

STUDI DESKRIPTIF TAHAPAN PROSES SUKSESI PADA TOKO KUE TRADISIONAL Ny. YASIN ZEIN

Evelina Larisa Eko

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: evelina.larisa@yahoo.co.id

Abstrak- Proses suksesi merupakan proses yang penting dalam sebuah bisnis milik keluarga karena proses tersebut akan menentukan masa depan usaha tersebut. Dalam mencapai tahapan proses suksesi yang baik maka dibutuhkan ketekunan dan juga kesadaran yang tinggi dari calon suksesor dan pemberi suksesi dalam mewujudkan keberhasilan bisnis dalam jangka panjang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tahapan proses suksesi pada Toko Kue Tradisional Ny. Yasin Zein. Dalam tahapan proses suksesi adalah 7 tahap yaitu tahap pra bisnis, pengenalan, pengenalan fungsi, pelaksanaan fungsi, pengembangan fungsi, pergantian awal, dan kedewasaan pengganti. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan metode wawancara dan pengumpulan data. Untuk penentuan narasumber menggunakan purposive sampling yang akan diuji keabsahan data yang diperoleh dengan menggunakan teknik triangulasi sumber. Dari data yang telah diperoleh maka dapat disimpulkan bahwa tahapan proses suksesi pada Toko Kue Tradisional Ny. Yasin Zein telah terlaksana hingga tahapan yang keenam yaitu tahap pergantian awal.

Kata Kunci—Tahapan Proses Suksesi, Suksesor, Bisnis Keluarga

I. PENDAHULUAN

Keberadaan bisnis keluarga atau *family business* dalam perekonomian suatu negara memiliki andil yang besar. Dapat dikatakan bahwa bisnis keluarga merupakan bisnis yang berkontribusi besar dalam mendorong pertumbuhan perekonomian suatu negara. Ada sekitar 80%-98% bisnis yang berdiri di dunia adalah bisnis milik keluarga yang telah memberikan GDP (*Gross Domestic Product*) di Amerika Serikat sekitar 64%. Selain itu, bisnis keluarga juga diperkirakan memiliki peran dalam penyumbang GDP di negara yang lainnya sebesar 75% (Poza, 2007, p. 2).

Menurut salah seorang ahli, Donnelley (2002, p. 5) mengatakan bahwa bisnis keluarga adalah suatu organisasi dikatakan sebagai perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan dalam perusahaan. Agar bisnis keluarga tersebut dalam tercapai yakni dengan adanya lintas keluarga, maka diperlukan suksesi demi keberlangsungan bisnis keluarga.

Menurut Gersick *et al* (1997) bisnis keluarga tidak akan dapat bertahan lama hingga generasi kedua, hanya sebesar kurang dari 30% yang bertahan, dan yang bertahan pada generasi ketiga hanya 15% saja. Dengan kata lain, suksesi

adalah hal yang tidak mudah dilakukan apabila bisnis tersebut ingin berlanjut hingga generasi selanjutnya.

Proses suksesi merupakan proses yang melalui beberapa tahapan dalam mempersiapkan suksesor. Hal ini sendiri merupakan tahapan yang sulit namun juga sangat penting bagi perusahaan, karena dari sinilah muncul harapan baru untuk mengembangkan perusahaan namun tetap bertahan pada nilai nilai perusahaan yang didirikan awal oleh generasi pertama.

Perencanaan suksesi identik dengan pergantian wewenang ke generasi penerusnya. Oleh karena itu, perencanaan suksesi haruslah dipikirkan secara matang dari generasi pertama, terlebih mengenai kesanggupan dan kemampuan para calon suksesor tersebut dari segi pengetahuan dalam memegang wewenang yang penting dalam perusahaan tersebut. Calon suksesor yang akan melanjutkan tugas dari generasi sebelumnya untuk mengembangkan perusahaan menjadi lebih besar dan lebih baik. Selain itu, calon suksesor juga perlu dipersiapkan secara mental misalnya melalui mulai sering terlibat pada kegiatan operasional perusahaan dengan bimbingan yang tepat dari yang memberikan suksesi.

Fenomena inilah yang dirasakan pada perusahaan keluarga Ny. Yasin Zein. Berawal pada tahun 1965, Minarni Budiman (Ny. Yasin Zein) yang memiliki hobi membuat kue mulai menyalurkan hobinya tersebut. Saat itu, kue mangkuk menjadi andalannya yang dititipkan di pasar. Mulai dari situ, Minarni pun mulai menambah varian kue tradisional buatannya dengan bentuk yang mungil namun indah. Pada tahun 1986, Minarni sekeluarga pindah ke daerah Dharmahasada dan mulai membuka usaha toko kue di sana menjadi lebih luas, hingga sekarang, yang sering kita kenal dengan nama “Toko Kue Tradisional Ny. Yasin Zein”. Hingga sekarang, selain berpusat di Dharmahasada, usaha toko kue tradisional milik Ny. Yasin ini telah membuka dua cabang yaitu di Ranch Market, Galaxy Mall dan juga di Jl. Raya Jemursari.

Minarni memiliki tiga anak laki-laki dan satu anak perempuan. Ada dua orang anak laki-laki Minarni yang ikut ambil bagian dalam usaha ini, yaitu anak pertama bernama Coenda Zein, dengan membantu dengan men-*supply* pangsit mie, dan juga Fendi Zein yang ikut turun langsung dalam kegiatan di dalam toko. Hingga saat ini, anak Minarni yang terjun ke dunia kuliner dan membantu langsung di toko adalah Fendi, anak ketiga Minarni. Fendi sendiri telah terjun ke usaha kuliner ini selama beberapa tahun dengan juga diikuti oleh sang istri, Maria Yasintha. Hingga sekarang, Fendi yang biasa menjaga toko pusat yang berada di Jl. Dharmahasada. Sedangkan Maria sendiri memiliki usaha kue miliknya sendiri yang juga ikut men-*supply* kue miliknya ke Toko Kue

Tradisional Ny. Yasin. Mereka memiliki dua anak perempuan yang sekarang masih bersekolah tingkat SMA dan SMP. Kedua anak mereka sudah mulai terjun ke dunia kuliner atau bisa dibilang ke dapur Ny. Yasin apabila usaha sedang ramai.

Dari pihak pemberi suksesi, sudah mulai mempersiapkan calon suksesor agar mampu menjalankan usaha keluarga tersebut dengan baik, untuk mempertahankan bahkan mengembangkan usaha tersebut. Toko Kue Tradisional Ny. Yasin Zein dipilih menjadi objek penelitian karena telah berdiri sejak lama dan terkenal, sehingga perlu mempertimbangkan untuk melibatkan generasi selanjutnya agar usaha tersebut dapat bertahan dan berkembang.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana tahapan proses suksesi yang akan dilakukan pada Toko Kue Tradisional Ny. Yasin Zein?

Tujuan dalam penelitian ini adalah Mendeskripsikan tahapan proses suksesi yang akan dilakukan pada Toko Kue Tradisional Ny. Yasin Zein.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang memanfaatkan wawancara untuk menelaah dan memahami sikap, pandangan, perasaan, dan perilaku individu atau kelompok orang (Moleong, 2013). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk mendeskripsikan tahapan proses suksesi pada Toko Kue Tradisional Ny. Yasin Zein. Data yang dikumpulkan kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Data tersebut dikumpulkan dari wawancara, observasi, foto, videotape, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya (Moleong, 2011).

Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah Toko Kue Tradisional Ny. Yasin Zein yang berada di Surabaya, berpusat di Jl. Dharmahusada Indah Utara dan memiliki cabang di Galaxy Mall dan Jl. Raya Jemursari. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah tahapan proses suksesi pada Toko Kue Tradisional Ny. Yasin Zein.

Dalam penelitian ini menggunakan teknik penetapan narasumber dengan menggunakan *purposive sampling*. Menurut Patton (2006, p. 81) kekuatan dalam pengambilan sampel dengan maksud tertentu terletak pada penyeleksian kasus yang kaya informasi untuk dikaji secara mendalam. Pihak yang dijadikan narasumber harus dipastikan agar mengetahui tentang informasi yang diperlukan dalam penelitian ini. Atau dengan kata lain, harus orang terpilih yang menjadi narasumber agar akurat data yang didapatkan, dan tidak semua pihak bisa menjadi narasumber.

Dalam penelitian ini, telah menetapkan 3 narasumber yaitu: (1) Minarni Boediman (Ny. Yasin Zein) sebagai pemilik dari Toko Kue Tradisional Ny. Yasin Zein, (2) Fendi Zein (anak ketiga) sebagai calon suksesor Toko Kue Tradisional Ny. Yasin Zein, (3) Arni sebagai pekerja di bidang di Toko Kue Tradisional Ny. Yasin Zein

Menurut Sugiyono (2008), sumber data primer dapat didefinisikan sebagai sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data primer yang

digunakan berasal dari wawancara dengan narasumber dan observasi. Dalam penelitian ini, data primer akan diperoleh melalui wawancara dengan narasumber dan juga observasi secara langsung pada Toko Kue Tradisional Ny. Yasin Zein.

Menurut Sugiyono (2008) data sekunder adalah data-data yang dikumpulkan untuk menunjang data-data primer dalam analisa tentang fenomena yang terjadi. Data sekunder didapatkan dari website perusahaan dan dokumen-dokumen perusahaan antara lain berupa sejarah dan struktur organisasi.

Menurut Marshall (1995) menyatakan melalui observasi maka dapat mempelajari tentang perilaku, dan makna dari perilaku tersebut (dalam Sugiono, 2008, p. 226). Dalam penelitian ini, observasi di Toko Kue Tradisional Ny. Yasin Zein. Observasi tersebut diharapkan dapat melihat bagaimana hubungan yang terjadi antara calon suksesor dengan pendiri maupun dengan *stakeholder* lainnya.

Menurut Patton (2006, p. 182) wawancara adalah salah satu teknik pengumpulan data yang meliputi dengan menanyakan pertanyaan dengan format terbuka, mendengarkan dan merekamnya, serta menindaklanjuti dengan pertanyaan tambahan yang terkait. Dalam penelitian ini, wawancara akan dilakukan dengan mewawancarai pemilik, calon suksesor, dan karyawan Toko Kue Tradisional Ny. Yasin Zein yang sudah bekerja cukup lama di sana. Proses wawancara dilakukan dengan panduan wawancara yang telah dipersiapkan dengan juga melihat perkembangan saat wawancara. Metode wawancara ini diharapkan mampu menggambarkan fakta sebenarnya untuk dianalisa lebih lanjut.

Uji keabsahan data di dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber. Uji triangulasi sumber dalam mengumpulkan data yaitu dengan berusaha mencari informasi dari berbagai sumber yang telah ditetapkan. Kemudian, memeriksa data kepada tiga narasumber yang berbeda. Data dari tiga narasumber tersebut akan dideskripsikan, dikategorisasikan; mana pandangan yang sama dan mana yang berbeda, dan mana yang lebih spesifik dari tiga sumber data tersebut.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tahapan proses suksesi pada Toko Kue Tradisional Ny. Yasin Zein ini terdiri dari 7 tahapan. Tahapan pertama disebut tahap prabisnis. Pada tahapan ini calon suksesor mulai dipersiapkan dan diperkenalkan dengan bisnis yang nantinya akan diturunkan oleh pendiri. Masuk ke tahap kedua yaitu tahap pengenalan. Calon suksesor mulai berkenalan dengan pegawai, *supplier*, dan semua pihak yang berkaitan dengan Toko Kue Tradisional Ny. Yasin Zein. Tahapan ketiga yakni pengenalan fungsi, calon suksesor mulai diperkenalkan ke tata cara manajemen dan operasional toko. Tahapan keempat pelaksanaan fungsi, calon suksesor harus sudah terlibat dalam bisnis sebagaimana seorang profesional. Tahapan kelima pengembangan fungsi, di tahap ini, calon suksesor diharapkan sudah dapat membuat keputusan sederhana sendiri. Tahapan keenam ialah pergantian awal. Calon suksesor ditunjuk sebagai manager agar mampu mengambil keputusan untuk perusahaannya, namun tetap masih didampingi pendiri sebagai pengarah. Tahapan ketujuh yaitu tahap kedewasaan pengganti.

Dalam tahap pertama ini, orang tua memperkenalkan calon suksesor kepada bisnis keluarga, biasanya dimulai ketika calon suksesor masih berusia muda. Tujuannya adalah untuk mengarahkan agar calon suksesor tersebut sadar dan mau mengenal lebih tentang perusahaan keluarga. Selain itu, tahap ini juga bertujuan agar terbentuknya fondasi bagi calon suksesor untuk melanjutkan ke tahap selanjutnya. Dalam tahap pertama ini, pendiri sekaligus pemilik mulai memperkenalkan anak-anaknya atau calon suksesor kepada bisnis keluarga yang dimiliki. Minarni mempersiapkan regenerasi dan mencari calon suksesor yang tepat dari anggota keluarga. Yang terpenting bagi Minarni, penerusnya nanti harus memiliki *passion* tanpa paksaan dan mencintai kue tradisional, serta saling mendukung dengan anggota keluarga lain. Minarni memiliki empat orang anak, tiga laki-laki dan satu perempuan. Langkah pertama ini dilakukan yaitu Minarni sebagai pemilik mulai mengenalkan bisnis keluarganya kepada anaknya sejak mereka masih duduk di bangku sekolah. Terbukti dari anak-anak yang cukup sering membantu untuk membungkus kue yang diproduksi Minarni. Untuk calon suksesor sendiri, Minarni merasa tidak semua memiliki kemampuan untuk meneruskan usahanya ini. Minarni memberikan pengetahuan bisnis kepada keempat anaknya. Masing-masing anak pernah membantu Minarni dalam proses pembuatan kue. Ketiga anaknya yang lain menyerah dengan sendirinya, karena merasa kurang telaten dalam pembuatan kue. Selain itu, ketika mereka sudah beranjak dewasa dan berkeluarga, juga sempat pasangan mereka mencoba masuk ke dalam usaha ini. Istri dari anak pertama, Lidwina, pernah ikut terjun ke dalam toko. Selain itu, istri dari anak ketiga, Maria, juga pernah masuk ke toko. Dalam menentukan kepemilikan pun, Minarni tidak menuntun semua anaknya untuk mau melanjutkan usahanya. Dari hasil pantauan Minarni, dirasa anak ketiganya bernama Fendi yang paling cocok untuk meneruskan usahanya ini. Tanggapan anggota keluarga yang lain pun positif. Fendi yang dipersiapkan sebagai calon suksesor mengerti betul nilai-nilai yang ditanamkan oleh Minarni tentang melestarikan makanan tradisional Indonesia merupakan nilai luhur yang cocok dengan dirinya. Masalah persetujuan yang dilakukan Minarni selaku pemilik dari perusahaan untuk menunjuk calon suksesornya sudah melakukan persetujuan kepada setiap anggota keluarga, persetujuan yang dilakukan oleh anggota keluarga karena setiap saudara dari Fendi memiliki kepentingan sendiri-sendiri yaitu bisnis lain yang dibangun sendiri dan usaha tersebut sudah berjalan cukup lama. Secara tidak langsung untuk kedepannya satu-satunya penerus yang ada yaitu Fendi. Pernyataan Minarni mengenai persetujuan anggota keluarga untuk melanjutkan perusahaan dibenarkan oleh Fendi. Berdasarkan hasil wawancara juga diketahui bahwa ketiga saudara Fendi sudah mapan dengan usaha yang digelutinya masing-masing. Sehingga tidak ada kesenjangan kepada siapa pun usaha akan diberikan nantinya.

Dalam tahap kedua ini, orang tua memperkenalkan calon suksesor kepada orang-orang tertentu, yang berkaitan secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan keluarga dan aspek bisnis lainnya, misalnya pihak bank sebagai pemberi modal. Tahap ini bertujuan agar pada *stakeholder* ataupun *shareholder* mulai mengetahui dan mengenal orang yang ditunjuk sebagai calon suksesor

perusahaan keluarga tersebut sehingga diharapkan agar mereka kelak tidak terkejut nantinya saat terjadi peralihan. Selain itu, diharapkan juga bila dari tahap awal calon suksesor telah diperkenalkan, maka akan ada rasa *trust* yang lebih terhadap calon suksesor. Dalam tahap kedua ini, pendiri mulai mengenalkan calon suksesor kepada *shareholder*, yaitu mulai dari berkenalan dengan customer, seluruh pegawai, dan *supplier*. Karena toko kue ini sudah berdiri cukup lama sehingga banyak *supplier* yang merupakan kenalan lama juga, sehingga sebagai calon suksesor juga harus mengenali sendiri dengan siapa nanti akan berkomunikasi. Minarni merasa sudah cocok dengan *supplier* lama dan berharap calon suksesornya pun juga dapat menjalin hubungan dengan baik dengan para *supplier*-nya tersebut. Fendi sebagai calon suksesor memiliki inisiatif untuk mulai bekerja dari bawah, bersentuhan dengan *customer* langsung, dan berkenalan dengan *supplier* tanpa perlu menunggu dikenalkan semua oleh Minarni. Fendi telah membantu dan belajar langsung ke dalam toko sejak lama, seperti yang dikatakan oleh Arni, pegawai yang sudah 27 tahun bekerja di toko.

Tahap ketiga adalah tahap pengenalan fungsi. Dalam tahap ketiga ini, calon suksesor diperkenalkan pada fungsi-fungsi dalam perusahaan yaitu fungsi operasi dan fungsi manajemen. Calon suksesor akan mulai masuk dan terlibat ke dalam beberapa bagian pekerjaan di dalam perusahaan dan mulai berinteraksi dan mengenal apa saja yang terjadi dalam perusahaan keluarga tersebut. Calon suksesor juga akan didampingi dalam proses pengenalan fungsi ini, dalam fungsi operasional dan fungsi manajemen. Di dalam fungsi operasional akan meliputi fungsi pembelian dan produksi, fungsi pemasaran, fungsi keuangan, fungsi akuntansi, dan fungsi-fungsi terkait dengan operasional lainnya. Sedangkan fungsi manajemen akan meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Dalam pengenalan fungsi, Minarni mulai melibatkan Fendi dalam operasional toko dan memberikan kesempatan Fendi untuk mengelola tata cara manajemen tokonya. Menurut Fendi, pembagian tugas sangat penting dilakukan. Seiring berjalannya waktu, Minarni mulai memantau pekerjaan karyawan dapur dan Fendi yang saat itu juga berperan sebagai karyawan di dapur. Sejalan dengan Fendi yang mulai merasa memiliki tanggung jawab untuk memperbaiki perusahaan agar lebih jelas dan tersistem. Fendi sebagai karyawan dapur, berusaha untuk melihat kekurangan yang terjadi pada proses operasional toko kue ini, sebagai contoh Fendi mulai mendalami resep yang pencatatannya menggunakan cara kuno dan tidak tersistem, dibuat lebih rapi dan sesuai standar secara perlahan-lahan. Bagian prosedur kerja juga sedang diperbaiki pelan-pelan oleh Fendi. Dan Minarni sebagai pemilik, mempercayai calon suksesornya mengenai perbaikan manajemen yang akan dilakukan. Fendi juga tidak semata-mata langsung mengubah tata manajemen ke arah yang lebih *professional*, yang sulit dipahami Minarni. Fendi memberi penjelasan kepada Minarni tentang perubahan tersebut, terutama soal *standard* prosedur dan keuangan.

Di tahap keempat, calon suksesor sudah masuk ke dalam perusahaan keluarga, sudah terlibat dan menjadi bagian seutuhnya dari perusahaan tersebut, atau dengan kata lain, posisi calon suksesor tersebut telah menjadi karyawan tetap

atau pengganti potensial di perusahaan. Di sini calon suksesor sudah bisa menjalankan keseluruhan fungsi-fungsi perusahaan secara baik. Tujuan dalam tahap ini yaitu agar calon suksesor tidak secara tiba-tiba memegang kendali penuh dalam perusahaan, namun mulai dari mengetahui secara keseluruhan kegiatan perusahaan, dengan harapan agar calon suksesor lebih mengenal perusahaan tersebut secara mendalam. Selain itu, dalam tahap ini juga diharapkan agar calon suksesor mengetahui bagaimana bekerja dari posisi sebagai karyawan atau staff, sehingga kelak ketika dia memimpin perusahaan, calon suksesor akan lebih bijaksana. Dalam tahap keempat proses suksesi ini, calon suksesor sudah masuk ke dalam perusahaan keluarga, sudah terlibat, dan menjadi bagian seutuhnya dari perusahaan tersebut, dengan kata lain, posisi calon suksesor tersebut telah menjadi karyawan tetap atau pengganti potensial. Fendi sebagai karyawan tetap sejak tahun 1989. Hal ini didukung dengan pernyataan Arni, karyawan yang sudah ikut Yasin selama 27 tahun. Pada tahap ini, peran pendiri dan calon suksesor sudah jelas. Seperti yang dikatakan Fendi, proses yang dilalui berangsur-angsur. Melihat hasil wawancara di atas, disimpulkan bahwa tujuan dari tahap keempat ini yaitu tahap pelaksanaan fungsi dalam proses suksesi ini sudah tercapai. Yaitu membuat calon suksesor memahami dengan baik bagaimana bekerja mulai dari bawah, dari posisi karyawan, sehingga diharapkan kelak dapat memimpin perusahaan dengan lebih baik dan dapat mengambil keputusan dengan bijaksana. Dalam tahap kelima ini, calon suksesor sudah memasuki dalam posisi yang lebih tinggi, yaitu calon suksesor akan terlibat dalam kegiatan mengarahkan pekerjaan orang lain, tetapi tidak mengelola perusahaan secara keseluruhan. Selain itu calon suksesor akan bertugas sebagai pengamat. Dapat dikatakan dalam tahap ini, calon suksesor mendapat posisi sebagai kepala pada suatu bagian. Tahap ini bertujuan agar calon suksesor mulai belajar untuk melakukan pengaruh kepada orang lain, mulai memimpin orang lain. Dengan kata lain, pada tahap ini diharapkan calon suksesor dalam belajar untuk berada dalam posisi yang lebih tinggi, agar dapat memimpin dengan baik, adil, dan juga bijaksana. Dalam sini, Minarni mencoba memberikan kesempatan pada anaknya, Fendi. Yang semula menjadi karyawan biasa, perlahan secara tidak langsung diperlakukan sebagai kepala divisi dalam perusahaan keluarganya itu. Fendi juga mulai belajar memberikan pengarahan. Contohnya, Arni, karyawan toko selama puluhan tahun, jika Arni kurang memahami sesuatu, Arni akan bertanya pada Fendi. Pada tahap ini, Minarni berperan sebagai dewan penasihat dan juga sebagai divisi *Research and Development* dalam pengembangan usahanya, misalnya pengembangan kue-kue penemuan yang baru. Sedangkan Fendi merasa berperan sebagai manager atau kepala perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan Fendi yang mulai mengambil beberapa keputusan kecil yang dapat diputuskan sendiri, sedangkan untuk keputusan besar didiskusikan dengan orangtuanya terlebih dahulu sebelum akhirnya dipilih keputusan terbaik.

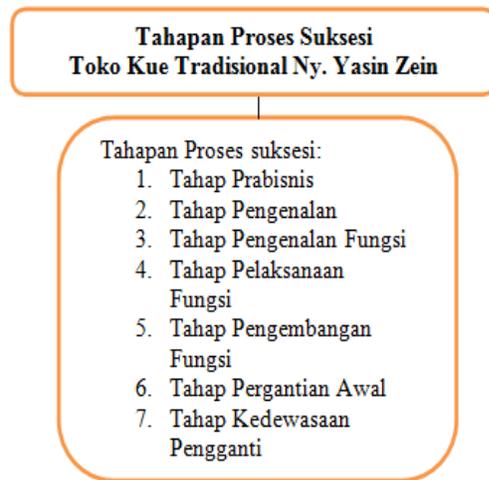
Tahap keenam adalah tahap pergantian awal. Dalam tahap keenam ini, calon suksesor menjadi presiden atau GM (*General Manager*) dalam perusahaan. Calon suksesor yang akan bertindak sebagai kepala bisnis dalam perusahaan,

namun masih dengan orang tua berperan di belakang layar sebagai pendamping dan pengarah. Tujuan dalam tahap pergantian awal ini adalah calon suksesor mulai masuk ke dalam fase selanjutnya sebagai pemimpin, sebagaimana tujuan awalnya. Calon suksesor sudah menjadi kepala bisnis dalam perusahaan yang berarti calon suksesor mulai memegang jabatan penting atau jabatan kunci dalam perusahaan. Di sini calon suksesor akan memerlukan banyak belajar dan banyak pengarahan, terutama dari orang tuanya. Hal itu dikarenakan posisi calon suksesor tersebut adalah posisi rentan, sehingga bila salah mengambil langkah atau salah mengambil keputusan, maka akan berdampak yang tidak baik bagi perusahaan tersebut. Dalam persiapan yang dilakukan oleh Minarni untuk keberlangsungan bisnis, beliau mengatakan bahwa yang utama untuk kelanjutan bisnis yaitu menemukan calon penerus yang sanggup menggantikan perannya nantinya. Minarni memiliki prinsip bahwa calon penggantinya memang sudah selayaknya memiliki passion yang sama dan mencintai kue tradisional khas Bangsa Indonesia. Posisi calon suksesor merupakan posisi rentan. Jika salah dalam memilih dan mengambil keputusan, maka akan berdampak buruk bagi perusahaan. Maka dalam tahap pergantian awal ini, calon suksesor tidak begitu saja dilepas dalam pengambilan keputusan, tapi juga masih diberi banyak pembelajaran dan pengarahan. Dalam tahap ini, calon suksesor berperan semakin dalam di perusahaan. Yang tadinya hanya kepala bagian atau *manager*, sekarang bertindak layaknya *general manager*, namun orangtua masih harus ikut serta berperan sebagai pendamping dan pengarah. Minarni mulai memberikan kepercayaan dan tanggung jawab keadaan calon suksesornya, Fendi. Seperti yang dikatakan Arni, jika ada sesuatu yang kurang ia mengerti langsung ditanyakan kepada Fendi, dan Fendi dapat mengajarnya dengan baik. Dari sini dapat dilihat bahwa *staff* sudah mulai bisa menerima perubahan kepemimpinan dan mulai belajar beradaptasi dengan pemimpin yang baru. Untuk pengambilan keputusan Fendi sudah mulai dengan keputusan-keputusan kecil. Namun untuk nasihat, Fendi merasa masih perlu didapat dari Minarni selaku orang tua dan juga founder dari perusahaan.

Pada tahap terakhir yaitu tahap kedewasaan pengganti, setelah melalui serangkaian tahapan perencanaan suksesi, diharapkan suksesor sudah mampu untuk memimpin perusahaan keluarga tanpa ada bayang-bayang orang tua. Dalam tahap terakhir ini adalah saat proses transisi sudah terlengkapi. Tahap ini sudah dapat dikatakan bahwa calon suksesor sudah menjadi suksesor. Dalam tahap ini pula suksesor sudah mengambil keputusan-keputusan dalam perusahaan. Pada umumnya, tahap ini dimulai antara dua sampai tiga tahun setelah calon suksesor mendapat jabatannya. Calon suksesor dikatakan sudah menjadi suksesor. Dalam hasil wawancara bersama Minarni sebagai pemilik Toko Kue Tradisional Ny. Yasin Zein dan Fendi sebagai calon suksesor, hingga saat ini, tahap ini belum dijalankan, dikarenakan Fendi masih berada di bawah pengawasan dan nasihat Minarni. Fendi belum seutuhnya menjadi suksesor dan masih belum ada perencanaan pasti mengenai waktu yang tepat kapan tahapan ini akan dilaksanakan. Sehingga dapat dikatakan berdasarkan dari hasil wawancara bersama pemilik dan calon

suksesor Toko Kue Tradisional Ny. Yasin Zein, bahwa kapan waktu suksesi yang tepat masih belum dapat ditentukan.

Gambar 1. Tahapan Proses Suksesi Toko Kue Tradisional Ny. Yasin Zein



IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada Toko Kue Tradisional Ny. Yasin Zein, maka dapat diambil kesimpulan dan saran yang sekiranya dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk kemajuan dan kesuksesan pada Toko Kue Tradisional Ny. Yasin Zein untuk kedepannya agar menjadi lebih baik.

Pada tahap prabisnis, Pemilik Toko Kue Tradisional Ny. Yasin Zein (Minarni Boediman) mengenalkan calon suksesor kepada bisnis ini. Minarni juga menentukan anggota keluarga yang akan menjadi calon suksesor (Fendi Zein), dengan persetujuan anggota keluarga lainnya. Pada tahap pengenalan, Minarni mengenalkan Fendi kepada pihak yang terkait yaitu *supplier* dan juga *staff*. Fendi berkenalan dengan mereka agar mereka juga mengenal Fendi yang akan meneruskan usaha ini. Pada tahap pengenalan fungsi, Minarni mengenalkan Fendi terhadap fungsi operasional dan fungsi manajemen di perusahaan. Di sini terlihat Fendi memiliki *passion* di dunia ini, dan mendapat dukungan dari keluarganya. Pada tahap pelaksanaan fungsi, Fendi sudah menjadi karyawan tetap di toko dan mendapat gaji. Fendi sudah memiliki tanggung jawab terhadap *job desk* yang sudah diserahkan kepadanya. Pada awal di dalam dapur dan kemudian memutuskan untuk berada di bagian kasir yang dapat berhubungan interaksi langsung dengan *customer*. Pada tahap pengembangan fungsi, Fendi mulai berperan sebagai pengarah dan pemimpin karyawan. Di sini Fendi sudah dapat mengambil keputusan sederhana di toko. Pada tahap pergantian awal, Fendi sudah sebagai wakil pemilik, dimana Fendi sudah memegang tata manajemen dan juga operasional. Fendi juga dapat menentukan keputusan yang lebih besar mengenai perusahaan, namun masih dengan diskusi pada orang tua. Tahap kedewasaan pengganti merupakan tahap terakhir dimana suksesor sudah memegang

penuh perusahaan tanpa bayang-bayang orang tua, namun tahap ini belum terlaksana.

Saran untuk perusahaan, meskipun calon suksesor sudah ditetapkan namun belum ada kepastian atau perencanaan untuk melakukan proses selanjutnya yaitu tahap kedewasaan pengganti. Maka dari itu ada baiknya bila dibicarakan mengenai persiapan untuk tahapan tersebut agar di masa yang akan datang tidak muncul perselisihan. Selain itu, apabila untuk ke depannya ada rencana untuk mengembangkan usaha ini dan ada keluarga lainnya yang ikut berperan maka ada baiknya dipertimbangkan untuk membuat perjanjian atau kontrak kerja antara kedua belah pihak, sehingga jelas untuk hak dan kewajiban dan dapat meminimalisir perselisihan antar keluarga.

DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff. (2003). *Business Succession: The Final test of Greatness*. Family Enterprise Publisher.
- Atwood, C. G. (2007). *Implementing Your Succession Plan*. ProQuest Science Journal, vol. 61, no. 11.
- Carlock, R. S. and Ward, J. L. (2001). *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Claessens, S., Djankov, S., Fan, J.P.H., Lang, L.H.P.. (2002). *Disentangling The Incentive and Entrenchment Effects of Large Shareholdings*. Journal of Finance 57, 2741-2771.
- Donnelley, R. G.(2002). *The Family Business*. Marietta: Family Enterprise Publisher.
- Gersick, K. E. (1997). *Generation to Generation*. United States of America: Harvard Business School Press.
- Helmiatin (2006). *Suksesi Kepemimpinan*. Retrieved March 3, 2016, http://web-suplemen.ut.ac.id/ekma4111/ekma4111a/suksesi_kepemimpinan.htm
- Hess, E. D. (2006). *The Successful Family Busuuuuuiness: A Proactive Plan for Managing The Family and The Business*. Westport, Connecticut: London.
- Marshal, C. & Rossman, G. (1995). *Designing Qualitative Research*. California: Sage Publication Inc.
- Miller, D., & Steier, L. P. (2004). *Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession*. United States; Baylor University.
- Moleong. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Patton, M. Q. (2006). *Metode Evaluasi Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Poza, E. J. (2010) *Family Business, 3rd Edition*. United States of America: Thomson South-Western
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A. B. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Susanto, A. B. (2013). *The Dragon Network: Inside Stories of the Most Successful Chinese Family Businesses*. John Wiley and Sons Inc.

- Suwu, R. (2013). *Sukses kepemimpinan Rohanin Menurut Alkitab*. Bandung: Kalam Hidup.
- Wiersma, William. (1995). *Research Methods in Education: An Introduction 6th Ed.* Massachussetts: Allyn and Bacon Inc.