

## 4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Gambaran Umum Perusahaan

#### 4.1.1. Profil Perusahaan

Budi Jaya merupakan perusahaan keluarga yang bergerak dalam industri kerupuk. Perusahaan Budi Jaya ini didirikan langsung oleh Sony Budianto pada tahun 1975. Perusahaan ini pada awalnya didirikan di belakang rumah Sony yang beralamat di jalan Hang Tuah 14, Sidoarjo. Namun seiring dengan berjalannya waktu, perusahaan ini mampu terus bertumbuh dan berkembang hingga pada tahun 1978 Sony mampu membeli tanah yang kemudian dijadikan pabrik produksi kerupuk hingga sekarang. Pabrik yang beralamat di desa Gelam gang kelurahan no.28, dusun Pagerwojo, Candi, Sidoarjo ini sudah mampu memproduksi ratusan kilogram kerupuk setiap harinya.

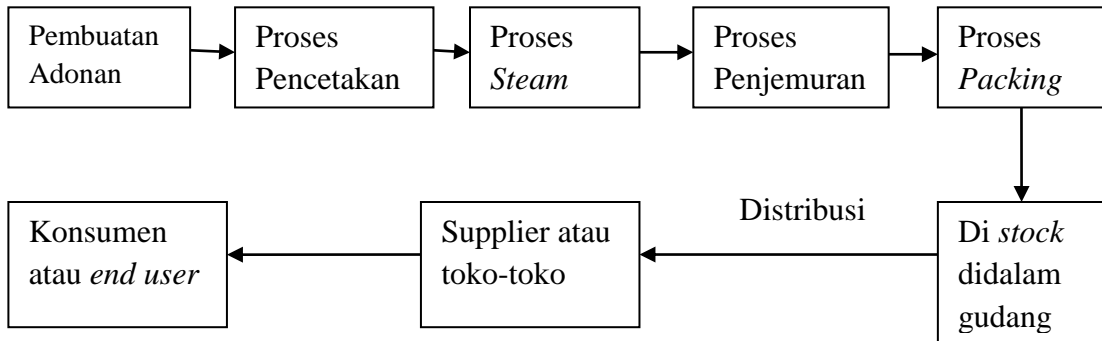
Budi Jaya adalah perusahaan keluarga yang bergerak dibidang industri kerupuk. Perusahaan ini memiliki tipe *Family Business Enterprise* (FBE) (Susanto, 2007) karena kepemilikan perusahaan hingga operasional perusahaan dipimpin oleh anggota keluarga. Berikut adalah profil perusahaan Budi Jaya:

Nama Perusahaan	: Budi Jaya
Bentuk Perusahaan	: Perorangan (PO)
Pabrik Pusat	: Desa Gelam gang kelurahan no.28, dusun Pagerwojo, Candi, Sidoarjo.
Kantor Pusat	: Jalan Hang Tuah 14, Sidoarjo
Telepon	: (031) 8962760

#### 4.1.2. Proses Bisnis

Sampai saat ini, perusahaan kerupuk Budi Jaya sudah memperkerjakan 100 orang pegawai yang bertugas sebagai pembuat adonan, mencetak kerupuk, *steam*, proses *packing*, hingga *loading* muatan. Proses bisnis dari perusahaan ini sangat sederhana, untuk memulai proses pembuatan kerupuk pertama-tama bahan baku berupa tepung, air, dan bumbu-bumbu lainnya dicampur jadi satu kedalam mesin hingga

menjadi adonan kerupuk, kemudian setelah itu adonan yang sudah jadi langsung dibawa ke bagian pencetakan untuk dibentuk sesuai dengan yang diinginkan, setelah dicetak baru dimasukkan kedalam mesin *steam* selama sekitar empat sampai lima jam agar adonan tersebut menjadi matang, setelah adonan matang dengan sempurna langsung dilakukan proses penjemuran selama tiga sampai empat hari, tergantung cuaca dan tingkat kekeringan adonan kerupuk, setelah dijemur langsung dilakukan proses *packing* dan langsung ditaruh ke dalam gudang yang nantinya akan di angkut menggunakan truck-truck untuk disalurkan kepada supplier hingga bisa sampai ke tangan konsumen (*end user*).



Gambar 4.1 Proses Bisnis Budi Jaya

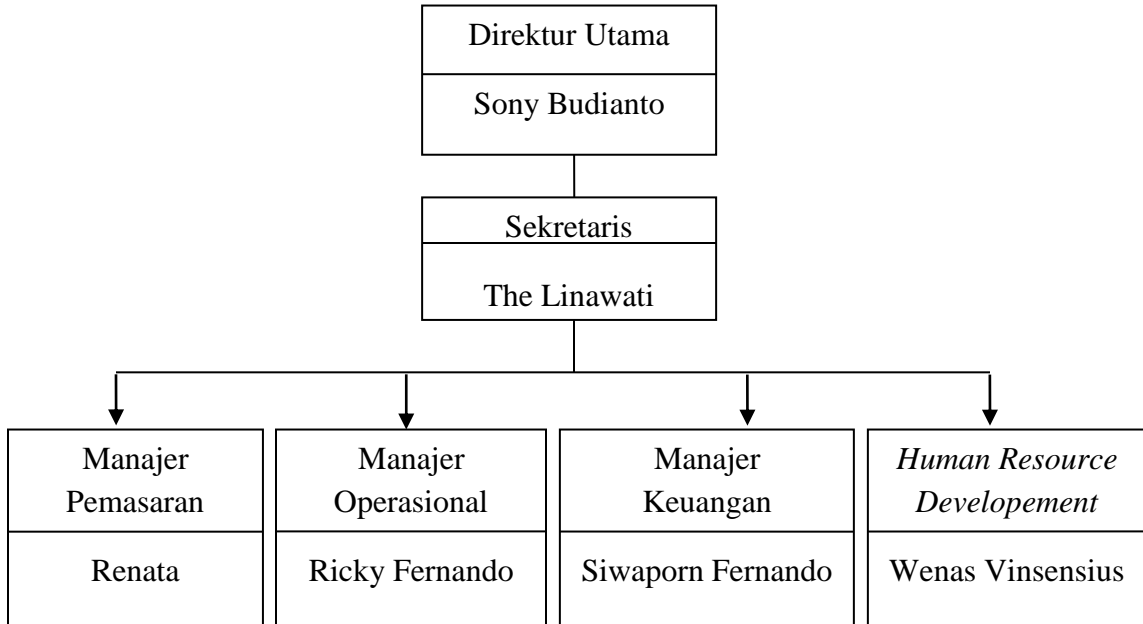
Budi Jaya memproduksi empat jenis kerupuk secara garis besar, keempat jenis kerupuk itu seperti kerupuk iris, kerupuk mawar, kerupuk uker, hingga kerupuk grandong. Dari empat jenis kerupuk itu tadi nantinya akan dibagi menjadi beberapa macam rasa seperti rasa bawang, rasa udang, dan masih banyak varian rasa lainnya. Selain perbedaan rasa, empat jenis kerupuk tadi juga dapat divariasikan dengan berbagai macam warna, tergantung permintaan konsumen dan kondisi pasar.

#### 4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

Untuk saat ini perusahaan tidak memiliki visi dan misi, namun Sony memiliki harapan untuk kedepannya perusahaan ini menjadi perusahaan kerupuk yang maju dan menjadi perusahaan kerupuk yang sukses sehingga bisa mengangkat perekonomian keluarga serta masyarakat sekitarnya. Sony juga berharap agar perusahaan ini bisa menjadi perusahaan kerupuk yang mampu bersaing dengan perusahaan kerupuk

lainnya atau bahkan bisa lebih maju daripada perusahaan kerupuk yang ada di Indonesia ini.

#### 4.2. Struktur Perusahaan



Gambar 4.2 Struktur Perusahaan Budi Jaya

Dalam perusahaan ini semua yang masuk dalam jajaran dewan direksi adalah seluruh anggota keluarga. Anggota keluarga yang masuk dalam jajaran direksi mulai dari anak dari *owner*, ada juga cucu keponakan dari *owner*, ada juga menantu atau isrti dari suksesor perusahaan ini. Untuk suksesor sendiri sekarang sudah masuk dalam proses suksesi sehingga suksesor sudah mulai dimasukkan sebagai manajer operasional perusahaan agar memiliki cukup pengalaman untuk bisa melanjutkan perusahaan keluarganya.

##### 4.2.1 Job Description

1. Direktur Utama:
  - a. Mengatur jalannya usaha

- b. Membuat kebijakan ataupun peraturan dalam perusahaan
  - c. Mengatur alur keuangan
  - d. Mengawasi seluruh pekerjaan karyawan
2. Sekretaris:
- a. Membantu direktur utama dalam hal pencatatan informasi yang terkait dengan bisnis
  - b. Mengatur administrasi perusahaan
  - c. Mengatur jadwal pertemuan dengan konsumen atau klien
  - d. Menjadi wakil direktur
3. Manajer Pemasaran:
- a. Mengatur jalannya distribusi ke supplier dan konsumen akhir
  - b. Mencatat pemesanan
  - c. Mengawasi para tenaga penjual atau *sales*
  - d. Mengatur penyebaran produk
  - e. Membuat laporan penjualan
4. Manajer Operasional
- a. Mengawasi jalannya operasional perusahaan
  - b. Mengawasi proses produksi
  - c. Mencatat keperluan perusahaan
  - d. Mengawasi seluruh alat yang dioperasikan sehari-hari
  - e. Membuat laporan terkait dengan operasional perusahaan
5. Manajer Keuangan
- a. Mencatat arus kas yang keluar dan masuk
  - b. Mengatur dan mengontrol perencanaan anggaran perusahaan
  - c. Membantu direktur melakukan analisis keuangan
6. *Human Resource Development*
- a. Mengatur jalannya rekrutment karyawan
  - b. Membantu pelatihan kepada karyawan baru
  - c. Mencatat absensi, gaji, dan tunjangan pada karyawan
  - d. Bertanggung jawab dalam membuat SOP karyawan

### 4.3 Analisis Suksesi dalam Budi Jaya

Saat ini perusahaan ini sedang masuk dalam tahap proses suksesi pada anak pertama yang bernama Ricky Fernando. Saat ini Ricky memang sudah terjun langsung di perusahaan sebagai manajer operasional, namun *incumbent* masih turut berperan dalam hal operasional sehingga hal tersebut akan menghambat proses suksesi yang dilakukan kepada Ricky karena suksesor tidak bisa melakukan intuisi dengan baik dan juga susah dalam hal menganbil keputusan karena masih ada bayang-bayang *incumbent*. Selain itu, dengan adanya peran yang dominan dari orang tua membuat suksesor jadi sedikit agak kurang nyaman karena adanya perbedaan pola pikir dan cara kerja antara *incumbent* dengan suksesor, kemungkinan yang terjadi apabila suksesor kurang nyaman dalam bekerja maka bisa saja lama-kelamaan Ricky merasa jenuh atau bisa saja membuat hasil kerjanya kurang maksimal. Tetapi sejauh ini suksesor masih bisa menerima perbedaan yang ada di antara keluarga Budi Jaya.

Menurut Longeneckr, Moore dan Petty (2003) ada beberapa tahapan dari proses suksesi, yaitu :

1. Tahap pra bisnis

Pada tahap ini, pengganti potensial menjadi akrab dengan bisnis sebagai bagian dari tumbuh dewasa. Anak muda menemani orang tua ke kantor, toko, atau gudang untuk mengetahui tentang bisnis. Dalam fase ini, anak diperkenalkan kepada orang-orang yang berhubungan dengan bisnis.

Tahapan ini sudah dijalankan oleh *incumbent*, karena sebelum Ricky masuk kedalam perusahaan, Ricky telah diperkenalkan terlebih dahulu dengan bisnis keluarganya dengan cara sesekali diajak ke pabrik sampai ke toko kerupuknya. Proses ini dilakukan agar Ricky bisa beradaptasi dengan situasi di kantor dengan cepat dan bisa menyesuaikan diri sebelum masuk lebih jauh ke dalam perusahaan. Dari situlah secara tidak langsung *incumbent* telah memperkenalkan suksesor kepada para seluruh karyawan serta diperkenalkan kepada supplier-supplier bahan baku. Selain itu, Ricky juga diperkenalkan kepada pemilik toko dan retail yang telah menjadi menjadi pelanggan perusaha-

an ini sejak lama. Tahap pengenalan ini untuk lebih mendekatkan suksesor kepada pihak-pihak penting agar bisa lebih mudah dalam bekerja kedepannya.

## 2. Tahap pendidikan dan pengembangan diri

Tahap ini calon-calon penerus pergi untuk belajar di sebuah perguruan tinggi. Tahap ini memberikan kesempatan untuk memetakan jalannya sendiri, tetapi dengan mata pada bisnis keluarga dan kebutuhan-kebutuhannya.

Dalam perusahaan keluarga Budi Jaya ini, selain pengenalan pada bisnis dan orang-orang penting terkait perusahaan, suksesor juga diberi tambahan ilmu berupa pendidikan formal yang sejalan dengan bisnis, *incumbent* telah memberi pendidikan kepada suksesor berupa pendidikan formal di sekolah sampai universitas di jurusan bisnis. Pendidikan ini diberikan agar Ricky bisa lebih mengerti teori manajemen yang semakin hari semakin berkembang sehingga suksesor bisa lebih mengembangkan bisnisnya jika sudah mulai menjadi pemimpin perusahaan.

## 3. Tahap bukti kompetensi

Salah satu kesulitan penerus masa depan kemungkinan ketika bergabung dengan bisnis keluarga pada persepsi bahwa mereka tidak untuk tugas itu, bahwa mereka memiliki posisi mereka hanya karena mereka adalah keluarga. Sering ibu atau ayah akan mendorong calon pengganti untuk mengambil posisi di perusahaan lain sebelum masuk ke perusahaan keluarga untuk membangun kredibilitasnya.

Dalam perusahaan ini suksesor tidak sampai dituntut untuk membuktikan kredibilitasnya dalam bekerja. Didalam perusahaan ini sudah dibangun rasa saling percaya satu sama lain sehingga *incumbent* langsung memberikan jabatan manajer operasional kepada suksesornya tanpa harus bekerja di perusahaan orang lain maupun bekerja di bagian paling bawah diperusahaan. *Incumbent* percaya bahwa Ricky pasti akan memberikan yang terbaik untuk perusahaan dan keluarga.

#### 4. Tahap mulai formal dalam bisnis

Tahap ini dimulai ketika putra atau putri mulai bekerja di bisnis keluarga penuh waktu, dimulai pada bagian jenjang rendah di perusahaan. Bagian ini adalah praktik umum bagi anggota keluarga untuk memulai dengan bekerja di berbagai departemen di perusahaan untuk membuktikan diri.

Menurut keterangan para narasumber dari Budi Jaya, suksesor sudah langsung benar-benar masuk tahap ini setelah suksesor lulus kuliah, namun suksesor langsung naik ke jenjang yang cukup tinggi sebagai manajer operasional tanpa harus masuk sebagai karyawan biasa di perusahaan. Selain didasari oleh rasa percaya, tidak adanya sistem penentuan calon suksesor yang jelas menyebabkan *incumbent* hanya sekedar memberi jabatan pada suksesornya dengan harapan suksesor bisa mendapat pengalaman. Selain itu *incumbent* memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap suksesornya ini sehingga *incumbent* benar-benar yakin jika langkah yang diambil sudah tepat.

#### 5. Tahap deklarasi suksesi

Tahap akhir ini, putra atau putri menjadi presiden atau general manager berlatih arah dalam menjalankan bisnis secara keseluruhan, meskipun orang tua biasanya masih memonitor.

Proses suksesi pada Budi Jaya saat ini belum sampai masuk dalam tahap ini. Sekarang suksesor masih belum sampai pada tahap ini karena *incumbent* masih kuat menjalankan bisnisnya dan masih berperan aktif dalam perusahaan. Suksesor sudah benar-benar menjadi seorang pemimpin saat *incumbent* benar-benar sudah tidak kuat dalam menjalankan bisnisnya. Namun meskipun untuk kedepannya *incumbent* sudah pensiun, *incumbent* tetap masih mau mengawasi suksesor sebagai pemimpin agar suksesor tidak salah dalam mengambil keputusan dan agar suksesor masih bisa memegang nilai-nilai kekeluargaan yang sudah diberikan.

Menurut Susanto (2007) terdapat tujuh tahap dimensi dalam proses suksesi yang bisa dijadikan patokan analisis suksesi dalam perusahaan itu, tujuh tahapan itu adalah:

1. Mengevaluasi struktur kepemilikan perusahaan

Struktur kepemilikan dipercaya mampu mempengaruhi jalannya perusahaan yang pada akhirnya berpengaruh pada kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu memaksimalkan nilai perusahaan.

Dari hasil yang diperoleh, saat ini Budi Jaya termasuk dalam kepemilikan tunggal. Menurut Friedman (1994) dalam Susanto (2005) kepemilikan tunggal adalah perusahaan yang seluruh aktivitasnya dikelola pemiliknya sendiri.

Dalam Budi Jaya ini *owner* masih berperan aktif dalam aktivitas perusahaan. Kepemilikan ini digunakan karena *owner* masih ingin benar-benar mengatur bisnisnya dan masih belum mau membuka kerjasama dengan pihak lain. Saat ini keluarga dari perusahaan Budi Jaya juga merasa masih belum membutuhkan evaluasi yang mendalam terkait struktur perusahaan karena selama ini belum ada masalah yang signifikan di dalam perusahaan.

2. Mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi

Perusahaan yang semakin berkembang tentunya semakin banyak juga struktur yang terdapat dalam perusahaan itu, agar berjalan dengan baik diperlukan adanya pembentukan struktur yang baru agar lebih tertata.

Saat ini Budi Jaya menggunakan struktur fungsional. Menurut Sukoco (2007) struktur fungsional digunakan oleh perusahaan yang mempunyai area spesialisasi sebagai dasar eksistensi sebuah *department*. Dalam struktur organisasi perusahaan Budi Jaya terdapat berbagai *department* yang menangani hal-hal khusus terkait dengan aktivitas perusahaan.

Setelah proses suksesi, *incumbent* ingin struktur yang digunakan tetap sama seperti yang digunakan saat ini dan *incumbent* juga tidak terpikir untuk merubah bentuk usahanya. Hal tersebut dikarenakan *incumbent* merasa lebih

terbantu dengan adanya spesialisasi tersebut karena *incumbent* tidak terlalu repot dalam mengatur perusahaannya. Begitu juga suksesor yang berpendapat masih menggunakan struktur yang sama dengan yang dibuat oleh orang tuanya. Namun bedanya suksesor ingin menambahkan sistem kerja yang jelas dalam strukturnya. Sistem ini dibuat karena *owner* memang sudah membuat jajaran direksi, namun *owner* masih terjun langsung dalam semua proses kerja di perusahaan dan masih turut campur dalam pekerjaan manajernya.

### 3. Mengevaluasi keinginan keluarga dan *contingency plan*

Untuk menelaraskan keinginan keluarga dengan bisnis, perusahaan keluarga menyadari bahwa perusahaan didirikan berdasarkan hubungan genetik, dan tentunya keluarga sangat terlibat dalam manajemen. Pendiri memiliki tugas untuk menjaga harmoni sebagai bentuk menghindari perselisihan yang berdampak pada perusahaan.

Keinginan utama seluruh anggota keluarga dalam Budi Jaya adalah agar generasi penerus bisa melanjutkan usaha yang telah dibangun selama ini. Keluarga atau khususnya *incumbent* juga ingin bahwa yang menjalankan bisnis atau yang masuk dalam jajaran direksi benar-benar anggota keluarga Budi Jaya sendiri, hal tersebut terjadi karena *incumbent* lebih terpusat pada keluarga sehingga *incumbent* merasa bahwa anggota keluarga harus bisa sama-sama mendapat kesuksesan. Untuk menciptakan keharmonisan dalam keluarga biasanya diadakan makan malam bersama. Kemudian *incumbent* juga melakukan pembagian hak dan kewajiban pada masing-masing anggota keluarga secara adil agar tidak terjadi perselisihan. Dengan terciptanya keharmonisan dalam keluarga maka konflik yang terjadi didalam bisnis juga akan semakin kecil, hal ini terbukti dari perusahaan yang masih belum membutuhkan evaluasi mendalam untuk perusahaannya.

4. Mengembangkan proses pemilihan, pelatihan, dan *mentoring* pada penerus masa depan.

Suatu organisasi akan berprestasi tinggi bila organisasi dapat menyatakan tujuannya secara spesifik, terukur, dan dapat dicapai. Untuk mencapai tujuan itu perlu dilakukan pelatihan untuk meningkatkan kompetensinya.

Untuk saat ini proses pemilihan suksesi yang ada di Budi Jaya sangat sederhana, para calon suksesor yaitu Ricky dan Jimmy hanya diberi pertanyaan tentang keinginan mereka terkait bisnis di masa depan. Kemudian dari jawaban masing-masing calon suksesor tersebut akhirnya *incumbent* langsung memilih penerus perusahaan. Hal lain yang menjadi dasar pemilihan calon suksesor adalah karena adanya budaya Tionghoa di keluarga ini sehingga *incumbent* fokus pada anak pertama atau anak laki-laki yang paling besar yang harus meneruskan usaha ini. Oleh karena itu saat ini *incumbent* masih fokus pada proses suksesi untuk anaknya yang pertama yaitu Ricky. Sedangkan untuk mentoring dan pelatihan hanya melalui pendidikan formal dan juga diajak langsung bergabung diperusahaan sebagai manajer operasional, karena kedua hal itu dirasa sudah cukup untuk suksesor bisa mengatur jalannya bisnis.

5. Melakukan aktivitas *team building* dari keluarga

Aktivitas *team building* dapat menstimulasi motivasi kerja demi tujuan bersama untuk kemajuan perusahaan. Dalam perusahaan ini tidak ada kegiatan khusus dalam aktivitas *team building*, aktivitas yang dilakukan biasanya hanya sekedar berkumpul dan makan malam bersama sebulan sekali. Di dalam makan malam itu juga para anggota keluarga harus saling terbuka jika ada masalah di antara mereka sehingga tidak ada hal yang ditutup-tutupi. Dengan saling keterbukaan di antara para anggota keluarga maka tidak akan ada dendam yang disimpan sehingga dalam bekerja bisa lebih tenang dan lancar. Kemudian untuk meningkatkan motivasi kerjanya, *incumbent* juga selalu menceritakan kepada semua anggota keluarga tentang perjuangan *incumbent* da-

lam membangun usaha dengan susah payah agar para generasi penerus bisa termotivasi untuk terus melanjutkan usaha mereka dan selalu berusaha untuk meningkatkan bisnis keluarga. Selain itu *incumbent* juga selalu mengingatkan bahwa keluarga adalah hal yang terpenting agar jangan sampai bisnis ini merusak hubungan keluarga.

#### 6. Menciptakan dewan direksi yang efektif

Salah satu tugas dewan direksi adalah sebagai mentor pada karyawan keluarga dan hubungan keluarga, karena itu dibutuhkan dewan direksi yang efektif agar proses suksesi berjalan dengan baik.

Untuk saat ini memang belum ada dewan direksi di perusahaan keluarga ini, namun meskipun begitu *incumbent* dan suksesor merasa bahwa kerja sama antar manajer yang ada sekarang sudah cukup efektif karena semuanya saling bekerja sama dengan baik dan terbukti tidak ada masalah yang berarti hingga saat ini. *Incumbent* juga merasa sudah menjalankan tugasnya sebagai mentor bagi anggota keluarga yang lebih muda. Namun dengan turut campur atau aktifnya *incumbent* dalam semua proses kerja di perusahaan membuat banyak manajer tidak bisa benar-benar menjalankan peran sepenuhnya sehingga manajer yang ada atau khususnya suksesor masih belum bisa mandiri dalam melakukan sesuatu. Namun selama ini suksesor merasa bahwa saat ini dewan direksi yang ada memiliki *plus* dan *minus*nya sehingga masih perlu banyak diperbaiki. Nilai *plus* yang dimaksud adalah kerjasama dan nilai kekeluargaan yang tertanam erat sehingga bisa bekerja dengan baik. Sedangkan nilai *minus* yang perlu diperbaiki adalah sistem kerja yang ada di perusahaan karena saat ini suksesor merasa sistem yang ada masih kacau sehingga perlu diperbaiki lagi.

#### 7. Memasukkan generasi penerus pada saat yang terbaik

Saat yang terbaik adalah ketika pendiri berusia sekitar 50 tahun dan usia penerus di awal 30 tahun sehingga suksesi tidak terlambat.

Dalam perusahaan ini, suksesor langsung dimasukkan ke perusahaan setelah lulus kuliah pada usia 22 tahun atau sekitar lima tahun yang lalu dan saat itu *incumbent* sudah berusia 59 tahun. Menurut *incumbent* dan suksesor hal tersebut sudah cukup efektif karena setelah lulus kuliah ilmu yang dimiliki suksesor masih cukup *fresh* sehingga suksesor bisa langsung mengimplementasikan ilmunya kedalam perusahaan. Selain itu, dengan semakin cepatnya Ricky dimasukkan kedalam perusahaan maka semakin banyak dan lebih cepat pula mendapat pengalaman kerja.