heryjanto, 2016:252; Ward, 2004:43).

Ketunggalan pimpinan bisnis sangat menentukan harmoni keluarga Mie Kopyok "Pak Dhuwur". Peran pimpinan bisnis (Harso Dinomo) mampu meredam dan mengendalikan perbedaan-perbedaan kepentingan dan konflik yang terjadi di antara anggota keluarga. Kesatuan komando inilah yang sampai saat ini masih mewarnai bisnis Mie Kopyok "Pak Dhuwur", karena melibatkan unsur-unsur anggota keluarga dengan perbedaan generasi, cabang keluarga dan kepentingan masing-masing. Seperti yang diungkapkan oleh Narno, anak pertama pimpinan bisnis yaitu :

" Ribut (selisih paham) pasti ada. Nggak (tidak) sampai berantem (berkelahi).

Paling ribut omongan (selisih paham dalam komunikasi), apa apa itu ya ...

Ya nanti diini (dirukunkan) lagi kalau udah nyampe (sudah sampai ke) bapak.

Mungkin kharisma bapak.

Nggak (tidak) sampai berlarut-larut"

Dengan demikian, harmoni keluarga tercipta berhubung adanya ketunggalan pimpinan bisnis yang mampu mengatasi berbagai kepentingan dan perselisihan yang ada di dalamnya.

- **Kerja sama antar anggota keluarga**

Bisnis mie kopyok yang menggunakan gerobak biasanya ditangani secara perorangan dengan omzet kecil. Agar bisnis mie kopyok menjadi besar, dibutuhkan kontinuitas ketersediaan produk, kecepatan layanan dan kepastian jam layanan. Untuk itu, dibutuhkan sejumlah orang untuk menangani bisnis tersebut. Melibatkan anggota keluarga adalah salah satu alternatif

yang paling memungkinkan, karena selain memberikan lapangan pekerjaan, pekerjaan bisa dilakukan di luar jam kerja. Dibutuhkan kerja sama yang erat di antara mereka, agar tujuan bersama dapat tercapai. Karena bisnis dilakukan bersama, masing-masing anggota keluarga memiliki perannya sendiri-sendiri yang sudah ditentukan bersama. Konflik yang timbul selama kerja sama berlangsung sedapat mungkin dihindari agar bisnis tetap berlangsung lama. Hal inilah yang tercermin dalam bisnis keluarga Mie Kopyok "Pak Dhuwur" yang mampu mengelola kerjasama antar anggota keluarga dari berbagai generasi, cabang keluarga, kepentingan dan usia, di bawah satu komando Harso Dinomo. Di dalam bisnis ini terlibat anak kandung dan anak angkat, keponakan, adik-adik, besan, dan anggota keluarga lainnya.

- **Tanggung Jawab dan Kesatuan Kepemilikan**

- **Kepemilikan tunggal**

Mie Kopyok "Pak Dhuwur" masih sepenuhnya di bawah kendali pendiri bisnis (Harso Dinomo). Dari 4 lokasi Mie Kopyok "Pak Dhuwur", 3 dimiliki sepenuhnya oleh Harso Dinomo, sedangkan 1 tempat yang ada di Jakarta merupakan kerja sama antar besan. Dengan kepemilikan tunggal ini, memungkinkan baginya untuk menggerakkan seluruh keluarga besarnya untuk bertanggung jawab atas kelangsungan bisnis keluarga tersebut, dan keputusan-keputusan yang dibuat bersifat final karena berada di bawah satu pemilik yang berkuasa penuh. Pembagian gaji, honor atau pengeluaran apa pun juga sepenuhnya berada di bawah kontrol pemilik bisnis, sedangkan saudara-saudara, keponakan, bahkan anak-anaknya sekali pun

hanya bersifat membantu bisnis keluarga.

- **Sumberdaya Unggul**

• **Memiliki kemampuan unik**

Mie Kopyok merupakan makanan khas Kota Semarang, yang saat ini sudah sangat jarang bisa didapatkan di kota Semarang. Ciri khas Mie Kopyok Pak Dhuwur adalah tidak ada unsur daging sedikit pun dalam hidangan mau pun resepnya. Bahan-bahan yang dipakai untuk membuat mie kopyok berasal dari bahan-bahan nabati, termasuk kaldu kuahnya pun dari bumbu kacang dengan campuran rempah-rempah tertentu, seperti pernyataan Narno berikut ini :

*“Murni non kolesterol
Nggak (tidak) ada daging-dagingan
.... Sama sekali nggak (tidak)
ada”*

Dengan resep yang khas, pemilihan bahan-bahan yang berkualitas, serta keahlian mengolahnya, menjadikan Mie Kopyok “Pak Dhuwur” memiliki kemampuan unik yang tidak mudah ditiru oleh pesaing.

• **Tapak lokasi yang menetap**

Beberapa penjual mie kopyok yang masih bertahan, biasanya menjajakannya berkeliling memakai gerobak. Hanya Mie Kopyok “Pak Dhuwur” yang dikenal di Kota Semarang dan menetap di suatu tempat, yaitu di Jl. Tanjung 18, Semarang. Selain itu Mie Kopyok “Pak Dhuwur” juga menempati 3 tapak lokasi lainnya yaitu :

- ❖ Pujasera Kyai Saleh, ditangani oleh 2 orang adik Pak Dhuwur
- ❖ Spondol Wetan (Sebrang Jamu Jago), ditangani oleh keponakan Pak Dhuwur
- ❖ Jl. Sentra Primer, Pulo Gebang, Jakarta Timur, kerja sama dengan besan Pak Dhuwur

Yang menjadi pempunan penelitian ini adalah di tapak lokasi Jl. Tanjung no. 18 yang merupakan

cikal bakal berdirinya Mie Kopyok “Pak Dhuwur”. Kemudahan mencapai tapak lokasi, serta kemudahan mendapatkan tempat parkir, dan kepastian mendapatkan produk, menyebabkan Mie Kopyok “Pak Dhuwur” mampu bertahan selama puluhan tahun. Seperti yang diutarakan oleh anak tertua pemilik bisnis berikut ini :

“Kalau nama mie kopyok, cuma (hanya) di sini

Kalau yang mangkal (menetap di suatu tempat).... Sepertinya nggak (tidak) ada.

Ya kalau ada, nggak (tidak) terkenal namanya”

• **Memiliki nilai historis**

Mie Kopyok “Pak Dhuwur” terbukti mampu mempertahankan kelanggengannya selama kurang lebih 50 tahun. Nilai historis yang puluhan tahun ini justru menjadi *jujukan* tersendiri para pelancong yang mencari ciri khas makanan Kota Semarang. Mie Kopyok “Pak Dhuwur” telah menjadi salah satu *jujukan* kuliner kota Semarang, yang memiliki pelanggan tetap, baik dari Kota Semarang mau pun dari luar Kota Semarang.

• **Etos kerja yang tinggi**

Pendiri bisnis telah merintis bisnis ini sejak tahun 1960-an dengan berkeliling dari kampung ke kampung memakai gerobak hingga akhirnya menemukan tempat permanen di tahun 1980-an. Dengan etos kerja yang tinggi, pendiri bisnis berhasil mempertahankan dan bahkan mengembangkan bisnisnya selama hampir 50 tahun. Dalam kegiatan sehari-hari, mereka harus mempersiapkan bisnis mulai pk. 03.30 setiap harinya. Selain bulan puasa, Lebaran dan Idul Adha, Mie Kopyok “Pak Dhuwur” dibuka setiap hari mulai pk. 08.00 – 16.00, atau bahkan sampai pembeli terakhir terlayani.

- **Janji nilai bersaing**

Janji-nilai bersaing (*competitive value proposition*) adalah segugus barang fisik, layanan dan / atau atribut tambahan unggul yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan (De Wit dan Meyer, 2005:102).

Bahan-bahan yang dipilih di Mie Kopyok “Pak Dhuwur” sangat berkualitas, baik bahan utama mau pun bahan tambahan. Pemasok utama sudah terpilih selama bertahun-tahun untuk memastikan terpenuhinya kualitas makanan yang dihidangkannya. Selain itu, sampai dengan akhir jam layanan pun, bahan-bahannya masih lengkap dan berkualitas, sehingga memuaskan pelanggan. Hal ini beberapa kali peneliti buktikan dengan cara mendatangi tapak lokasi pada jam-jam akhir layanan dengan memesan mie kopyok tersebut. Terbukti dari hasil pengamatan secara aktif tersebut, baik produk dan layanannya tetap terbaik dan berkualitas.

Layanan yang cepat, bahan-bahan yang masih lengkap di jam layanan, kebersihan dan kenyamanan tempat layanan, memberikan kepuasan kepada pelanggan. Rasa tetap terjaga dari waktu ke waktu, serta kepastian jam layanan menyebabkan pelanggan terus mencarinya. Layanan yang cepat dimungkinkan, karena Mie Kopyok “Pak Dhuwur” ditangani secara profesional, dengan melibatkan anggota-anggota keluarga, mulai dari anak-anak, adik-adik,

keponakan-keponakannya untuk menangani bisnis tersebut.

Khusus untuk mengetahui profil sumberdaya unggul yang dimiliki Mie Kopyok “Pak Dhuwur” ini, peneliti juga melengkapi informasi melalui 2 pelanggan yang peneliti kenal, yang memberikan tanggapan berikut ini :

Pelanggan 1 (Rudy H.): “Mie Kopyok p (Pak) Dhuwur merupakan salah (satu) makanan khas kota Semarang. Saya merupakan orang Semarang yg (yang) tinggal di jkt (Jakarta). Jadi kangen juga kl (kalau) ke smg (Semarang)

Pelanggan 2 (Nenny :” Mie Kopyok Pak Duwur (Dhuwur) enak. Pelanggan dipersilakan meramu sendiri sesuai selera. Jd (Jadi) rasanya pas ..

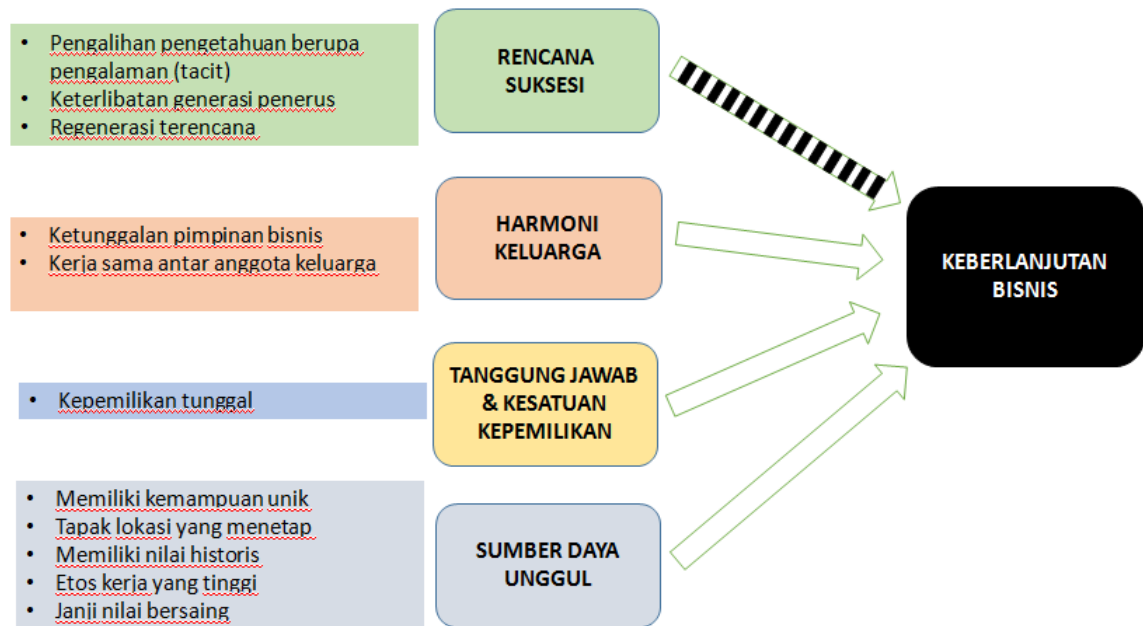
Selain itu, informasi tambahan diperoleh dari situs di internet, dapat disimpulkan bahwa Mie Kopyok “Pak Dhuwur” merupakan salah satu *jujukan* tempat kuliner di Kota Semarang

(<https://dolandolen.com/20-tempat-kuliner-di-semarang-yang-terkenal-akan-kelezatan.>,

<https://www.wisatadanhotelmurah.com> › Semarang, <https://halomuda.com> › Kuliner)

Keberlanjutan-bisnis

Dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang diperoleh, terjawablah ke-empat persoalan penelitian tersebut, yang dapat digambarkan seperti berikut ini:



Gambar 1 : Faktor-faktor yang memengaruhi keberlanjutan bisnis keluarga Mie Kopyok “Pak Dhuwur”

Sumber: Data primer yang diolah oleh peneliti (2018)

Gambar 1 di atas adalah bagan tentang faktor-faktor apa saja yang memengaruhi keberlanjutan bisnis keluarga tersebut berikut unsur-unsurnya, bukan sebagai model atau teori mini. Dari bagan tersebut nampak bahwa keberlanjutan-bisnis dipengaruhi oleh 4 faktor yaitu : Rencana suksesi (yang menjadi pempunan dan faktor utama dalam penelitian ini) dan 3 faktor pendukung lainnya harmoni keluarga, tanggung jawab dan kesatuan kepemilikan, serta sumberdaya unggul. Faktor rencana suksesi berupa panah putus-putus menggambarkan adanya permasalahan rencana suksesi yang tidak berjalan sebagaimana mestinya. Unsur-unsur rencana suksesi yaitu pengalihan pengetahuan berupa pengalaman (*tacit*), keterlibatan generasi penerus dan regenerasi terencana tidak terakomodasi dengan sempurna di bisnis keluarga Mie Kopyok “Pak Dhuwur”. Sedangkan ketiga faktor lainnya, yaitu :

- ketunggalan pimpinan bisnis dan kerja sama antar anggota keluarga yang

merupakan unsur-unsur harmoni keluarga,

- kepemilikan tunggal yang merupakan unsur tanggung jawab dan kesatuan kepemilikan,
- memiliki kemampuan unik, tapak lokasi yang menetap, memiliki nilai historis, etos kerja yang tinggi, dan janji nilai bersaing yang merupakan unsur-unsur sumberdaya unggul, mampu dikelola dengan sempurna di bisnis keluarga ini.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Bisnis keluarga ini memiliki kemampuan memelihara dan mempertahankan harmoni keluarga. Ketunggalan pimpinan bisnis merupakan kunci mempertahankan harmoni keluarga, sehingga konflik yang terjadi di antara anggota keluarga dapat diselesaikan di pucuk pimpinan yang tunggal. Dengan demikian, kerja sama antar anggota

keluarga dapat terwujud, yang semakin memperkuat dan meningkatkan kualitas bisnis keluarga dari berbagai generasi, cabang keluarga, kepentingan dan usia.

Bisnis keluarga ini memiliki tanggung jawab dan kesatuan kepemilikan yang bergantung sepenuhnya di tangan pemilik sekaligus pimpinan bisnis. Kepemilikan tunggal-lah yang menyatukan keluarga besar di dalam bisnis tersebut.

Bisnis keluarga ini memiliki kemampuan mempertahankan sumberdaya unggul dengan kemampuan unik yang dimilikinya. Nilai historis yang sudah diukirnya selama puluhan tahun, kemudahan mencapai tapak lokasi, adanya kepastian waktu layanan, etos kerja yang tinggi, melengkapi kesempurnaan kemampuan unik bisnis keluarga ini. Unsur lain yang penting dari sumber daya unggul yang dimilikinya adalah janji nilai bersaing yang diwujudkan dalam kualitas produk dan layanan yang prima.

Namun demikian, bisnis keluarga ini tidak memiliki rencana suksesi yang memadai. Keterlibatan generasi kedua di dalam bisnis justru hanya sebatas membantu bisnis yang sudah berjalan. Bahkan pengalihan pengetahuan berupa pengalaman (*tacit*) secara sempurna tidak ditujukan ke generasi kedua, walaupun dilibatkan dalam bisnis. Hal ini sangat rawan dalam proses suksesi, karena justru pengalihan pengetahuan berupa pengalaman (*tacit*) secara sempurna merupakan salah satu faktor utama keberhasilan keberlanjutan bisnis keluarga. Bahkan di usia yang sudah melewati usia pensiun pun, pemilik sekaligus pimpinan bisnis belum menentukan “putera mahkota” sebagai penerus bisnis di masa mendatang. Akibat yang paling fatal dari keengganan menyerahkan tongkat estafet kepemimpinan kepada penerusnya adalah terjadinya “*Prince Charles Syndrome*”, yang akan membahayakan keberlanjutan bisnis keluarga tersebut di waktu mendatang.

Saran

Bisnis keluarga ini memiliki keunggulan bersaing yang sudah terbukti selama puluhan tahun. Walaupun harmoni

keluarga terjaga dengan baik, tanggung jawab dan kesatuan kepemilikan masih mampu dikendalikan sepenuhnya oleh pimpinan bisnis, serta sumberdaya unggulnya mendukung keunggulan bersaingnya, namun demikian dalam jangka panjang bisnis ini kemungkinan besar menghadapi masalah suksesi. Perencanaan suksesi harus menjadi prioritas, dengan memperjelas siapa “Putera Mahkota” sesungguhnya yang ditunjuk untuk meneruskan bisnis keluarga tersebut saat pendiri bisnis sudah tidak mampu meneruskan dan mengendalikan bisnis keluarga tersebut di masa mendatang. Agar keberlanjutan-bisnis berjalan dengan baik, maka proses pengalihan pengetahuan berupa pengalaman (*tacit*), keterlibatan secara penuh dari generasi penerus, serta regenerasi yang terencana secara matang harus dilakukan segera sebelum semuanya terlambat. Perlu kerelaan dan kebesaran hati dari pemilik dan pemimpin bisnis untuk segera menyerahkan bisnis secara *de-facto* terlebih dahulu sebelum sepenuhnya diserahkan kepada “Putera Mahkota” yang telah ditentukannya. Potensi terjadinya konflik keluarga di antara anak-anak (baik anak kandung maupun anak angkat) pemilik bisnis, saudara-saudara kandungnya, maupun keponakan-keponakannya yang selama ini terlibat dalam bisnis tersebut, sudah berada di depan mata. Dengan perencanaan suksesi yang dipersiapkan dengan baik, akan menyelamatkan bisnis keluarga ini dari konflik keluarga yang berkepanjangan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian kualitatif ini dilakukan melalui wawancara mendalam hanya dengan Narno (putra tertua Harso Dinomo). Anak bungsu dan anak angkat, serta saudara-saudara kandung Harso Dinomo tidak bersedia diwawancarai. Selain itu, dengan alasan kesehatan, anak-anaknya tidak mengizinkan peneliti untuk mewawancarai Harso Dinomo (Pak Dhuwur). Oleh karena itu, peneliti melengkapinya dengan melakukan observasi langsung maupun tidak langsung

dengan waktu yang berbeda-beda. Selain itu peneliti meminta pendapat 2 orang pelanggan yang peneliti kenal, serta melakukan studi dokumentasi melalui beberapa situs terkait yang ada di internet.

DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff, C.E., McClure, S.L., dan J.L. Ward. (2011). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. First edition. New York: Palgrave Macmillan.
- Barclay, Rebecca O., dan Philip C. Murray. (2000). *What is Knowledge Management?* p. 1-10.
- Bertrand, Marianne, dan Antoinette Schoar. (2006). The Role of Family in Family Firms. *Journal of Economic Perspectives*. Vol. 20(2):73-96.
- Carpenter, Mason A., dan Wm. Gerard Sanders. (2009). *Strategic Management – A Dynamic Perspective Concepts and Cases*. Second Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Creswell, John W. (2010). Terjemahan, *Research Design – Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Cetakan 1.
- _____ (2015). Terjemahan, *Penelitian Kualitatif & Desain Riset – Memilih di Antara Lima Pendekatan*. Cetakan 1.
- De Wit, Bob, dan Ron Meyer. (2005). *Strategy Synthesis : Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage (Text and Readings)*. Second edition. London: Thomson Learning.
- Fahed-Sreih, Josiane, dan Sapie Djoundourian. (2006). Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Businesses : An Exploratory Study. *Family Business Review*. Vol. XIX(3):225-234.
- Ghony, M. Djunaidi, dan Fauzan Almanshur. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cetakan I. Yogyakarta: Ar-Ruzz-Media.
- Heryjanto, Andreas. (2016). *Disertasi : Mitosis-bisnis, Strategi Generasi Ketiga Lunpia Semarang Mempertahankan Keberlanjutan-bisnis*. Salatiga: FEB Universitas Kristen Satya Wacana.
- <https://bungeko.com/.../mie-kopyok-pak-dhuwur-kuliner-legendaris-semarang>. Diakses pada 05 Januari 2018.
- <https://halomuda.com> › Kuliner. Diakses pada 19 Februari 2018.
- <https://dolandolen.com/20-tempat-kuliner-di-semarang-yang-terkenal-akan-kelezatan...>
- Diakses pada 19 Februari 2018.
- <http://www.patriciaannino.com>. Diakses pada 8 Juni 2014.
- <https://www.wisatadanhotelmurah.com> › Semarang. Diakses pada 19 Februari 2018.
- Ihalauw, John JOI. (2011). *Interaksi Berteori dan Meneliti*. Paparan Slide PowerPoint Program'. Doktor Ilmu Manajemen.
- _____ (2013). *Family-Business Enterprise – Regular & International Program*. Power point slides
- Kenyon-Rouvinez, Denise, dan John L. Ward. (2005). *Family Business: Key issues*, First edition. New York: Palgrave Macmillan.
- Locke, Karen, (2001). *Grounded Theory in Management Research*. First edition. London: Sage Publications limited.
- Poza, Ernesto J. (2010). *Family Business 3*. Third edition. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Soedibyo, B.R.A. Mooryati. (2012). *Family Business Responses to Future Competition: Rahasia Sukses Membangun Bisnis Keluarga*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Hasil Penelitian

- Stafford, Kathryn et. al. (1999). A Research Model of Sustainable Family Businesses'. *Family Business Review*. Vol. XII(3):197-208.
- Susanto, A.B. et.al. (2008). *Family Business*. Edisi kedua. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Tokarczyk, John et. al. (2007). A Resource-Based View and Market Orientation Theory Examination of The Role of 'Familianness' in Family Business Success". *Family Business Review*. Vol. XX(1):17-31.
- Ward, John L. (2004). *Perpetuating the Family Business (50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business)*. First edition. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Wernerfelt, Birger. (1984). A Resource-based View of The Firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 5:171-180.