

MEMPERTAHANKAN BISNIS KELUARGA HINGGA GENERASI KEEMPAT PADA USAHA KULINER TAHU CAMPUR CAK KAHAR SURABAYA

Victor Christanto

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomi
Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236

e-mail: victorchristanto97@gmail.com

Abstrak penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana mempertahankan bisnis keluarga hingga generasi keempat. Menggunakan pendekatan kualitatif *single case study*, hasil penelitian menunjukkan bahwa agar mampu bertahan dalam intensitas persaingan yang tinggi diperlukan manajemen pada 4 pilar bisnis yaitu: Pemasaran, Produksi dan Operasional, Keuangan, dan Sumber Daya Manusia dengan kemampuan tertentu. Peneliti mengusulkan model manajemen keempat pilar bisnis untuk mempertahankan bisnis keluarga hingga generasi keempat.

Kata kunci: *Bisnis Keluarga, Generasi Keempat, UMKM, Industri Kuliner*

PENDAHULUAN

Sulitnya mempertahankan bisnis keluarga hingga generasi ketiga semakin kompleks bagi bisnis keluarga yang berbentuk Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Berdasarkan kriteria kekayaan bersih dan hasil penjualan tahunan sebagaimana tercantum di Undang-Undang No. 20 tahun 2008 tentang UMKM. UMKM memiliki beberapa keterbatasan yang membuat sulit dipertahankan keberlanjutannya.

Keterbatasan yang dimiliki UMKM menurut Anoraga dan Sudantoko (2002, p.31) yaitu: (1) Sistem pembukuan yang relatif sederhana dan cenderung tidak mengikuti kaidah administrasi pembukuan standar. Kadang kala pembukuan tidak diperbaharui sehingga sulit menilai kinerjanya, (2) Keuntungan usaha yang cenderung tipis mengingat persaingan yang tinggi; (3) Modal terbatas karena hanya berasal dari modal milik sendiri; (4) Pengalaman manajerial dan mengelola perusahaan masih terbatas; (5) Skala ekonomi yang kecil sehingga sulit menekan biaya untuk mencapai titik efisiensi jangka panjang; (6) Kemampuan pemasaran dan negosiasi serta diversifikasi pasar terbatas.

Di tengah keterbatasan yang dimiliki UMKM, keberadaan para pelaku bisnis UMKM memberikan kontribusi signifikan bagi pembangunan perekonomian negara (Kementerian Koperasi dan UKM, 2016). Menurut Kementerian Koperasi dan UKM, jumlah UMKM pada tahun 2016 adalah 56.534.592 unit dan jumlah tersebut mengalami kenaikan menjadi

57.895.721 pada tahun 2017 (mengalami kenaikan sebesar 2,41% dalam kurun waktu satu tahun). Jumlah UMKM tersebut mampu memberikan peran penyerapan tenaga kerja sebanyak 107.657.509 pada tahun 2016 dan meningkat 6,03% menjadi 114.144.082 pada tahun 2017. Data dari Kementerian Koperasi dan UKM tahun 2016 menunjukkan bahwa bidang usaha dominan pada UMKM adalah bidang usaha industri pembuatan bahan makanan atau pangan.

Perkembangan industri kuliner di Indonesia diikuti oleh Pemerintah Kota Surabaya dengan menetapkan Surabaya sebagai kota yang dipercepat pengembangannya melalui wisata kuliner dan belanja (Haryono, 2018). Selain kuliner lokal yang enak dan khas, di Surabaya juga banyak terdapat kampung-kampung tematik yang berbasis produk kuliner seperti kampung lontong, kampung kue basah, kampung produk olahan laut, dan kampung tempe (Haryono, 2018). Sulitnya mempertahankan bisnis keluarga terutama yang berskala UMKM hingga lebih dari generasi ketiga, dipatahkan oleh UMKM bidang kuliner di Surabaya yang bernama Tahu Campur Cak Kahar. Tahu Campur Cak Kahar sudah berdiri sejak tahun 1960, beralamatkan di Jl. Embong Malang No 78 G, Genteng, Surabaya. Tahu Campur Cak Kahar sudah bertahan selama empat generasi. Dimulai dari sang nenek Cak Kahar kemudian diteruskan sampai ke generasi keempat. Selama empat generasi, warisan kuliner Tahu Campur Cak Kahar ini dipertahankan rasanya turun-temurun. Meskipun berskala UMKM, Tahu Campur Cak Kahar berada di kawasan pusat kota yang dikelilingi pusat perbelanjaan dan hotel. Tahu Campur Cak Kahar selalu ramai pengunjung baik yang makan di tempat ataupun dibawa pulang. Menu makanan yang ditawarkan terdiri dari tahu telur, tahu tek-tek dan tahu campur. Tahu campur merupakan menu makanan yang sudah sejak lama diturunkan dari generasi pertama.

Upaya mempertahankan keberlanjutan bisnis dapat dilihat dari faktor internal dan eksternal organisasi. Faktor internal terdiri dari manajemen pada 4 pilar bisnis yaitu manajemen: keuangan (Fahmi, 2013, p.2), pemasaran (Assauri, 2013, p.12), produksi dan operasional (Assauri, 2013,p.19), dan sumber daya manusia (Mangkunegara, 2013,p.2). Pilar pertama, manajemen keuangan penting untuk mempertahankan bisnis keluarga. Tujuan dari manajemen keuangan dalam keberlanjutan usaha yaitu untuk memaksimalkan atau menambah kesejahteraan para pemilik bisnis. (Fahmi,

2013, p.15). Pilar kedua, manajemen pemasaran juga berperan dalam mempertahankan perusahaan dalam jangka panjang. Tujuan pemasaran adalah mendapatkan kepercayaan dari konsumen sehingga kemudian konsumen tersebut loyal kepada produk atau layanan yang ditawarkan perusahaan (Kotler, 2011, p.66). Pilar ketiga, manajemen produksi dan operasional juga berperan dalam menjaga ketahanan suatu bisnis keluarga untuk menciptakan dan menambah kegunaan barang/jasa yang dijual (Assauri, 2013, p.19). Pilar keempat, manajemen sumber daya manusia berperan dalam perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan bisnis keluarga (Mangkunegara, 2013, p. 2).

**Landasan Teori
Bisnis Keluarga**

Menurut Handoyo (2010), bisnis keluarga atau *family business* merupakan bisnis yang dimiliki dan/atau dikelola oleh sejumlah orang yang memiliki hubungan kekeluargaan, baik suami-istri maupun keturunannya, termasuk hubungan persaudaraan.

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

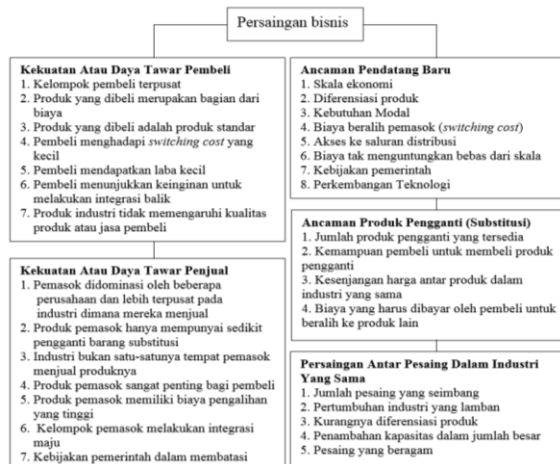
UMKM adalah unit usaha produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau Badan Usaha disemua sektor ekonomi (Tambunan, 2012, p.2).

Lima Kekuatan Persaingan Bisnis

Menurut Porter (1985) skema persaingan suatu bisnis dapat diringkas dalam bagan dibawah ini:

Gambar 1

Lima kekuatan persaingan bisnis.

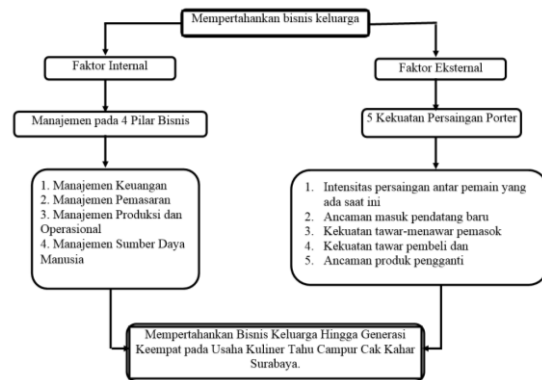


Sumber : Porter (1985) dalam Raharjo (2010, p. 14)

Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian tersaji pada Gambar 2 di bawah ini :

**Gambar 2
Kerangka Penelitian**



Sumber: Mulyono (2010, p. 180), Assauri (2013, p.12), Assauri (2013, p.19) Mangkunegara (2013, p.2), Porter (1985) dalam Raharjo (2010, p. 14)

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif *single case study*. Pendekatan *single case study* digunakan untuk menyusun proposisi mengenai fenomena yang belum banyak dieksplor.

Pemilihan Kasus dan Informan Penelitian

Peneliti menggunakan *theoretical sampling* untuk memilih kasus dan informan penelitian. Pemilihan kasus pada penelitian ini adalah Usaha Kuliner Tahu Campur Cak Kahar dengan produk tahu campur. Tahu Campur merupakan menu makanan yang diturunkan sejak generasi pertama. Adapun informan yang dipilih dalam penelitian ini yaitu pemilik usaha Usaha Kuliner Tahu Campur Cak Kahar Surabaya yaitu Bapak Kahar (sebagai penerus generasi ketiga), Andrean (sebagai penerus generasi keempat), karyawan Tahu Campur Cak Kahar, dan beberapa pelanggan Tahu Campur Cak Kahar Surabaya yang sudah melakukan pembelian ulang.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui: (1) *In-depth Interview* (wawancara mendalam); dan (2) Penelusuran Dokumen Arsip

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding*

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Open Coding and Axial Coding: Aggregate Dimensions 4 Manajemen pada Pilar Bisnis

Second Order Themes: Manajemen Keuangan

Pengelolaan keuangan dilakukan oleh pihak keluarga yaitu istri Cak Kahar. Pengalokasian keuangan dibagi menjadi tiga yaitu untuk biaya operasional bisnis, biaya pribadi, dan tabungan. Dalam hal keuangan, Tahu Campur Cak Kahar memprioritaskan keuangan untuk operasional bisnis. Kemudian sisa dari pemakaian untuk biaya operasional bisnis, biaya pribadi akan ditabung

yang digunakan untuk mengembangkan bisnis seperti membuka cabang.

Second Order Themes: Manajemen Pemasaran

Upaya pemasaran dilakukan oleh anak owner dengan memanfaatkan media internet agar lebih dikenal oleh masyarakat. Media internet tersebut dilakukan dengan menggunakan sosial media seperti Instagram untuk mengenalkan produk Tahu Campur Cak Kahar kepada masyarakat luas yang tidak hanya berdomisili di Surabaya. Selain melalui sosial media Instagram, upaya pemasaran juga terlihat dari adanya kerjasama yang dilakukan dengan Kecap Bango. Tahu Campur Cak Kahar ikut serta dalam acara Festival Tahunan Jajanan Bango.

Second Order Themes: Manajemen Produksi dan Operasional

Kegiatan produksi dan operasional dilakukan oleh karyawan. Proses mulai dari pembelian bahan baku hingga menjadi barang jadi dibantu oleh 3 orang karyawan. Pemilik Tahu Campur Cak Kahar mempertahankan konsistensi cita rasa masakan dari resep turun temurun dilakukan dengan memastikan kualitas bahan baku tetap terjaga, kemudian memasak dengan kuantitas bumbu yang sesuai serta proses memasak dengan menyesuaikan prosedur dan tahapan pembuatannya serta lama waktu dan kapan harus memasukan bahannya.

Second Order Themes: Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengelolaan karyawan mulai dari rekrutmen, penempatan, pengembangan, hingga pemberian gaji langsung dilakukan oleh pemilik. Pemilik hanya melakukan pengawasan kepada para karyawan dalam bekerja. Karyawan memiliki tugas yang kurang lebih sama dan tidak memiliki deskripsi pekerjaan secara spesifik. Pekerjaan dilakukan dengan saling tolong menolong. Lima karyawan yang ada bekerja secara bergiliran atau sesuai dengan *shift*-nya.

Generasi penerus diberi pelatihan mengenai tahap-tahap yang benar dalam memasak hingga menghasilkan kualitas dan rasa yang tetap sama. Ajaran resep yang diberikan secara turun-temurun tidak dicatat secara tertulis melainkan hanya secara lisan guna mengantisipasi resep tersebut dapat dicontoh oleh orang lain.

Pengelolaan lain yang dilakukan oleh pemilik adalah pemberian gaji yang selalu memperhatikan besaran gaji pokok, uang makan hingga THR. Semuanya disesuaikan dengan hasil penjualan setiap bulan. Cak Kahar juga memberikan bonus secara adil kepada para karyawan. Karyawan merasa puas dengan besarnya gaji yang diterima. Karyawan merasa bahwa gaji yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari, meskipun gaji yang diberikan tidak mencapai UMR. Disamping gaji yang memuaskan, karyawan juga merasa betah dalam bekerja di Tahu Campur Cak Kahar karena adanya rasa kekeluargaan yang diberikan oleh Cak Kahar. Hal ini yang menjadikan para karyawan menjadi bersemangat sehingga karyawan bersedia berusaha keras untuk dapat memajukan usaha.

Open Coding and Axial Coding: Aggregate Dimensions 5 Kekuatan Persaingan Porter

Second Order Themes: Intensitas Persaingan Antar Pemain

Terjadi persaingan yang kompetitif antar pemain. Persaingan terlihat dari banyaknya penjual makanan (baik tahu campur maupun makanan lain) di sekitar wilayah Tahu Campur Cak Kahar. Pesaing di sekitar wilayah Tahu Campur Cak Kahar mulai dari penjual keliling dengan sepeda atau gerobak jalan hingga membuka depot seperti Tahu Campur Cak Kahar. Namun dalam menghadapi persaingan, Tahu Campur Cak Kahar memiliki keunggulan pada resep rahasia yang turun-temurun yang tidak dapat diikuti oleh pesaing lainnya.

Perkembangan usaha kuliner di Surabaya cukup baik, karena adanya dukungan dari pemerintah melalui penertiban para PKL. Dengan berkembangnya usaha kuliner di Surabaya yang ditunjukkan dengan adanya peran pemerintah dalam mengadakan festival kuliner membuat usaha kuliner di Surabaya lebih dikenal oleh masyarakat, sehingga menjadikan Tahu Campur Cak Kahar menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. Terlebih adanya kemudahan yang diberikan oleh pemerintah dalam pengurusan izin membuka usaha menjadikan intensitas persaingan menjadi semakin berat, karena semakin mudah bagi pesaing untuk masuk dalam usaha yang sama yaitu bidang kuliner.

Second Order Themes: Ancaman Masuk Pendetang Baru

Masuknya pendatang baru dapat menjadi ancaman bagi Tahu Campur Cak Kahar. Terlebih semakin besarnya peran Pemerintah Kota Surabaya dalam mengembangkan usaha kuliner di Surabaya melalui penyediaan fasilitas serta kemudahan pengurusan izin usaha.

Dalam menghadapi munculnya pesaing baru yang dapat merebut pangsa pasar, Tahu Campur Cak Kahar mengantisipasi dengan mengupayakan peningkatan penjualan melalui pemasaran dengan memanfaatkan perkembangan teknologi seperti internet. Hal ini dilakukan dengan aktif memasarkan Tahu Campur Cak Kahar melalui sosial media seperti *Instagram* dan *Youtube*. Selain memasarkan melalui media sosial, Tahu Campur Cak Kahar juga mengupayakan melalui kerjasama dengan Kecap Bango untuk mengikuti Festival Jajanan Bango.

Disisi lain, hal tersebut menunjukkan semakin tingginya ancaman masuk pendatang baru, karena semakin mudah dalam pemanfaatan teknologi maka semakin tinggi kemungkinan masuknya pesaing baru. Terlebih modal usaha dalam memulai bisnis yang tidak besar menjadi faktor lain ancaman masuknya pendatang baru. Modal usaha yang tidak besar menjadikan semakin terbukanya peluang masuknya pesaing dan menimbulkan persaingan yang semakin ketat.

Second Order Themes: Kekuatan Tawar-menawar Pemasok

Pemasok merupakan salah satu factor yang perlu diperhatikan karena dapat menunjang Manajemen Produksi dan Operasional pada Tahu Campur Cak Kahar. Terkait dengan tawar-menawar pemasok menunjukkan bahwa Tahu Campur Cak Kahar telah memiliki beberapa pemasok dengan harga yang sama untuk masing-masing bahan baku.

Tahu Campur Cak Kahar tidak memiliki bahan pengganti bahan baku yang digunakan agar kualitas rasa

tahu campur tetap konsisten sehingga daya tawar-menawar pemasok tinggi. Akan tetapi, Tahu Campur Cak Kahar memiliki alternatif pemasok ketika terdapat kebutuhan mendesak. Alternatif pemasok digunakan sebagai cadangan agar tetap dapat memenuhi kebutuhan bahan baku secara lancar. Pemasok cadangan yang dimiliki Cak Kahar, memiliki kualitas yang tidak jauh berbeda dari kualitas pemasok langganan. Jika menemukan pemasok yang berkualitas dengan harga yang pas maka juga akan dijadikan langganan. Tahu Campur Cak Kahar telah memiliki pemasok langganan sehingga mudah dalam memperoleh bahan baku. Kelebihan dari pemasok yang dimiliki sejak lama dapat memberikan diskon atau potongan harga.

Second Order Themes: Kekuatan Tawar-menawar Pembeli

Jumlah rata-rata pembeli tiap harinya terhitung tinggi yang berada pada kisaran 150 porsi tiap harinya. Namun pada hari libur atau weekend, jumlah pelanggan cenderung mengalami peningkatan menjadi 2 kali lipat, mencapai 200 hingga 300 porsi. Penjualan pesaing yang berada pada wilayah Embong Malang, seperti RM Asia Baru Ikan Bakar menjual rata-rata 50-100 porsi sehari, Barokah Jaya Sambel Beledos menjual rata-rata 100-120 porsi sehari, Panorama Ikan Bakar menjual rata-rata 50-100 porsi sehari, dan Depot Wolu menjual antara 100-200 porsi sehari serta Rawon Setan menjual sebanyak rata-rata 200-300 porsi sehari. Rata-rata penjualan pesaing yang berada pada wilayah sekitar kurang lebih sama menunjukkan bahwa tawar-menawar pembeli tinggi.

Peningkatan jumlah pelanggan tentu menambah jumlah porsi yang terjual. Kelebihan yang dimiliki oleh pesaing adalah penawaran harga yang lebih murah dari Tahu Campur Cak Kahar. Perbedaan harga berkisar antara Rp 2.000 hingga Rp 5.000 per porsi, akan tetapi porsi yang ditawarkan oleh Tahu Campur Cak Kahar lebih banyak dengan rasa yang enak. Dengan harga yang lebih mahal namun memberikan rasa yang lebih enak daripada pesaing serta kuantitas yang lebih banyak menjadikan kelebihan yang dimiliki oleh Tahu Campur Cak Kahar.

Rendahnya daya tawar-menawar pembeli terhadap Tahu Campur Cak Kahar dapat dilihat dari adanya penilaian konsumen terhadap rasa tahu campur yang tetap konsisten dari waktu ke waktu. Hal ini yang kemudian menjadikan daya tawar pembeli rendah karena pembeli tidak memiliki alternatif lain dengan rasa yang sama. Keunggulan rendahnya daya tawar-menawar pembeli menjadikan Tahu Campur Cak Kahar memiliki banyak langganan.

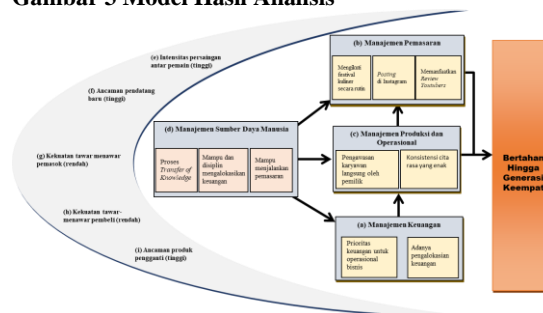
Second Order Themes: Ancaman Produk Pengganti

Dalam industri kuliner di Surabaya cukup banyak produk pengganti sejenis yang menjadi ancaman bagi Tahu Campur Cak Kahar, seperti Lontong Balap, Lontong Sayur, Lontong Kupang dan lain sebagainya, namun pilihan tersebut tergantung pada pilihan konsumen.

Tingginya ancaman produk pengganti ini terlihat dari kemudahan konsumen dalam memperoleh produk pengganti yang dijual di berbagai tempat di sekitar wilayah Embong Malang. Selain itu, konsumen juga mudah dalam memperoleh produk pengganti serta harga produk pengganti yang lebih murah dari Tahu Campur Cak Kahar menunjukkan tingginya ancaman produk pengganti.

Selective Coding: Model Hasil Analisis Mempertahankan Bisnis Keluarga hingga Generasi Keempat

Gambar 3 Model Hasil Analisis



Model hasil analisis menunjukkan bahwa industri kuliner berada dalam intensitas persaingan antar pemain yang tinggi. Dari model hasil analisis pada Gambar 3 dapat ditarik proposisi berikut. Untuk mempertahankan bisnis keluarga hingga generasi keempat di industri kuliner diperlukan:

- Manajemen Pemasaran melalui media sosial (Instagram dan Youtube) dan festival kuliner di berbagai wilayah secara rutin.
- Manajemen Produksi dan Operasional dengan pengawasan langsung oleh pemilik untuk menghasilkan rasa masakan yang konsisten.
- Manajemen Keuangan yang memprioritaskan alokasi keuangan untuk kepentingan produksi dan operasional usaha daripada kepentingan pribadi.
- Manajemen Sumber Daya Manusia yang mampu melakukan *transfer of knowledge* kepada generasi penerus, mampu memasarkan cita rasa masakan, dan mampu mematuhi prioritas alokasi keuangan.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk mempertahankan bisnis keluarga hingga generasi keempat di industri kuliner diperlukan:

- Manajemen Pemasaran.** Manajemen Pemasaran melalui media sosial (Instagram dan Youtube) dan festival kuliner di berbagai wilayah secara rutin. Hal ini didukung dengan pendapat Michael Ray dalam Morissan (2010, p.16) bahwa promosi adalah koordinasi dari seluruh upaya yang dimulai pihak penjual untuk membangun berbagai saluran informasi dan persuasi untuk menjual barang dan jasa atau memperkenalkan suatu gagasan. Promosi dianggap sebagai alat komunikasi yang digunakan untuk menyampaikan pesan oleh perusahaan maupun perantara dengan tujuan memberikan informasi mengenai produk. Informasi yang terkandung dalam promosi tersebut biasanya adalah bujukan atau mengingatkan kembali kepada konsumen tentang produk.
- Manajemen Produksi dan Operasional.** Manajemen Produksi dan Operasional dengan pengawasan langsung oleh pemilik untuk menghasilkan rasa masakan yang konsisten. Manajemen produksi dan operasional adalah sebagai suatu proses yang berkesinambungan dan efektif menggunakan fungsi-fungsi manajemen untuk mengintegrasikan berbagai sumber daya secara efisien dalam rangka mencapai tujuan. Pendapat lainnya dikemukakan oleh Pardede (2003, p.13) yang menyatakan bahwa manajemen

produksi dan operasional adalah pengarah dan pengendalian berbagai kegiatan yang mengolah berbagai jenis sumber daya untuk membuat barang atau jasa tertentu.

c. Manajemen Keuangan. Manajemen Keuangan yang memprioritaskan alokasi keuangan untuk kepentingan produksi dan operasional usaha daripada kebutuhan pribadi. Hal ini didukung dengan pendapat Irawati (2006) yang menyatakan bahwa tujuan manajemen keuangan adalah untuk memaksimalkan profit atau keuntungan dan meminimalkan biaya (*expense* dan *cost*) guna mendapatkan suatu pengambilan keputusan yang maksimum, dalam menjalankan perusahaan kearah perkembangan dan perusahaan yang berjalan atau *survive* dan *expansion*. Sejalan dengan pendapat Harjito dan Martono (2014) yang menyatakan bahwa terdapat 3 fungsi utama dalam manajemen keuangan yaitu keputusan investasi, keputusan pendanaan, dan keputusan pengelolaan aktiva. Akan tetapi hal ini bertolak belakang dengan pernyataan Susanto (2005) yang menyebutkan bahwa dalam bisnis keluarga dapat kemungkinan terjadi *milking the business*, yaitu anggota keluarga yang sangat berpengaruh di perusahaan menyedot *revenue* dari bisnis tersebut untuk keperluan lain atau pribadi. Perusahaan keluarga sering kali mencampur adukkan antara keuangan perusahaan dengan keuangan keluarga sehingga keuntungan yang di dapatkan oleh perusahaan tidak digunakan untuk meningkatkan perusahaan tersebut melainkan untuk kepentingan pribadi.

d. Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia yang mampu melakukan *transfer of knowledge* kepada generasi penerus, mampu memasarkan cita rasa masakan, dan mampu mematuhi prioritas alokasi keuangan. Hal ini sependapat dengan Menurut Rigby dalam Dalkir (2011, p.5-6), yang menyatakan pentingnya *knowledge management* dalam mengembangkan sistem dan proses untuk mendapatkan dan berbagi aset kepandaian. *Knowledge management* meningkatkan generasi berdasarkan kegunaan, dapat dipertanggungjawabkan, informasi penuh arti, dan mencari agar meningkatkan kedua hal, individu serta kelompok belajar. Selain itu dapat memaksimalkan nilai dari sebuah dasar kepandaian organisasi melewati fungsi berbeda dan lokasi berbeda.

Pada proposisi yang membahas mengenai kemampuan pemilik dalam memberi upah yang sesuai kepada karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Panggabean (2004) yang menyatakan bahwa untuk dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas maka perusahaan dituntut untuk memberikan upah yang sesuai sebagai bentuk penghargaan kepada karyawan dan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, Handoko (2012) memperkuat bahwa upah merupakan bagian kompensasi yang penting bagi karyawan sebagai individu karena upah merupakan suatu ukuran nilai atau karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga, dan masyarakat. Tingkat pendapatan absolut karyawan yang akan menentukan skala kehidupannya, dan pendapatan relatif mereka menunjukkan status, martabat dan harganya.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, untuk mempertahankan bisnis keluarga di industri kuliner skala UMKM hingga generasi keempat diperlukan manajemen pada 4 Pilar Bisnis yaitu, Manajemen Pemasaran, Manajemen Produksi dan Operasional, Manajemen Keuangan, dan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Dalam Manajemen Pemasaran, perusahaan memperkenalkan cita rasa masakan yang enak kepada masyarakat. Cara memperkenalkan cita rasa masakan dilakukan dengan promosi melalui sosial media dan mengikuti festival kuliner secara rutin. Masyarakat yang tertarik akan mencoba masakan dan dapat menjadi pelanggan. Pada Manajemen Produksi dan Operasional diperlukan pengawasan secara langsung mulai pembelian bahan baku sampai proses produksi. Pengawasan secara langsung akan mempertahankan kualitas dan rasa yang konsisten

Dalam Manajemen Keuangan diperlukan pengalokasian dana. Pengalokasian dana dibagi menjadi 3 yaitu: biaya operasional, biaya pribadi, dan tabungan. Pengalokasian dana diutamakan untuk kepentingan operasional daripada kepentingan pribadi. Pada Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan kemampuan memperkenalkan cita rasa masakan melalui promosi di sosial media dan mengikuti festival kuliner secara rutin, mengawasi karyawan dalam mengolah masakan dari bahan mentah menjadi masakan siap saji, dan kepatuhan memprioritaskan pengalokasian dana untuk kepentingan operasional bisnis daripada kepentingan pribadi.

Saran

Studi kasus penelitian ini menunjukkan bahwa salah satu unsur dalam Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu suksesi belum mendapatkan perhatian pemilik bisnis keluarga. Para pelaku bisnis keluarga perlu merencanakan suksesi untuk mempertahankan kelangsungan bisnisnya. Diperlukan penelitian lebih lanjut untuk meneliti proses *transfer of knowledge* antar generasi dalam bisnis keluarga.

DAFTAR REFERENSI

- Assauri, S. (2013). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta : Rajawali Pers
- Badan Pusat Statistik. (2015). *Kontribusi industri kuliner*
- Dalkir, Kimiz. (2011). "*Knowledge Management in Theory and Practice*". Elsevier.
- CNN travel : *World's 50 most delicious food*, 2011
- Fahmi, I. (2013). *Analisis Laporan Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Handoko, T. Hani. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Handoyo, S. Stefan. (2010). *Structure of Family-Owned and Controlled Corporations*, Makalah dalam Pelatihan yang diselenggarakan oleh Indonesia Institute for Corporate Directorship (IICD), Jakarta.
- Harjito, D.A dan Martono. (2014). *Manajemen Keuangan*. Edisi Kedua. Yogyakarta: EKONOSIA. Kampus Fakultas Ekonomi Islam Indonesia.

- Irawati. S. (2006). *Manajemen Keuangan*. Pustaka: Bandung.
- Kotler, P. (2005). *Manajemen Pemasaran*. Jilid 1 dan 2. Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Morissan. A. M. (2010). *Periklanan komunikasi pemasaran terpadu*, Jakarta : Penerbit. Kencana.
- Mulyono. A. (2010). *Konsep Pembiayaan Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Panggabean, S., Mutiara. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pardede, P. M. (2003). *Manajemen Operasi dan Produksi, Teori, Model dan Kebijakan*. Penerbit : ANDI. Yogyakarta
- Raharjo, W. T. (2010). Strategi Meningkatkan Performansi Bisnis Pstn Wireline Pelanggan Korporasi (Studi Kasus : PT. Telkom Divisi Enterprise Service). *Skripsi* Fakultas Teknik Elektro Program Pascasarjana Teknik Elektro Jakarta.
- Susanto, A.B. (2005). *World Class Family Business*. Jakarta: *Quantum Bisnis & Manajemen*. PT Mizan Pustaka.
- Tambunan, T. (2012).“*Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Indonesia : isu-isu penting*”, Jakarta : LP3ES,.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)