

**ANALISIS PERANCANGAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA : STUDI KASUS
PADA EMPAL GENTONG SEBAGAI KULINER KHAS CIREBON, INDONESIA**

***ANALYSIS OF COMPANY SUCCESS FAMILY: CASE STUDY EMPAL GENTONG AS SPECIAL
CULINARY FROM CIREBON, INDONESIA***

Prabowo Singgih Baskoro¹, Grisna Anggadwita ST. MSM²

Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi
Bisnis, Universitas Telkom

¹ prabowoosb@student.telkomuniversity.ac.id, ² grisnaanggadwita@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Bisnis keluarga (family business atau FOB) merupakan organisasi yang unik, hasil dari interaksi antara anggota keluarga, keluarga itu sendiri, dan bisnis (Chrisman et al., 2005). Terlihat bahwa salah satu masalah yang paling penting yang harus dihadapi oleh sebuah bisnis keluarga adalah kemampuan untuk mempertahankan kepemimpinan yang kompeten dari satu generasi ke generasi berikutnya (Le Breton-Miller et al., 2004). Untuk mengetahui lebih dalam tentang bagaimana cara regenerasi tersebut sukses hingga beberapa generasi diperlukan beberapa analisis seperti *succession antecedents*, *succession process*, *succession activities*, *desired outcomes*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Dapat mengetahui proses suksesi bisnis dalam industri kuliner empal gentong. Metode pengumpulan data yang dilakukan secara kualitatif melalui observasi lapangan, wawancara dan dokumentasi pada proses wawancara terhadap 3 narasumber. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *quota sampling*. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis eksploratif kemudian diolah menggunakan *tools* analisis data kualitatif Atlas.ti. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa didalam *family business* yang ada pada bisnis empal gentong dapat berjalan baik karena terdapat beberapa indikator yang terdapat dalam *succession antecedents*, *succession process*, *succession activities*, *desired outcomes* sehingga dapat mempengaruhi dalam proses regenerasi.

Kata Kunci: *Family business*, suksesi bisnis, *succession antecedents*, *succession process*, *succession activities*, *desired outcome*.

Abstract

Family business (FOB) is a unique organization, the result of interactions between family members, the family itself, and the business (Chrisman et al., 2005). It appears that one of the most important problems a family business must face is the ability to maintain competent leadership from one generation to the next (Le Breton-Miller et al., 2004). To know more deeply about how the regeneration is successful for several generations, several analyzes are needed, such as succession interest, succession process, succession activities, desired outcomes. The purpose of this study was to determine whether to know the business succession process in the empal barrel culinary industry. Methods of data collection are carried out qualitatively through field observations, interviews and documentation in the interview process with 3 informants. The sampling technique in this research is quota sampling. The data analysis technique used in this research is descriptive analysis and exploratory analysis then processed using qualitative data analysis tools Atlas.ti. The results of this study indicate that the existing family business in the empal gentong business can run well because there are several indicators contained in succession attendents, succession process, succession activities, desired outcomes so that it can affect the regeneration process. It can be concluded from the three interviewees that there are several stages that have been undertaken in the process of selecting the next generation. In fact, the three sources said that they already had a prime candidate to continue the business, and each resource person already had their own indicator in carrying out the regeneration.

Keywords : *Family business, suksesi bisnis, succession atencendents, succession process, succession activities, desired outcome.*

1. Pendahuluan

Indonesia merupakan negara yang kaya akan hasil bumi yang bisa dimanfaatkan untuk pembuatan suatu makanan unik dari setiap daerah. Contohnya ada empal gentong yang khas dari wilayah Cirebon.

Cirebon merupakan salah satu daerah di Jawa Barat yang mempunyai banyak warisan kuliner tradisional. Salah satunya Empal Gentong. Makanan tersebut menjadi ciri khas dari Cirebon. Dilihat dari segi Historis, munculnya makanan-makanan tersebut terkait erat dengan adanya beberapa etnis yang berada di Cirebon. Seperti Jawa, Sunda, Cina dan Arab. Dari perpaduan kebudayaan antar etnis tersebut melalui komunikasi lintas budaya dan antar budaya, menghasilkan khasanah baru dalam kebudayaan Cirebon khususnya dalam hal kuliner tradisional.

Empal Gentong merupakan kuliner khas asli asal Kabupaten Cirebon di Provinsi Jawa Barat tepatnya dari Desa Battebat Kecamatan Tengah Tani. Nama empal gentong diambil dari bahan utama dari masakan ini yaitu daging empal dengan sedikit lemak, sedangkan sebutan gentong adalah untuk menunjukkan proses memasaknya memakai gentong berukuran besar dengan bahan bakar kayu bakar (pohon mangga).

Gentong tersebut merupakan bagian dari sepaket perlengkapan memasak dalam sebuah pikulan. Keunikan perlengkapan memasak Empal Gentong ini memberikan nilai tambah pada kuliner ini. Bukan hanya sebatas itu nilai tambahnya, gentong yang merupakan wadah tanah liat yang sudah dipakai bertahun-tahun akan memberi sentuhan rasa sedap yang tiada tara, hal tersebut karena kerak bumbu sudah mengendap di pori-pori tanah liatnya.

Selain menggunakan kayu bakar dan gentong, makanan ini disajikan menggunakan daun kucai (*Allium tuberosum*) diiris kecil-kecil dan sambal berupa cabai kering giling atau sambal basah. Sebagai pasangan makanan ini bisa disajikan dengan nasi atau juga lontong. Menurut orang Cirebon, lontong adalah beras yang dimasukan ke dalam bungkus daun pisang berbentuk silinder, tanpa campuran apapun mirip isi ketupat, kemudian direbus kurang lebih selama 4 jam.

Bahan utama kuliner ini adalah potongan-potongan daging, dan jeroan atau isiannya seperti usus, babat, paru, dan limpa. Daging Empal Gentong tidak ada sama sekali bau amis karena tertutup wangi kunyit. Itu pun ketika menyantap empal yang terbuat dari kambing.

Sebagai penikmat rasa, di setiap meja rumah / warung makan ini menyediakan acar yang dibuat dari mentimun, wortel, dan cabai rawit hijau serta jeruk nipis.

Biasanya, rumah / Warung Makan Empal Gentong ini juga menyediakan varian lainnya yaitu Empal Asem. Perbedaan dari keduanya bisa terlihat dari kuah dan rasanya. Jika Empal Gentong khas dengan kuah berwarna kuning dan rasa santannya, sedangkan Empal Asam kuahnya bening dan asam. Oleh karenanya tidak mengherankan jika banyak konsumen, baik individu, rumah tangga maupun lembaga yang menjadikan empal gentong sebagai kebanggaan dari wilayah Cirebon.

Dari fenomena tersebut, Pengelolaan dan perencanaan regenerasi merupakan suatu isu penting di bisnis milik keluarga, salah satunya bisnis yang bergerak dibidang kuliner. Namun, bisnis di Indonesia masih kurang menaruh perhatian terhadap perencanaan regenerasi. Studi mengenai regenerasi itu sendiri masih jarang dilakukan.

2. Kajian Literature dan Metodologi

2.1 Industri Kreatif

Definisi industri kreatif yang saat ini lebih dekat dan lebih banyak digunakan oleh banyak para pelaku industri kreatif adalah definisi berdasarkan UK DCMS Task Force 1998 yaitu *“Creatives Industries as those industries which have their origin in individual creativity, skill and talent, and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property and content”*.

2.2 Suksesi Bisnis

Menurut Walsh (2011) suksesi dalam perusahaan keluarga adalah proses melakukan transisi manajemen dan kepemilikan perusahaan kepada generasi selanjutnya dalam anggota keluarga. Transisi tersebut bisa juga termasuk harta keluarga sebagai bagian dari proses.

2.3 Karakteristik

Kesiapan calon suksesor menurut Morris, William & Nel (1996) dibagi menjadi empat sub dimensi yaitu: tingkat pendidikan, pengalaman kerja, pelatihan yang dijalani, dan motivasi.

2.4 Budaya Suksesi Bisnis

Ada beberapa indikator dalam budaya suksesi bisnis yaitu, organization binder, integrator, identitas organisasi, energi untuk mencapai kinerja tinggi, motivator.

2.5 Succession Atecondents

Terdapat beberapa indikator dalam *succession atecendents* yaitu: *culture, ownership type, performance, strategy, structure, candidate availability*.

2.6 Succesion Process

Sedangkan di dalam *succession process* hanya terdapat 2 indikator yaitu: *rules and procedures*.

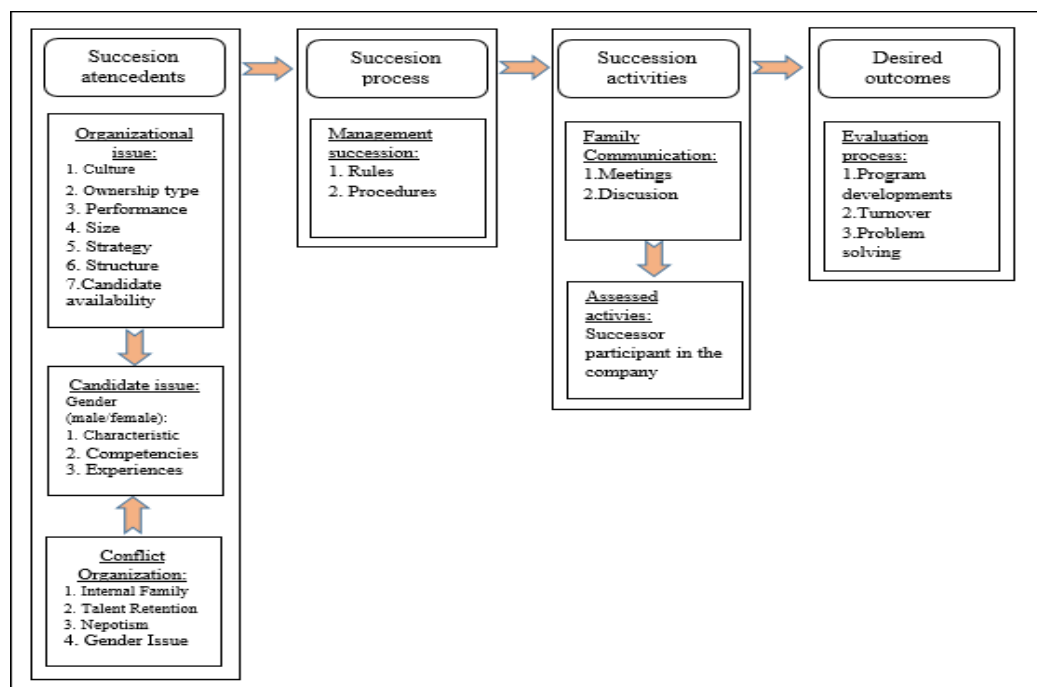
2.7 Succesion Activities

Sedangkan di dalam *succession activities* terdapat beberapa indikator yaitu: *meeting, dicusion, successor participant in the company*.

2.8 Desired Outcomes

Terdapat beberapa indikator di dalam *succession activities* yaitu: *program development, turnover and problem solving*.

2.9 Kerangka Pemikiran



Teori yang utama dalam penelitian ini adalah teori *family business*. Dari teori ini munculah konsep yaitu *succession atecedents, succession process, succession activities, desired outcomes* dengan objek yang diteliti yaitu usaha kuliner Empal Gentong yang mana mempunyai beberapa masalah dalam pengelolaan dan perencanaan regenerasi. Teori ini masih sedikit referensi yang menjadi acuan sehingga peneliti mengambil konsep diadaptasi oleh Veland Ramadani, Robert D. Hisrich, Grisna Anggadwita, Dini Turipanam Alamanda (2017). Konsep ini diadaptasi oleh Veland Ramadani, Robert D. Hisrich, Grisna Anggadwita, Dini Turipanam Alamanda pada

tahun 2017 untuk mengeksplorasi mengenai komponen-komponen dalam *family business*. Konsep ini juga ini sangat tepat digunakan untuk meneliti regenerasi dalam bisnis Empal Gentong, karena didukung oleh tujuan dilakukannya penelitian, yaitu menganalisis perancangan suksesi pada perusahaan keluarga.

2.10 Metodologi penelitian

Metode pengumpulan data yang dilakukan secara kualitatif melalui observasi lapangan, wawancara dan dokumentasi. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah quota sampling dengan memilih 3 narasumber yang berhasil dalam melakukan regenerasi bisnis. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan eksploratif kemudian diolah menggunakan tools analisis data kualitatif Atlas.ti.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Profil Narasumber

Hasil penelitian ini didapatkan dengan cara mewawancarai beberapa narasumber, namun demi menjaga privasi narasumber maka identitas narasumber menggunakan nama inisial.

No	Nama Narasumber	Perusahaan Narasumber
1	H T	Owner Empal Gentong H.Khasan
2	H S	Owner Empal Gentong Krucuk
3	W	Owner Empal Gentong mang Darma

3.2 *Succession Atecedents*

3.2.1 *Culture*

Adanya faktor budaya yang dilibatkan didalam pemilihan suksesor, faktor budaya yang diterapkan yaitu tentang agama. Dalam bidang bisnis tersebut agama sangat diutamakan karena para owner sendiri menyakini bahwa dengan adanya aturan didalam agama mampu membuat seseorang untuk berperilaku jujur

3.2.2 *Ownership Type*

Didalam bisnis kuliner yang sedang dijalankan oleh para 90pengusaha merupakan milik sendiri tanpa adanya investor masuk. Sehingga tidak adanya pembagian hasil kepada siapapun.

3.2.3 *Performances*

Yang paling diutamakan dalam penilaian ini adalah lebih menjaga kualitas dari bisnis itu sendiri, baik itu dari segi cita rasa, dan juga tempat untuk menjalankan bisnisnya.

3.2.4 *Strategy*

owner memilih untuk mengajak suksesor tersebut untuk menjalani bisnis tersebut terlebih dahulu, tujuannya agar diketahui bagaimana kemampuan yang dimiliki dan bagaimana mereka mengolah bisnis tersebut agar lebih maju.

3.2.5 *Structure*

Untuk usaha dibidang kuliner tidak terlalu diperlukan karena semuanya bekerja secara fleksibel berdasarkan *job desc* diawal perjanjian kontrak.

3.2.6 *Candidate Availability*

Ketiga narasumber tersebut sudah memiliki kandidat calon penerus dan rata rata calon suksesor merupakan keturunan langsung dari sang owner. Karena hal tersebut jumlahnya cenderung sedikit.

3.3 *Succession Process*

3.3.1 *Rules*

bahwa setiap usaha menerapkan peraturan yang berbeda beda, begitu juga dengan hukuman yang berlaku jika nantinya ada karyawan yang tidak menjalani standar yang ditentukan perusahaan. Peraturan tersebut juga diterapkan kepada calon suksesor agar para calon suksesor memahami cara untuk membuat peraturan untuk para karyawan.

3.3.2 *Procedures*

narasumber belum memiliki prosedur yang pasti untuk memilih calon suksesor, semuanya masih berdasarkan komunikasi didalam keluarga.

3.4 *Succession Activities*

3.4.1 *Meeting and Discusion*

Rata rata keputusan diambil didalam keluarga namun ada beberapa yang meminta masukan dari orang tua.

3.4.2 *Successor participant in the company*

para calon suksesor pernah untuk berpartisipasi didalam bisnis namun untuk durasi waktunya berbeda beda dikarenakan adanya kesibukan lain.

3.5 *Desired Outcomes*

3.5.1 *Program Development*

setiap narasumber tentunya ingin adanya perbaikan seperti pembaruan sistem yang dijalani saat ini, karena sistem saat ini masih berdasarkan dengan jaman dahulu sejak diberdirikannya perusahaan tersebut. Tujuan utama yang diinginkan adalah untuk memajukan bisnis tersebut dan bisa menjaga kualitas yang sudah dijalankan sebelumnya.

3.5.2 *Turnover*

Setiap perusahaan memiliki caranya masing masing untuk menyikapi masalah ini. Tetapi semua berdasarkan kepada perjanjian diawal kontrak yang sama sama disetujui kedua belah pihak.

3.5.3 *Problem Solving*

jika nantinya terdapat konflik setelah suksesor ditentukan maka sang owner akan melakukan pembicaraan untuk menjelaskan solusi dari masalah tersebut. Tujuannya agar tidak adanya konflik yang terjadi kembali.

4. Kesimpulan dan Saran

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada 13 indikator yang ditemukan dengan cara mewawancarai 3 narasumber dengan kategori sebagai owner saat ini, dan sudah pernah mengalami regenerasi dapat disimpulkan bahwa :

1. Proses regenerasi dalam empal gentong yaitu suksesor yang terpilih merupakan hasil persetujuan dari keluarga langsung. Ada beberapa penilaian yang dilakukan oleh sang owner untuk memilih suksesor, yang pertama adalah bagaimana suksesor dalam mengolah bisnis tersebut seperti dari sektor dalam mengolah dana hasil jualan. Yang kedua adalah bagaimana suksesor memperlakukan karyawan. yang ketiga adalah apakah suksesor tersebut mampu untuk menjalankan bisnis tersebut, mengingat bahwa bisnis kuliner ini memiliki standar karena merupakan ciri khas dari Kota Cirebon. Yang terakhir yaitu langkah apa yang akan dilakukan nantinya untuk tetap menjalankan bisnis tersebut. Karena tidak adanya campur tangan dari pihak lain atau biasa dikenal sebagai investor maka dalam pemilihan suksesor diambil secara sepihak oleh pihak orang tua.
2. Faktor yang ikut mempengaruhi dalam proses regenerasi yaitu faktor budaya yang sangat melekat dalam menentukan suksesor berikutnya, indikatornya berdasarkan dengan agama yang sama.

4.2 Saran

4.2.1 Saran Akademik

Saran untuk penelitian selanjutnya yaitu dapat menggali lebih dalam lagi tentang apa saja langkah dari pelaku bisnis untuk membekali calon suksesor dalam menghadapi permasalahan yang terjadi kedepannya

4.2.2 Saran Praktis

1. Sebaiknya para pemilik usaha berani untuk lebih *go-public* dalam menjalankan usaha, karena usaha dibidang kuliner ini sangat bisa dikembangkan lagi mengingat bahwa empal gentong sendiri merupakan salah satu kuliner khas dari salah satu wilayah di Indonesia. Dari segi regenerasi juga memiliki peluang untuk mendapatkan suksesor yang diharapkan bisa lebih unggul dari sebelumnya.
2. Secara bertahap melibatkan suksesor secara aktif untuk ikut terjun ke dalam bisnis secara lebih dalam lagi, agar ketika regenerasi sudah diberikan kepada suksesor tidak ada lagi hal hal yang tidak bisa ditangani.
3. Sebaiknya pelaku bisnis lebih mempererat hubungan keluarga dan lebih merencanakan kembali untuk mempersiapkan suksesor di masa yang akan datang agar tidak terjadi keterlambatan dalam hal regenerasi.
4. *Owner* dari pemilik Empal Gentong sendiri seharusnya mulai mempertimbangkan untuk membekali para calon suksesor dengan pendidikan yang juga sejalan dengan usaha tersebut.

REFERENCE

- Anggadwita, Grisna., Ayuningtias, G. H., Alamanda, T. D., dan Otapiani, Nevy. (2017). *Gender-Based Characteristics Differences: The Case of Family Businesses in Indonesia*. Review of Integrative Business and Economics Research, 6(1), 402-414.
- Ramadani, Veland., Hisrich, D. R., Anggadwita, Grisna., & Alamanda, T. D. (2017). *Gender and Succession Planning: Opportunities for Female to Lead Indonesian Family Businesses*. Journal International of Gender and Entrepreneurship, 9(3), 229-251.
- Djajaatmadja, C.A. & Anggadwita, Grisna. (2018). *Identifikasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keunggulan Bersaing dengan Pendekatan RBV pada Usaha Katering King of Delicious Meal*. Journal e-Proceeding of Management, 5(1), 251-230.
- Afriansyah, A. E. (2016). *Penggunaan Software ATLAS.ti sebagai Alat Bantu Proses Analisis Data Kualitatif*. Jurnal "Mushorafa", 5(2), 53-63.
- Ainulyaqin, Isni. (2015). *Pengaruh Meal Experience Terhadap Behavioral Intention Wisatawan*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia Press.
- Dj Julius, Horas., Juanim, J., & Dwisanty, Raeni. (2019). *Tinjauan dan Analisis Ekonomi Terhadap Industri Kreatif di Indonesia*. Yogyakarta: Diandra Kreatif
- Fajriah, Farhanatul, R. A. N. (2017). *Pengaruh Earning Per (EPS) DAN Price Earning Ratio (PER) Terhadap Return Saham (Studi Pada Subsektor Keramik, Porselen Dan Kaca 2011-2016)*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia Press.
- Hadi, S. J., dan Mustamu, H. R. (2016). *Analisis Proses Suksesi Pada Perusahaan keluarga di Bidang Industri Makanan Ringan*. Jurnal AGORA, 4(2), 83-87.
- Budiyono. (2009). *Statistika Untuk Penelitian*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret Press.

- Hasyana, Fitria. (2017). *Pengaruh Sustainable Tourism Development Terhadap Kepuasan Wisatawan Di Saung Angklung Udjo*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia Press.
- Ikhwan, F. M. (2015). *The Identification Of Strategic Entrepreneurship Dimensions To Indonesian Family Business*. Journal e-Proceeding of Management, 2(2), 1556-1565.
- Ilyas. (2016). *Pendidikan Karakter Melalui Home Schooling*. Jurnal Journal of Nonformal Education (JNE), 2(1), 92-97.
- Indrawati. (2015). *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis Konvergensi Teknologi Komunikasi dan Informasi*, Bandung : Aditama.
- Rijali, Ahmad. (2018). *Analisis Data Kualitatif*. Jurnal Alhadharah, 17(33), 81-95.
- Remiasa, Marcus., & Wijaya, A. S. (2014). *Analisis Proses Suksesi Perusahaan Keluarga Studi pada PT Puterasean*. Jurnal KINERJA, 18(2), 141-156.
- Satrio, Danang. (2017). *Analisa Kinerja Bisnis Pada perusahaan Keluarga (Family Business) Oriental Cap Nyonya Pekalongan*. Jurnal Ekonomi & Bisnis ISSN: 1693-0908, 20(2), 16-19.
- Setiawan, Y. F. (2016). *Analisis Perencanaan Proses Suksesi Bisnis Keluarga Pada PT XYZ Group*. Jurnal AGORA, 4(1), 736-747.
- Simanjuntak, Agustinus. (2010). *Prinsip-Prinsip Manajemen Bisnis Keluarga (Family Business) Dikaitkan Dengan Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas (PT)*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 12(2), 113-120.
- Siswoyo, M. D., & Haryadi, Bambang. (2014). *Faktor dan Upaya Dalam Proses Suksesi Kepemimpinan Bisnis Keluarga di PT. TP*. Jurnal AGORA, 2(2).
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta. 127-128.
- Syahid, Kendid. (2014). *Analisis Pengaruh Customer Service Experience Terhadap Behavior Intentions*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia Press.

- Utami, C. W., Bernardus, D. Sintha, G., (2017). *The Pattern Analysis of Family Business Succession: A Study on Medium Scale Family Business in Indonesia*. European Research Studies Journal, 20, 461-474.
- Tirdasari, L. N., & Dhewanto, Wawan. (2012). *Family Business Succession in Indonesia: A Study of Hospitality Industry*. Journal for Procedia – Social and Behavioral Sciences, 57, 69-74.
- Wijaya, Marita., & Mustamu, H. R. (2015). *Analisis Transisi Suksesi pada Perusahaan Perkapalan*. Jurnal AGORA, 3(1),153-158.
- Zaki, Achmad., Rahayu, Mintarti., dan Susilowati, Christin. (2018). *Strategi For Succesful Family-Owned Busines*. Journal of Appied Management (JAM), 16(1), 215-223.
- Syahril, N. W., & Rikumahu, B. (2019). *Penggunaan Technology Acceptance Model (TAM) dalam Analisis Minat Perilaku Penggunaan E-Money pada Mahasiswa Universitas Telkom*. Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online), 3(2), 201- 2014.