

BAB 5

GAMBARAN PROSES SUKSESI DAN PROFIL PERUSAHAAN KASUS

5.1. Kasus Sasirangan Kayuh Baimbai Banjarmasin (Perusahaan Kecil)

5.1.1. Pendirian dan Perkembangan Singkat Perusahaan

Sasirangan adalah tekstil olahan dengan motif khas Banjar yang sudah lama ada. Dalam legenda rakyat Kalimantan Selatan sasirangan adalah kain yang diminta oleh Puteri Junjung Buih sebelum dinobatkan sebagai Ratu Negara Dwipa. Namun baru 1984 jenis kain ini diproduksi untuk tujuan komersial.

Suatu kelompok pengrajin sasirangan dengan dukungan dari Pemerintah Daerah Propinsi Kalimantan Selatan dan bantuan modal dari *World Bank* memproduksi bersama kain sasirangan. Sejak itulah sasirangan mulai dikenal luas dan disukai oleh masyarakat Kalimantan Selatan. Sampai sekarang kain sasirangan banyak dipakai sebagai pakaian setengah resmi sebagaimana batik dari pulau Jawa.

Perkembangan penjualan yang meningkat pada tahun-tahun berikutnya, mengakibatkan kelompok bersama ini kemudian terpecah. Masing-masing anggotanya mendirikan usaha sendiri. Hj. Sitti Masmurah pendiri Sasirangan Kayuh Baimbai ini termasuk salah satu diantaranya. Nama Kayuh Baimbai dijadikan nama usaha ini sebenarnya merupakan nama kelompok usaha bersama tersebut, dimana Hj. Siti Masmurah menjadi ketua dan pendiri kelompok usaha bersama ini.

Sasirangan kayuh Baimbai didirikan pada tahun 1989. Hj. Siti Masmurah sendiri sebenarnya pada waktu itu masih bekerja sebagai guru sekolah dasar dan sudah menjanda. Produksi usaha kecil ini pada awalnya dilakukan di rumah pendirinya yang berada dalam suatu gang kecil.

Beberapa tahun setelah pendirian Hj. Siti Masmurah pensiun sebagai guru. Pada tahun 1996 usaha ini mendapat bantuan modal berbunga kecil (dana BUMN) dari Pertamina UPDDN Balikpapan sebesar 10 Juta Rupiah dengan jangka waktu pengembalian 5 tahun. Namun menyadari keterbatasan kemampuan untuk membesarkan usahanya karena latar belakang pendidikannya, pada tahun itu Hj. Siti Masmurah menyerahkan usaha yang didirikannya ini kepada anak kandung keduanya Hj. Eva Wani Rosita yang saat itu berusia 40 tahun. Eva sendiri sudah mempunyai usaha salon kecantikan yang telah beroperasi 3 tahun. Usaha salon Eva kemudian ditutup untuk lebih berkonsentrasi ke usaha sasirangan.

Tempat produksi sasirangan beberapa tahun sebelumnya sudah dipindahkan dari rumah ibunya ke rumah Eva berlokasi di jalan Pahlawan No.67 Banjarmasin yang lebih strategis bagi penjualan. Beberapa tahun kemudian Eva mendirikan ruang pajang dan tempat produksi yang terpisah dari rumah, tetapi masih di halaman depan rumah tempat tinggalnya. Luas ruang pajangnya 4x20 meter.

Aset usaha di luar bangunan dan tanah (lebih banyak dalam bentuk persediaan) rata-rata 50 Juta Rupiah. Menurut Eva sendiri idealnya untuk memenuhi permintaan yang ada diperlukan modal kerja sebesar 100 Juta

Rupiah. Sedangkan omset penjualan pada tahun terakhir (tahun 2000) sekitar 300 Juta Rupiah. Pada tahun 1997, Eva pernah menerima pesanan sasirangan dari seorang pelanggan lamanya yang telah berdomisili di Malaysia untuk dijual di sana. Pengiriman sasirangan ke Malaysia sempat dilakukan sebanyak enam kali. Namun sayang setelah terjadi krisis ekonomi pesanan dari negara jiran tersebut tidak berlanjut.

Usaha sasirangan ini sekarang mempekerjakan sebanyak 6 orang karyawan tetap, termasuk tenaga administrasi dan penjualan. Beberapa orang diantaranya masih keluarga Eva. Salah satu tahap proses produksi sasirangan yang memerlukan banyak tenaga kerja adalah perajutan (menjahit untuk membuat motif). Eva memiliki daftar 40 orang tenaga kerja tidak tetap yang diberi upah harian. Jumlah yang dipekerjakan tiap hari berbeda-beda tergantung kebutuhan volume produksi. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan efisiensi produksi..

5.1.2. Struktur Keluarga dan Hubungan Keluarga

Eva adalah anak kedua dari tujuh bersaudara. Anak tertua keluarga ini yang juga perempuan serta adik-adik Eva (dua orang diantaranya laki-laki) semuanya juga memilih karir sebagai pegawai negeri. Mereka merasa tidak berbakat untuk menekuni bisnis. Dua orang adik kandung Eva pernah mencoba menjadi penyalur bahan baku sasirangan, namun dalam waktu beberapa bulan mundur merasa tidak mampu dan tidak kuat mental dalam mencari dan bernegosiasi dengan supplier di beberapa kota di pulau Jawa.

Hubungan Eva dengan ibunya lebih dekat dibandingkan dengan saudara-saudaranya. Hal ini dilatar belakangi oleh kejadian di masa Eva masih bayi. Ia mengalami sakit parah dan nyaris tidak tertolong. Karena kesibukan saudara-saudara sebagai PNS, maka hanya Eva yang bisa membantu ibunya dalam berbisnis sasingan sejak usaha ini didirikan.

5.1.3. Proses Kaderisasi dan Persiapan Suksesi

Eva sejak anak-anak sudah menunjukkan bakatnya berdagang. Pada waktu duduk di sekolah dasar, Eva pernah berjualan buah-buahan di depan rumah orang tuanya.

Eva yang lulusan SMEA dan sempat kuliah sampai tahun ketiga di Fakultas Ekonomi Unlam, pernah bekerja beberapa tahun di perusahaan distributor farmasi PT. Tempo Cabang Banjarmasin. Saat itu Eva masih belum menikah. Pengalaman ini memperkuat intuisi kewirausahaannya.

Selama menjalankan usaha salon, ia ikut menawarkan kain sasingan yang diproduksi ibunya kepada para pelanggan salonnya. Hal itu dirasakannya berguna untuk mengenal berbagai karakter pelanggan dalam melakukan pembelian dan memperluas pergaulan. Banyak pelanggan salonnya dahulu, sampai sekarang menjadi pelanggan produk sasingannya sekarang.

Eva yang merasa kasihan pada ibunya dengan pendidikan terbatas berusaha merintis mengembangkan usahanya. Pada waktu usaha masih dipegang ibunya, ia sering mendampingi ibunya bila melakukan pembelian bahan baku (kain dan bahan-bahan pewarna) ke beberapa kota seperti

Jakarta, Bandung, Yogyakarta dan Surabaya. Ia membantu ibunya dalam melakukan perhitungan pembayaran pembelian bahan-bahan baku tersebut. Pengalaman ini membuat Eva sudah mengenal dengan baik supplier-supplier bahan baku untuk berbagai jenis kain dan bahan pewarna. Ia sudah mengetahui tempat-tempat untuk membeli bahan kain, benang dan bahan pewarna yang lebih murah dan berkualitas baik.

Keinginan membantu ibunya membuat Eva sering ikut mengawasi para pengrajin yang bekerja dalam beberapa tahapan proses produksi sasingan. Ia banyak belajar tentang faktor-faktor penting yang menentukan kualitas produk sasingan. Eva menyadari kelemahan utama produk sasingan dibanding kain olahan dari daerah lain adalah dalam proses pewarnaan.

Perasaan kasihan terhadap ibunya akhirnya membuat ia berinisiatif mengambil alih usaha ini. Selain itu, ia juga melihat prospek penjualan produk sasingan cukup baik di masa yang akan datang. Hj. Siti Masmurah yang juga menyadari keterbatasan kemampuannya rela usaha yang dirintisnya itu diserahkan kepada Eva dengan harapan bisa berkembang lebih besar.

Sampai sekarang ibunya masih sering memberikan masukan-masukan kepada Eva. Walaupun kepemilikan sudah beralih ke anaknya, Hj. Siti Masmurah masih banyak perhatian pada usaha yang dibanggakannya itu. Ia sendiri masih menjadi ketua asosiasi pengrajin sasingan Banjarmasin.

Hj. Siti Masmurah menanamkan kepada Eva prinsip kekeluargaan dan keterbukaan dalam melayani konsumen. Selain itu ia juga menekankan agar

Eva tidak mengenakan margin laba yang besar dalam penetapan harga. Menurutnya dengan harga yang lebih rendah, bisa diharapkan volume penjualan yang lebih besar.

5.1.4. Keterlibatan Anggota Keluarga Dalam Perusahaan

Eva sejak mengambil alih sasirangan Kayuh Baimbai dari ibunya, mengelola usahanya tanpa melibatkan saudara kandungnya yang lain.. Semua saudara kandungnya, termasuk kakaknya, tidak tertarik untuk ikut melanjutkan usaha yang didirikan ibunya. Mereka merasa lebih cocok memilih karir sebagai pegawai negeri. Salah seorang anak dan beberapa kerabatnya membantu Eva dalam menjalankan bisnisnya.

Suami Eva juga menggeluti bisnis. Ia sejak lama memiliki toko sebuah toko grosir di pusat perdagangan grosir di Banjarmasin. Eva sering berbagi pengalaman dengan suaminya yang banyak memberikan masukan bagi pengelolaan usahanya.

5.1.5. Kepemilikan dan Struktur Organisasi

Semenjak mengambil alih pengelolaan usaha dari ibunya, kepemilikan sasirangan Kayuh Baimbai secara otomatis kepemilikan juga beralih ke Eva. Investasi untuk usaha sasirangan lebih banyak berupa modal kerja karena proses produksi sasirangan hanya menggunakan peralatan sederhana, tidak ada memerlukan peralatan yang mahal.

Sebagaimana layaknya usaha kecil pada umumnya struktur organisasi usaha sasirangan Kayuh Baimbai sangat sederhana. Disamping para pengrajin untuk proses produksi, Eva hanya dibantu dua orang tenaga pembukuan dan administrasi yang juga merangkap tenaga penjualan di toko atau tempat penjualan yang dimiliki sendiri.

5.1.6. Perubahan Strategis Oleh Pemimpin Penerus

Di bawah pengelolaan Eva, perlahan tapi pasti sasirangan Kayuh Baimbai terus mengalami peningkatan penjualan. Eva tidak hanya menjual kain sasirangan sebagai bahan pakaian, tetapi juga pakaian jadi dari bahan sasirangan.

Pada tahun 2001, ia mulai membuat pakaian jadi wanita sasirangan yang dikombinasikan dengan bordir. Hal ini dilakukan sebagai terobosan untuk menghadapi persaingan. Usaha sasirangan yang lain termasuk Citra Sasirangan yang menjadi market leader belum melakukannya. Eva bekerjasama dengan pengrajin bordir di Tasikmalaya. Pakaian jadi sasirangan dikirim kesana untuk proses bordir

Upaya merancang pakaian sasirangan dengan proses bordir ini merupakan terobosan Eva dalam menghadapi persaingan bisnis. Usaha sasirangan yang lain termasuk Citra Sasirangan yang menjadi market leader belum melakukannya. Citra Sasirangan merupakan pemain terbesar dalam bisnis sasirangan. Usaha sasirangan ini sejak lama membangun kekuatan mereknya, sehingga memiliki banyak pelanggan di Banjarmasin. Selain itu,

Citra mempunyai keunggulan pada lokasi tempat penjualannya yang sangat strategis.

Dalam upaya meningkatkan pewarnaan sasirangan pada tahun 2001, Eva telah mengikuti pelatihan proses memadukan produksi sasirangan dengan proses produksi batik dari pulau Jawa. Eva juga rajin mengikuti berbagai seminar tentang manajemen usaha kecil maupun yang berkaitan dengan produksi kerajinan kain olahan. Setiap kali melakukan pembelian bahan baku ke beberapa kota di pulau Jawa, dimanfaatkan Eva untuk mengikuti perkembangan bahan pewarna baru. Ia sangat memperhatikan proses pewarnaan yang sangat menentukan kualitas sasirangan.

Eva mengikut sertakan produknya dalam berbagai kegiatan pameran baik yang berskala lokal maupun nasional. Selain digunakan sebagai sarana promosi, pameran juga digunakan untuk mengamati kelebihan-kelebihan dari usaha sejenis.

Melihat prospek sasirangan Kayuh Baimbai yang cukup baik, Pertamina UPDDN Balikpapan kembali menawarkan bantuan pinjaman. Eva saat ini tinggal menunggu pencairan bantuan pinjaman yang telah diajukannya sebanyak 50 juta Rupiah. Dana pinjaman akan digunakan untuk melebarkan usaha sebagai penyalur bahan baku sasirangan berupa kain, benang, bahan pewarna. Eva melihat peluang yang cukup baik dalam penjualan bahan baku ini, mengingat banyak usaha kecil sasirangan di Banjarmasin yang kesulitan pengadaan bahan baku. Suplier bahan baku yang

ada di Banjarmasin hanya satu toko, sehingga mengenakan harga yang relatif tinggi.

5.2. Kasus PT. Karya Rapi Banjarmasin (Perusahaan Kecil)

5.2.1. Pendirian dan Perkembangan Singkat Perusahaan

Perusahaan yang memproduksi mebel dari bahan kayu ini didirikan oleh almarhum H. Fahmi Karim pada tahun 1979. Pada mulanya tempat produksi disekitar rumah tempat tinggal pendirinya dan badan usahanya masih berbentuk CV. Kreasi Rapi. H. Fahmi Karim memilih usaha mebel kayu ini karena pada masa itu, di daerah Kalimantan Selatan industri perkayuan sedang mengalami *booming*. Selain itu, masih belum ada pabrik mebel yang menggunakan mesin-mesin modern.

Sebelum mendirikan perusahaan mebel, H Fahmi Karim telah mendirikan usaha percetakan berskala kecil. Usaha ini sampai sekarang masih ada, namun telah diserahkan kepada adik kandungnya. Pengalaman dalam dunia bisnis sendiri berawal sebagai pengelola salah satu koperasi karet. Pada masa itu karet masih menjadi komoditas ekspor terbesar dari Kalimantan Selatan sebelum tahun 1980-an.

Melihat penjualan perusahaan yang terus meningkat, maka pada tahun 1982, H. Fahmi Karim dengan pinjaman kredit dari bank, melakukan investasi besar dengan mendirikan pabrik yang cukup luas di kilometer 6 Banjarmasin. Pabrik dilengkapi dengan mesin-mesin modern. Ekspansi usaha ini dilakukan karena adanya peluang untuk mengeksport produk.

Produk yang diekspor dalam bentuk *moulding*. Saat itu pula badan usaha diubah menjadi PT. Karya Rapi. Pada masa itu PT. Karya Rapi juga sempat membuka cabang penjualan di Balikpapan (Kalimantan Timur). Namun cabang penjualan di Balikpapan tidak bertahan lama karena orang kepercayaan yang mengelola tidak jujur.

Sampai tahun 1986 penjualan perusahaan termasuk dari ekspor meningkat pesat. Namun setelah tahun penjualan mengalami penurunan tajam. Penurunan ini disebabkan makin banyaknya pesaing. Mulai tahun 1987 produk mebel kayu dari Jawa dengan merek terkenal seperti Ligna, Arinda, Siro dan sebagainya. Pada waktu itu pula usaha-usaha mebel kayu kecil semakin banyak berdiri di kota Banjarmasin.

Kemorosotan penjualan perusahaan benar-benar menjadi pukulan berat perusahaan. Perusahaan sudah terlanjur melakukan investasi besar dengan kapasitas pabrik yang besar. Akibatnya beberapa tahun setelah itu banyak mesin yang menganggur. Pada hal beban pembayaran pinjaman dan bunganya cukup besar. Kesalahan strategi investasi, karena penjualan yang menurun diluar perhitungan perusahaan. Apalagi perusahaan juga terlanjur mendirikan pabrik yang baru di Sungai Tabuk pada tahun 1985 untuk memproduksi keperluan ekspor. Pabrik itu kemudian ditutup operasinya pada tahun 1989 dan dijual pada tahun 1999.

Pada tahun 1995 H, Fahmi Karim meninggal dunia. Karena anak pertama dan keduanya berdomisili di Jakarta dan sudah memiliki bisnis dan pekerjaan, Hj. Fitriani, SE kemudian diangkat menjadi direktur perusahaan

menggantikan ayahnya. Pada saat mengalami sakit berbulan-bulan sebelum meninggal, Fitri sempat dibimbing ayahnya untuk menggantikan tugas-tugas ayahnya sebagai pemimpin perusahaan.

Di bawah kepemimpinan Hj. Fitriani, penjualan perusahaan meski jauh lebih kecil dari masa puncak penjualan tahun 1982-1986, namun cukup stabil. Pemimpin penerus ini melakukan upaya peningkatan efisiensi dan konsolidasi perusahaan, terutama untuk menyelesaikan beban pinjaman akibat kesalahan strategi perusahaan sebelumnya. Jumlah karyawan yang mencapai lebih dari 60 orang pada periode tahun 1980-an, kemudian berangsur-angsur dikurangi, sehingga sekarang seluruhnya tinggal 25 orang.

Omset penjualan perusahaan dalam tiga tahun terakhir (1998 sampai 2000) terlihat sangat stabil rata-rata mencapai 250 Juta Rupiah. Penjualan tahun 1998-2000 merupakan peningkatan dua kali lipat lebih dibanding penjualan pada tiga tahun awal kepemimpinan Fitriani. Peningkatan ini terutama berasal dari pendapatan menyewakan peralatan mesin kepada perusahaan-perusahaan lain yang dilakukan tiga tahun terakhir ini.

5.2.2. Struktur Keluarga dan Hubungan Keluarga

Hj. Fitriani kelahiran tahun 1967, adalah anak kandung ketiga dari empat bersaudara keluarga H. Fahmi Karim. Anak pertama keluarga ini telah lama mempunyai usaha sebagai pedagang barang-barang kerajinan (*handy craft*) dan tinggal di Jakarta. Sedangkan anak kedua pendiri perusahaan ini juga telah lama tinggal di Jakarta mengikuti suaminya.

Kedua kakak Fitri menikah dalam usia tergolong muda, tidak lagi tinggal bersama orang tuanya. Sehingga Fitri yang masih mempunyai seorang adik perempuan kemudian lebih dekat dengan orang tuanya dibandingkan kedua kakaknya. Fitri menyelesaikan kuliahnya pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Unlam pada tahun 1992.

Hubungan Fitriani bersaudara sampai saat ini cukup baik. Tidak pernah muncul konflik yang berkaitan dengan perusahaan keluarga ini. Fitri sendiri menikah pada tahun 1997. Suaminya bekerja pada sebuah perusahaan kontraktor pertambangan.

5.2.3. Proses Kaderisasi dan Persiapan Suksesi

Almarhum H. Fahmi Karim seorang wirausaha dengan karakter pekerja keras dan lebih suka mengelola sendiri usahanya. Sifat inilah yang menyebabkan ia tidak banyak melibatkan anak-anaknya maupun isterinya dalam mengurus perusahaan.

Pada masa masih mengelola usaha percetakan, anak-anaknya yang pada waktu itu masih kecil, ia pernah diminta bantuan untuk melipat dan menjilid barang cetakan, tetapi tidak terlalu sering. Ketika usaha mebel sudah berjalan, ia juga pernah melibatkan anak-anak termasuk Fitri untuk menjaga stand perusahaan dalam beberapa pameran yang diikuti.

Sebenarnya kakak laki-laki Fitri, lebih sering mendampingi ayahnya dalam berbagai aktivitas bisnis, terutama dalam hubungan dengan pihak luar perusahaan. Anak laki-laki H. Fahmi sebenarnya terlihat lebih memiliki

bakat sebagai *entrepreneur*. Ia memilih untuk berbisnis di bidang usaha lain dan tidak ingin terlibat dalam perusahaan keluarganya. Ia menilai prospek perusahaan yang sulit untuk berkembang lebih besar di masa yang akan datang. Ia lebih menyukai bisnis yang cepat menghasilkan keuntungan yang besar. Dalam mengelola bisnis perdagangan *handy craft* yang ditekuni, ia terkesan berani mengambil risiko usaha yang tinggi.

Hj. Fitriani baru terlibat langsung dalam perusahaan keluarga setelah lulus sarjana ekonomi pada tahun 1992. Setelah lulus kuliah itu, ia sering mendampingi ayahnya ke pertemuan-pertemuan para pengusaha di Banjarmasin. Ia sebelumnya sebenarnya sudah mengenal baik karyawan kantor perusahaan dan show room produk yang menyatu dengan rumah tempat tinggal orang tuanya. Selama kuliah ia juga pernah beberapa kali berkunjung ke pabrik dan ke perusahaan suplier

Saat ayahnya mulai sakit-sakitan Fitri selalu mendampingi dan membantu bapak dalam urusan bisnis, karena bapak sudah tidak mampu menyetir mobil lagi. Sakit ayahnya yang semakin parah, menyebabkan Fitri harus menggantikan pekerjaan ayahnya.

Beberapa bulan terakhir sebelum ayahnya meninggal, Fitri bekerja dengan dibimbing penuh ayahnya. Sampai-sampai di samping meja kerja Fitri disediakan tempat ayahnya berbaring. Sambil berbaring sakit ayahnya memberikan petunjuk dan informasi yang diperlukan kepadanya. Fitri yang semula tidak berminat untuk bekerja di perusahaan. Malah ia sempat pernah mengajukan lamaran bekerja di luar perusahaan. Fitri yang sama sekali tidak

pernah terlibat pekerjaan administrasi harus belajar banyak. Dalam menyusun konsep surat bisnis saja Fitri harus diajari ayahnya.

H. Fahmi memang bertekad untuk tetap meneruskan kelangsungan hidup perusahaan meski menghadapi kesulitan finansial, karena beban pembayaran pinjaman yang besar. Ia menyatakan kepada anak-anaknya bahwa mereka bisa keluar beban berat akibat kesalahan strategi investasi dengan likuidasi perusahaan, namun karena tanggung jawab moral terhadap para karyawan yang telah lama bekerja pada perusahaan, perusahaan harus tetap bertahan.

H Fahmi menanamkan prinsip-prinsip menjalankan bisnis melalui sikap dan tindakan tidak melalui. Diskusi mengenai perkembangan dan masalah yang dihadapi perusahaan hampir tidak pernah dilakukan dengan anak-anaknya termasuk Fitri, kecuali beberapa bulan terakhir ia membimbing Fitri. Beberapa bulan pada masa ayahnya sakit-sakitan, Fitri menjalankan fungsi pimpinan perusahaan dengan bimbingan ayahnya.

Setelah ditinggal ayahnya, Fitri dengan persetujuan saudara-saudaranya meneruskan pengelolaan perusahaan. Ia merasa tidak siap pada saat itu. Namun perlahan-lahan ia berhasil mengendalikan perusahaan. Fitri pada masa awal kepemimpinannya sampai sekarang banyak mendapat masukan dari adik ibunya H. Gusti Kaltaris. Pamannya ini sekarang menjabat sebagai wakil direktur yang mengurus pengelolaan produksi di pabrik. Gusti Kaltaris sejak pendirian perusahaan membantu ayah Fitri membesarkan perusahaan.

5.2.4. Keterlibatan Anggota Keluarga Dalam Perusahaan

Kedua kakak Fitri yang tinggal di Jakarta tidak terlibat dalam pengelolaan perusahaan. Mereka sekarang tercatat sebagai komisaris perusahaan. Sekali-kali mereka memberikan masukan kepada Fitriani dalam mengelola usaha.

Saudara kandung Fitri yang terlibat dalam perusahaan adalah adik kandungnya. Anak keempat keluarga Fahmi Karim ini seorang perempuan lulusan Fakultas Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lambung Mangkurat jurusan Administrasi Niaga. Dengan latar belakang pendidikan tersebut, ia bisa diharapkan membantu Fitri. Ia ditempatkan pada bagian administrasi dan keuangan.

H.Gusti Kaltaris yang banyak berjasa ikut membesarkan perusahaan, diangkat sebagai wakil direktur. Ia lebih banyak diberi kewenangan dan tanggung jawab dalam bidang produksi. Karena sebagian karyawan berusia lebih tua dari Fitri, maka keberadaan Kaltaris yang telah lama terlibat dalam perusahaan bisa mengendalikan karyawan senior tersebut. Apalagi sebagian dari karyawan masih mempunyai hubungan keluarga dengan almarhum H. Fahmi Karim.

5.2.5. Kepemilikan dan Struktur Organisasi

Setelah meninggalnya H. Fahmi Karim dan isterinya yang menyusul beberapa tahun kemudian, maka kepemilikan perusahaan beralih kepada anak-anaknya. Namun akte notaris pendirian perusahaan dalam bentuk

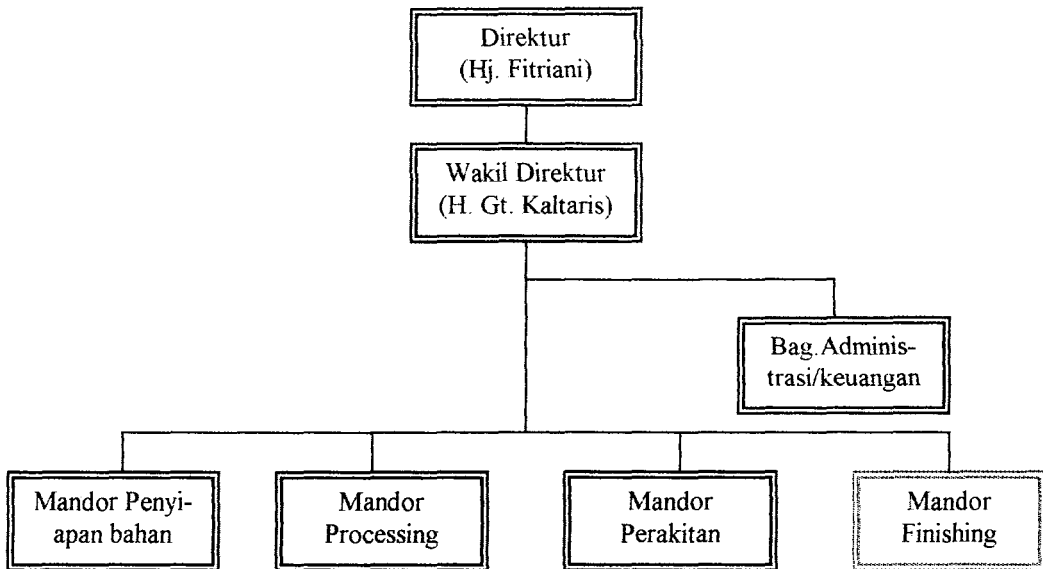
perseroan terbatas masih belum dirubah. Kepemilikan dalam akte tersebut hanya bersifat formalitas untuk memenuhi ketentuan pendirian badan usaha perseroan terbatas. Sesuai kesepakatan Fitri bersaudara, perusahaan dimiliki bersama, belum ada pembagian yang jelas.

Fitri digaji bulanan yang besarnya sesuai kesepakatan dengan saudara-saudaranya. Pembagian keuntungan tahunan tidak dilakukan. Apabila ada diantara bersaudara ada memerlukan pengeluaran besar untuk keperluan yang wajar boleh menggunakan dana perusahaan.

Di bawah kepemimpinan Hj. Fitriani sebagai direktur struktur organisasi lebih disederhanakan. H. Gusti Kaltaris diangkat sebagai wakil direktur. Fitri dibantu oleh beberapa tenaga administrasi dan keuangan. Sementara sebagai wakil direktur Kaltaris mengendalikan aktivitas produksi. Pada setiap tahapan produksi ada mandor yang mengawasi para tukang. Proses produksi dibagi atas 4 tahapan yakni: persiapan bahan, *processing*, perakitan dan *finishing*. Struktur organisasi PT. Karya Rapi diperlihatkan pada gambar 5.1.

5.2.6. Perubahan Strategis Oleh Pemimpin Penerus

Banyak keputusan-keputusan yang dilakukan Fitriani dalam upaya meningkatkan efisiensi perusahaan. Menyadari kapasitas produksi terpasang jauh lebih besar dari volume produksi, Fitri telah menjual beberapa mesin yang menganggur. Perusahaan ini juga dalam beberapa tahun terakhir menyewakan sebagian mesin-mesinnya kepada beberapa perusahaan lain yang memerlukannya. Perusahaan bisa menggunakan tenaga kerja yang ada



Gambar 5.1: Struktur Organisasi PT. Karya Rapi
Sumber : pengolahan data primer.

di PT. Karya Rapi atau menggunakan tenaga kerjanya sendiri untuk melakukan pekerjaan di pabrik Rapi.

Dalam mengelola tenaga kerja, telah dilakukan *rolling* para tukang di pabrik di berbagai peralatan atau mesin yang berbeda-beda. Fitri melakukan ini untuk menentukan posisi yang tepat bagi masing-masing tukang, sehingga diharapkan proses produksi bisa lebih efisien. Selain itu, karena dalam proses *finishing*, pekerjaan ampelas kayu memerlukan jumlah tenaga kerja yang banyaknya sangat tergantung *volume* produksi, maka perusahaan untuk proses ini mempekerjakan tenaga tidak tetap yang digaji harian. Mereka sebagian diambil dari bekas karyawan Rapi sendiri, sehingga sudah memiliki ketrampilan yang baik.

Fitri juga pada saat ini merencanakan untuk menjual areal pabrik di km 6 tempat produksi sekarang. Ia akan memindahkan pabrik ke areal tanah yang telah dimiliki perusahaan di kilometer 23 di luar kota Banjarmasin. Hasil penjualan ini untuk menyelesaikan pembayaran pinjaman akibat kesalahan investasi yang terlalu besar pada masa kepemimpinan ayahnya.

Sampai saat ini belum ada rencana Fitriani untuk melakukan diversifikasi usaha ke bidang lain. Ia masih berkonsentrasi untuk memperbaiki kondisi finansial perusahaan. Perhatiannya lebih banyak pada membenahan kondisi internal perusahaan. Terpuruknya kondisi perusahaan masa lalu membentuk karakternya yang sangat berhati-hati dalam mengambil keputusan.

Dalam strategi pemasaran, Fitriani memproduksi barang dengan disain yang dimodifikasi dari produk merek-merek yang terkenal seperti merek Ligna. Modifikasi disain ini dilakukan untuk disesuaikan dengan bahan baku yang bisa mudah didapatkan oleh perusahaan.

Persaingan yang lebih ketat dibanding masa tahun 1980-an, maka perusahaan tidak lagi mengenakan marjin laba besar (dahulu bisa mencapai 50 persen). Sekarang dalam penetapan harga rata-rata hanya mengenakan marjin laba sebesar 10 persen saja. Sejak tahun 1998 sampai tahun 2000, penjualan perusahaan bisa meningkat sekitar 2 kali lipat dari penjualan tahun 1995 sampai 1997.

5.3. Kasus Kelompok Usaha Rapi Sari Banjarmasin (Perusahaan Menengah)

5.3.1. Pendirian dan Perkembangan Penting Perusahaan

Perusahaan yang sekarang berkembang pesat ini didirikan oleh almarhum H. Ibrahim Saidi pada tahun 1969. Pada awalnya bidang usahanya adalah meubel dari bahan kayu yang ada di Kalimantan Selatan seperti ramin, merijang dan sebagainya. H. Ibrahim yang banyak dibantu oleh isterinya dalam merintis usahanya dengan mengajak seorang tukang yang sudah trampil. Usahanya ini pada waktu itu mendatangkan pendapatan yang bisa untuk membiayai hidup keluarga.

Sebelum mendirikan perusahaan ini ia sudah memiliki usaha penjualan grosir konveksi (pakaian jadi) pada tahun 1960-an. Ia pernah diangkat sebagai ketua persatuan pedagang konveksi pasar Antasari di kota Banjarmasin. Usaha penjualan grosir konveksi kemudian ditutup pada tahun 1975. Ditutupnya usaha konveksi ini karena banyak pedagang eceran dari daerah Kalimantan Tengah tidak membayar barang yang diambil dari tokonya.

Kesulitan hidup pada masa anak-anak dan remajanya membentuk karakter H. Ibrahim sebagai pekerja keras. Pada masa mudanya ia sempat bekerja sebagai tukang angkat barang dan berjualan arang. Ia bertekad untuk bisa lepas dari pekerjaan kasar yang sering mendatangkan cemooh dari banyak orang.

Karena pada masa itu belum banyak usaha mebel kayu sejenis di jalan Pangeran Antasari tempat rumah tinggal dan tokonya, penjualan terus

meningkat. Jenis meubel kayu yang diproduksi juga semakin beragam seperti lemari, kursi tamu, meja makan, meja tulis, meja rias dan sebagainya.

Usahnya meubel yang dirintisnya bertambah besar. Dengan penghasilan usaha itu ia bisa membiayai anak-anak sampai kuliah di perguruan tinggi. Perkenalannya dengan meubel dari bahan kayu jati ukiran Jepara bermula ketika H. Ibrahim dan isterinya sering mengunjungi anak keduanya yang kuliah di Yokyakarta. Saat itu, ia berpikir agar perjalanannya ke sana dimanfaatkan sekaligus untuk kepentingan bisnis. Ia kemudian mengajak seorang kenalannya yang banyak mengetahui meubel ukiran berkunjung ke Jepara. Dari kunjungan itulah ia memutuskan untuk mengalihkan usaha meubelnya dari kayu Kalimantan menjadi meubel dari bahan kayu jati ukiran Jepara.

Dengan bantuan pinjaman dari Bank Exim cabang Banjarmasin ia mendirikan usaha meubel jati dengan nama meubel Rapi Sari pada tahun 1979. Pada saat awal usaha meubel kayu jati hanya ada satu pesaing di kota Banjarmasin. H. Ibrahim membeli barang dagangan dari para pengrajin yang ada di Jepara. Barang dikirim dari Jepara ke Banjarmasin. Proses perakitan, ampelas sampai pelitur dilakukan di tokonya di Banjarmasin.

Dari tahun ke tahun penjualan terus meningkat, sehingga toko atau ruang pameran meubel diperluas. Beberapa tahun kemudian toko atau ruang pameran barang baru berdiri untuk menampung stock barang yang bertambah banyak, karena meningkatnya permintaan. Pada akhir tahun 2001 banyak ruang pameran

menjadi empat buah yang menempati di beberapa lokasi di jalan-jalan utama yang ada di kota Banjarmasin.

Setelah H. Ibrahim Saidi meninggal dunia pada tahun 1995, maka pengelolaan perusahaannya dilanjutkan oleh anak kandung keempatnya Muhammad Ismail Ibrahim. Di bawah pengelolaan Ismail, Rapi Sari melakukan ekspansi ke beberapa bidang usaha yang baru. Namun *core business* mereka yakni meubel jati ukiran Jepara tidak ditinggalkan, bahkan terus mengalami kemajuan dengan penambahan ruang pameran yang baru. Malahan, pada tahun 2000 Rapi Sari membangun ruko di kota Jepara. Ruko ini selain untuk penjualan juga untuk penyimpanan barang sementara belum dikirim ke Banjarmasin. Ismail melihat peluang untuk menjual barang di Jepara, karena banyaknya pembeli yang datang mencari meubel jati ke kota Jepara. Sebelumnya dari tahun 1980, perusahaan menyewa gudang milik orang lain.

Bidang usaha baru adalah wartel dan jasa fotocopy yang dibuka di samping salah satu ruang pameran tahun 1996. Selanjutnya pada tahun 1997 dengan menggunakan nama PT. Saidi Putera Perdana, perusahaan ini menjadi membuka usaha penjualan telepon seluler dan asesorisnya. Perusahaan ini menjadi dealer resmi penjualan kartu GSM telkomsel. Terakhir pada tahun 1999, Ismail mendirikan usaha produksi perabotan aluminium. Usaha ini termasuk salah satu yang terbesar di Banjarmasin pada saat ini.

Penjualan perusahaan dari keseluruhan bidang usaha terus meningkat dalam beberapa tahun terakhir ini. Pada tahun 2001, penjualan total kelompok

usaha Rapi Sari mencapai 1,2 Milyard Rupiah lebih. Investasi dalam persediaan barang mebel rata mencapai 500 Juta Rupiah lebih. Kelompok usaha ini mempekerjakan 60 orang karyawan dalam tahun 2001.

5.3.2. Struktur Keluarga dan Hubungan Keluarga

Keluarga almarhum H. Ibrahim Saidi terdiri enam orang anak, empat perempuan dan dua laki-laki. Anak pertama, kedua dan ketiga adalah perempuan. Ismail yang menggantikan ayahnya mengelola perusahaan merupakan anak keempat.

Sejak usia muda Ismail yang merupakan anak laki-laki tertua, memang diharapkan oleh ayahnya untuk melanjutkan usaha meubel jati ukiran Jepara yang telah dibangunnya dengan kerja keras. Walaupun tidak ada yang dianggap sebagai anak kesayangan, H. Ibrahim lebih banyak terbuka dalam berkomunikasi terutama yang berkaitan dengan bisnis dengan Ismail dibanding anak-anaknya yang lain.

Anak perempuan tertua Ibrahim adalah pegawai negeri sebagai dosen di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Unlam. Sedangkan anak keduanya seorang wirausaha yang telah lama tinggal di kota Balikpapan. Anak keduanya ini bersama suaminya memiliki empat bidang usaha, termasuk salah satunya bisnis telepon seluler dan dealer PT.Telkomsel. Dari kakaknya inilah, Ismail bisa memiliki akses ke bisnis telpon seluler dan menjadi dealer PT. Telkomsel. Sedangkan tiga saudara kandung Ismail lainnya telah bekerja pada kelompok usaha Rapi Sari, perusahaan keluarga mereka.

5.3.3. Proses Kaderisasi dan Persiapan Sukses

H. Ibrahim sudah memupuk jiwa berbisnis kepada anak-anak pada usia dini. Pada waktu usahanya belum bisa memenuhi kecukupan hidup keluarganya, anak pertamanya disuruh berjualan kacang. Anak keduanya juga pernah menjual baju yang dikreditkan (dibayar cicilan).

Sejak anak-anaknya sudah remaja, H. Ibrahim seringkali menceritakan bagaimana perjuangannya memulai usaha dari nol. Nasehat yang selalu ditekankan pada anak-anaknya agar jangan malas, jujur dalam bekerja dan hidup yang sederhana.

Dalam bisnis dan keluarga ia menciptakan suasana yang Islami. Ia banyak mengajarkan prinsip-prinsip agama Islam kepada anak-anaknya. Sampai sekarang, setiap minggu diadakan ceramah agama untuk para karyawan dan anggota keluarganya. H. Ibrahim juga memiliki sifat dermawan, terutama untuk kegiatan agama. Ia juga membangun sebuah mesjid kecil di suatu lokasi di Banjarmasin.

Walaupun hanya berpendidikan SMP, H. Ibrahim Saidi banyak belajar secara otodidak. Ia mempelajari berbagai buku dan majalah manajemen seperti *Swa Sembada* maupun majalah *furniture* untuk memperluas wawasan kewirausahaannya.

Ismail sendiri sejak masih kelas satu SMP, sudah disuruh bekerja ampelas kayu sebelum dirakit menjadi meubel. Saat itu, ia juga disuruh ikut bersama dengan supir mobil barang mengantarkan ke rumah pembeli. Waktu liburan

sekolah, ia diajak ayahnya ke Jepara. Disana ia sudah diperkenalkan pada para pengrajin yang menjadi pemasok barang kepada ayahnya.

Ketika menginjak usia remaja (SMA) ia sudah diberi kepercayaan untuk menyetorkan uang perusahaan ke bank. Pada tahun 1992 dimana ia sudah duduk di bangku kuliah, Ismail sudah dilepas untuk membeli barang sendirian ke Jepara. Mulai tahun 1994 saat ia masih kuliah, Ismail sudah aktif penuh membantu bapaknya dalam perusahaan. Tahun 1998, Ismail menyelesaikan kuliahnya di jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Unlam.

5.3.4. Keterlibatan Anggota Keluarga Dalam Perusahaan

Setelah H. Ibrahim meninggal, secara formal pada jabatan direktur diangkat suami dari anak pertama H. Ibrahim, yang bernama H. Syahrani. Ia pensiun dini dari pegawai negeri, walaupun sudah menduduki jabatan sebagai Kepala BKKBN di suatu kabupaten di Kalimantan Selatan. Namun penempatan H. Syahrani sebagai direktur hanya dijadikan sebagai figur yang mempersatukan keluarga dan untuk menjadi pengendali sejumlah karyawan senior yang usianya jauh lebih tua dari Ismail.

Sementara anak kedua Hj. Nurlatifah yang berdomisili di Balikpapan secara formalitas ditempatkan sebagai wakil direktur. Tetapi tentu saja, ia tidak aktif dalam operasi perusahaan sehari-hari karena bertempat tinggal di kota lain yang berjarak sangat jauh.

Dalam kenyataan, Ismail yang melaksanakan operasi perusahaan dan mengambil keputusan strategis bisnis. Posisi Ismail dalam struktur organisasi

formal memang agak kabur, namun dalam realitasnya, Ismail berperan sebagai *managing director* atau direktur pelaksana. Keberadaan H. Syahrani yang tidak aktif dalam jalannya perusahaan sehari-hari. Hanya sewaktu-waktu ia berperan, terutama apabila ada masalah dengan karyawan yang usianya tua dan telah lama bekerja sejak masa kepemimpinan H. Ibrahim.

Anak-anak kandung H. Ibrahim yang lain terlibat secara aktif dalam perusahaan keluarganya. Empat orang saudara kandung Ismail tersebut ditempatkan sebagai kepala bagian dalam perusahaan

Isteri H. Ibrahim sebenarnya juga pernah aktif diperusahaan sejak merintis usaha dari kecil bersama suaminya. Ibu kandung Ismail mengurus penjualan barang dan melayani pembeli. Mulai tahun 1996, karena faktor usia tua dan ingin lebih banyak istirahat, ia sudah tidak terlibat lagi dalam perusahaan. Meskipun demikian, ia kadang-kadang masih memberikan masukan kepada anak-anaknya yang mengelola perusahaan.

5.3.5. Kepemilikan dan Struktur Organisasi

Sepeninggal H. Ibrahim, perusahaan menjadi milik keluarga secara bersama. Belum ada pembagian kepemilikan secara tertulis. Selain itu, pembagian keuntungan secara periodik juga tidak ada. Meskipun ada aturan, apabila ada anggota keluarga yang membutuhkan dana untuk pengeluaran yang bernilai besar, seperti biaya pengobatan, biaya kuliah dan sebagainya diperbolehkan menggunakan dana perusahaan.

Semua saudara dan ipar yang bekerja dalam perusahaan diberikan gaji tetap. Besarnya gaji masing-masing ditentukan atas kesepakatan bersama dengan mempertimbangkan beban pekerjaan. Ismail sendiri sebagai pimpinan pelaksana juga mendapatkan gaji tetap.

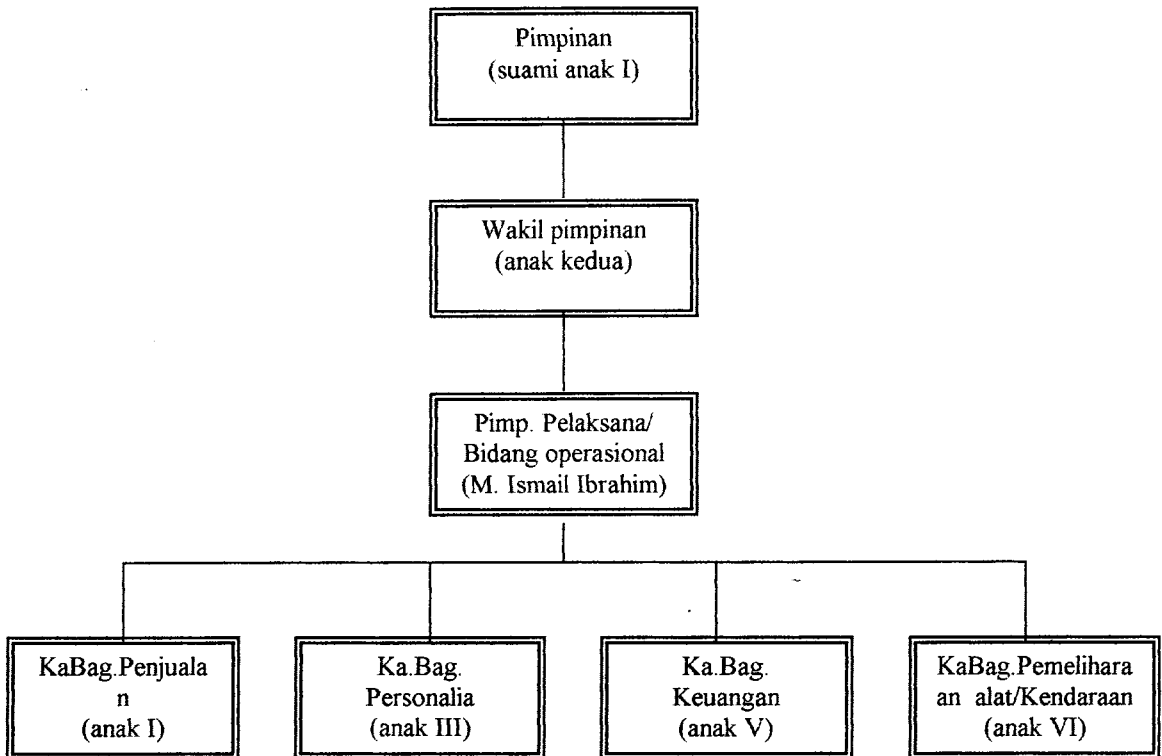
Struktur organisasi perusahaan Rapi Sari terlihat bisa menampung seluruh anggota keluarga dalam perusahaan. Semua bidang usaha dikelola dalam satu organisasi perusahaan. Setiap kepala bagian mengurus semua bidang usaha sesuai pembagian tugas secara fungsional.

Ismail dalam struktur perusahaan secara formalitas duduk sebagai kepala bagian operasional. Namun dalam kenyataan Ismail juga berwenang mencampuri penanganan berbagai tugas dalam semua bagian fungsional yang lain. Peran Ismail sangat dominan dalam pengelolaan perusahaan, dari pembelian persediaan untuk semua bidang usaha, negosiasi dengan pihak luar, maupun membantu aktivitas penjualan. Ia juga bertindak sebagai pengambil keputusan penting, termasuk keputusan strategis perusahaan. Struktur organisasi Rapi Sari ditunjukkan pada gambar 5.2.

5.3.6. Perubahan Strategis Oleh Pemimpin Penerus

Banyak perubahan-perubahan yang dilakukan selama di bawah pengelolaan Ismail menggantikan ayahnya pada tahun 1995. Pembukaan beberapa *outlet* baru merupakan terobosan berani dari Ismail dengan memperhitungkan meningkatnya permintaan akan produk mebel jati. Apalagi dengan membangun ruko di Jepara, tempat asal mebel jati, dimana sudah

banyak pesaing yang telah lama ada di sana. Penambahan tempat penjualan ini membuat Rapi Sari tetap menjadi yang terbesar dalam bisnis mebel kayu jati di Banjarmasin.



Gambar 5.2.: Struktur Organisasi Kelompok Usaha Rapi Sari
Sumber : pengolahan data primer.

Selain peningkatan usaha mebel yang menjadi bisnis inti perusahaan, Ismail membuka bisnis fotocopy dan warung telepon (wartel), setahun setelah mengelola perusahaan. Ia memanfaatkan bagian depan salah satu ruang pameran mebelnya.

Pada tahun 1997, melihat meningkatnya pemakaian *hand phone* atau telepon seluler, ia membuka bisnis penjualan produk ini dan perlengkapannya. Perusahaan ini mendirikan PT. Saidi Putera Perdana untuk persyaratan menjadi dealer Telkomsel. Namun PT. Saidi juga menjual kartu dari operator telepon seluler lainnya seperti Satelindo.

Bidang usaha lain yang dirambah oleh Rapi Sari adalah memproduksi beberapa perabotan dari aluminium terutama berbentuk rak kaca untuk tempat pajang barang di toko-toko. Penjualan dari usaha juga terus meningkat, dan menjadi salah satu yang terbesar dari usaha sejenis di Banjarmasin.

Ismail menunjukkan kejeliannya dalam melihat peluang bisnis. Ia memperlihatkan sikap kepercayaan diri yang tinggi dalam berbisnis. Dalam setiap keputusan ekspansi ke bidang usaha baru, ia yakin bisa berhasil karena telah memperhitungkan segala risikonya.

Selain diversifikasi usaha, pembenahan dalam organisasi dan manajemen juga sudah dilakukan oleh Ismail. Dalam organisasi perusahaan, telah dilakukan penataan struktur dimana pembagian tugas dilakukan. Meskipun sebagian jabatan sebatas formalitas, seperti direktur dan wakil direktur yang sebenarnya tidak aktif dalam operasional perusahaan sehari-hari. Posisi Ismail sendiri tercantum sebagai kepala bagian operasional, tetapi dalam praktiknya berhak menangani hal-hal yang dianggap penting pada semua bagian fungsional dan sebagai pengambil keputusan (*decision maker*) perusahaan.

Dalam pengiriman barang dari Jepara ke Banjarmasin, Rapi Sari sekarang sudah memakai peti kemas (*container*). Dengan peti kemas, waktu pengiriman bisa lebih cepat hanya beberapa hari karena bisa menggunakan kapal barang yang lebih besar. Sebelumnya pengiriman dilakukan dengan kapal motor yang bisa memakan waktu lebih dari seminggu.

Dalam bidang pemasaran, perubahan yang dilakukan adalah menyediakan produk dengan model yang lengkap dalam ruang pameran untuk setiap jenis produk. Pertimbangan Ismail calon pembeli akan mudah tertarik jika melihat barangnya secara langsung dibandingkan dengan melihatnya hanya melalui penawaran dengan foto-foto barang saja. Perubahan ini membawa konsekuensi untuk memperluas ruang pameran dari sebelumnya. Penyediaan *stock* barang yang lengkap ini juga untuk mempercepat penghantaran barang ke rumah pembeli. Pembeli bisa menerima barang pada hari ia memesannya. Sebelumnya banyak pembeli yang memesan harus menunggu beberapa hari karena barang harus dirakit dan dipelitur dahulu di toko atau harus Rapi Sari harus memesannya ke Jepara jika *stock* barang yang diminta habis.

Selain itu, Rapi Sari selalu berusaha merancang disain barang yang baru dengan memodifikasi disain dari majalah-majalah furniture.

5.4. Kasus Toko Bahan Bangunan dan Perusahaan Otobis (PO) Setia Usaha di Tawamangu, Surakarta (Perusahaan Menengah)

5.3.1. Pendirian dan Perkembangan Penting Perusahaan

Darmo Mugiyem, pendiri perusahaan ini, memulai usahanya sejak usia remaja di tahun 1970-an sebagai pedagang kecil sayur-sayuran dan hasil-hasil pertanian lainnya di pasar Tawamangu. Wanita yang hanya lulusan SMP ini memang tipe pekerja keras. Sedikit demi sedikit, keuntungan dari hasil penjualannya ditabung. Dalam waktu setahun dari hasil berdagangnya, Mugiyem membeli banyak areal tanah di daerah asalnya ini. Pada waktu itu harga tanah di Tawamangu masih murah.

Dari tahun ke tahun usaha penjualan hasil pertanian Mugiyem berkembang lebih besar. Setelah menikah ia banyak dibantu oleh suaminya dalam berdagang.. Usaha Mugiyem yang asalnya berdagang meningkat menjadi suplier bagi para pedagang lainnya yang ada di pasar pada tahun 1975. Ia membeli mobil truk untuk pengangkutan barang dari tempat pertanian ke pasar.

Pada tahun 1993, atas saran dari anak pertamanya, Mugiyem membuka toko bahan besi dan bahan bangunan. Pada waktu itu, ia menyewa toko tempat penjualan milik orang lain. Lokasi tokonya juga berjarak 200 meter dipinggir jalan raya Lawu – Tawamangu. Namun saat itu jenis dan volume barang yang dijual sudah hampir sama dengan yang dijual sekarang.

Mugiyem mendirikan usaha perdagangan bahan bangunan ini karena melihat pada waktu itu Tawamangu sudah berkembang pesat sebagai daerah

wisata dan peristirahatan. Semakin banyaknya pendirian rumah-rumah peristirahatan di sana merupakan potensi untuk menjual bahan bangunan. Apalagi beberapa toko bahan bangunan yang lebih lama ada di sana ditutup, karena bangkrut. Mereka bangkrut, karena tidak bisa mengelola karyawannya yang tidak jujur.

Perkembangan penjualan yang pesat, membuat Mugiyem memutuskan untuk membangun ruko untuk tempat penjualan dan tempat tinggal keluarganya pada tahun 1997. Dana membangun ruko ini dari menjual sebagian tanah yang dimilikinya. Harga tanah di Tawamangu pada tahun 1990-an melambung, karena semakin bertambah banyaknya rumah peristirahatan dan semakin banyaknya orang yang berwisata ke Tawamangu. Bangunan permanen ruko dengan luas tanah sekitar 600 meter persegi ini mulai digunakan mulai tahun 1999. Bangunan ruko ini juga dilengkapi dengan gudang persediaan barang.

Pada tahun 1995, Mugiyem mulai mengurangi keterlibatannya dalam mengelola toko bahan bangunan tersebut. Pada saat itu anak keduanya yang bernama Sunarjo mulai aktif membantu ibunya dalam melayani pembeli di tokonya. Sejak tahun 1999, Mugiyem sudah memberi kepercayaan penuh kepada anak kandungnya tersebut dalam mengurus penjualan barang sehari-hari.

Selesainya ruko dua lantai dengan luas lantai itu memungkinkan toko ini semakin melengkapi jenis barang. Sejumlah jenis bahan bangunan dan perlengkapan lainnya seperti: besi, semen, keramik, kaca, pasir, bata, karpet,

seng, alat-alat listrik, lemari, pintu alumunium untuk kamar mandi dan sebagainya tersedia di toko tersebut.

Pada tahun itu pula, perusahaan Setia Usaha ini ditawarkan untuk membeli armada bus trayek Solo-Tawamangu oleh seorang saudara sepupu Mugiyem yang usahanya bangkrut. Karena didesak terus oleh sepupunya itu, Mugiyem mau membeli 8 buah bus yang telah lama dioperasikan tersebut. Pada hal, anak pertamanya waktu itu menyatakan tidak setuju, karena menurutnya bisnis angkutan bus tersebut menghasilkan keuntungan yang kecil. Mugiyem kemudian membeli dua buah lagi untuk melengkapi armada bus yang diberi nama PO. Setia Usaha. Ia berpikir waktu itu, bahwa Pemerintah daerah setempat dalam beberapa tahun terakhir ini tidak lagi mengeluarkan izin baru angkutan bus untuk trayek bus Solo-Tawamangu. Ia berharap angkutan bus di masa yang akan datang, karena semakin banyaknya masyarakat yang akan mengunjungi tempat-tempat wisata di Tawamangu.

Dalam beberapa tahun terakhir ini, penjualan Setia Usaha dari toko bahan bangunannya cukup stabil. Dalam setahun rata-rata penjualan bahan bangunan mencapai lebih 3 Milyar Rupiah. Sedangkan dari armada busnya, diperoleh penjualan (setelah dipotong bagian untuk supir) sebesar 420 Juta Rupiah.

5.3.2. Struktur Keluarga dan Hubungan Keluarga

Sunarjo yang menggantikan ibunya dalam mengelola toko bahan bangunan sehari-hari merupakan anak kedua dari empat orang kandung

Mugiyem. Sunarjo yang sekarang berusia 30 tahun lulus sebagai sarjana pendidikan pada tahun 1994. Meski memiliki latar belakang sarjana pendidikan, ia tidak berminat untuk menjadi seorang guru. Sunarjo lebih tertarik untuk menggeluti bisnis.

Anak pertama keluarga Mugiyem seorang sarjana hukum. Pada awalnya ia yang diharapkan ibunya bisa terlibat dalam mengurus toko. Namun anak laki-laki sulung ini tidak menyukai pekerjaan rutinitas seperti itu. Ia merasa tidak akan betah menghabiskan waktu seharian untuk menunggu dan melayani pembeli. Anak pertama Mugiyem ini sebenarnya ingin pekerjaan yang lebih menantang. Beberapa tahun terakhir, ia berbisnis jual-beli kendaraan bekas, meskipun penjualannya masih kecil. Mugiyem memintanya untuk membuka toko bahan bangunan sendiri di lokasi lain. Namun ia masih belum menerima tawaran itu. Pada hal ibunya sudah siap membiayai investasi toko baru itu.

Anak ketiga dari keluarga Mugiyem juga laki-laki. Ia baru menyelesaikan pendidikan program notariat. Saat sekarang membuka kantor notaris di Karanganyar. Sedangkan anak keempat keluarga ini, seorang wanita yang juga baru lulus Sekolah Menengah Ketrampilan (SMK) Jurusan Tata Busana.

5.3.3. Proses Kaderisasi dan Persiapan Suksesi

Anak-anak Mugiyem sejak kecil sampai menyelesaikan kuliah, tidak pernah dilibatkan dalam usaha dagang ibunya. Apalagi mereka menjalani pendidikan dari SMP sampai perguruan tinggi di luar kota Tawamangu.

Mereka bersekolah dan kuliah di kota Solo, Yogyakarta dan Salatiga. Hanya pada saat liburan mereka bisa berkumpul dengan orang tuanya.

Mugiyem dan suami pertamanya memang menginginkan anak-anaknya hanya berkonsentrasi pada pendidikannya. Sehingga Mugiyem tidak pernah menceritakan masalah apaun yang dihadapinya dalam berdagang kepada anak-anaknya.

Setelah Sunarjo menyelesaikan kuliahnya tahun 1994, ia mulai terlibat secara langsung membantu ibunya dalam mengelola toko. Pada tahun 1995, dengan aktifnya Sunarjo, Mugiyem mulai mengurangi keterlibatannya. Sambil bekerja di toko sehari-hari, Sunarjo diajari ibunya dari menguasai jenis dan kualitas barang sampai cara melayani pembeli. Mugiyem selalu mengingatkan anaknya agar ramah dalam melayani setiap pembeli.

Sejak tiga tahun yang lalu Sunarjo dipercaya penuh oleh ibunya. Mulai saat itu, ibunya merasa lega, bisa melakukan perjalanan ke luar kota, tanpa menutup toko. Sebelumnya tanpa keberadaan Mugiyem toko bahan bangunan itu akan ditutup. Malahan sekarang hanya Sunarjo yang hafal harga semua item barang yang ada di tokonya.

Namun demikian, sampai sekarang, apabila menghadapi masalah yang sulit pemecahannya, Sunarjo tetap harus berkonsultasi dengan ibunya. Keputusan pembelian barang dagangan yang bernilai besar juga harus dengan persetujuan Mugiyem. Ibunya juga yang melakukan pembelian barang jenis tertentu yang tidak ditawarkan salesman ke toko mereka. Mugiyem bersama

suaminya melakukan perjalanan ke Solo atau Semarang satu kali dalam sebulan untuk pembelian beberapa jenis barang.

5.3.4. Keterlibatan Anggota Keluarga Dalam Perusahaan

Anak-anak Mugiyem selain Sunarjo, apabila berada di ruko karena lagi libur atau istirahat ikut membantu melayani pembeli di toko mereka. Namun transaksi penjualan tidak dapat dilakukan tanpa keberadaan Sunarjo, karena hanya dia yang hafal harga setiap item barang dan batas potongan harga yang bisa diberikan kepada pembeli.

Dalam melayani pembeli sehari-hari Sunarjo juga dibantu isterinya yang dinikahi beberapa tahun yang lalu. Isteri Sunarjo juga menghabiskan banyak waktunya di toko bahan bangunan itu. Toko ini mempekerjakan lima karyawan untuk menangani bongkar muat barang dan pengiriman barang dengan mobil angkutan ke tempat yang diinginkan pembeli.

Suami Mugiyem sekarang yang menikahinya lima tahun yang lalu banyak terlibat dalam pengelolaan armada bus PO. Setia Usaha. Pembelian suku cadang, menerima setoran yang dikumpulkan dari para supir. Dalam mengawasi para kedatangan dan keberangkatan bus dan jadwal tugas supir, keluarga ini mempekerjakan seorang mandor di pool bus mereka.

5.3.5. Kepemilikan dan Struktur Organisasi

Kepemilikan perusahaan secara tertulis masih di tangan Darmo Mugiyem. Belum ada pembagian kepemilikan untuk anak-anaknya. Mugiyem

membiyai semua kebutuhan hidup anak-anaknya. Meskipun kakak dan adik Sunarjo sudah mempunyai pekerjaan sendiri, mereka tetap bisa minta bantuan ibunya, apabila memerlukan pengeluaran yang besar.

Sunarjo sendiri juga tidak diberi gaji tetap per bulan. Namun setiap waktu ia bisa meminta uang dari ibunya untuk semua kebutuhan hidupnya. Sunarjo bersama kakak dan adik-adiknya sampai sekarang masih tinggal bersama orang tuanya di ruko mereka yang cukup besar.

5.3.6. Perubahan Strategis oleh Pemimpin Penerus

Sunarjo yang baru terlibat setelah menyelesaikan kuliahnya, sampai sekarang masih belum melakukan perubahan-perubahan berarti dalam pengelolaan tokonya. Mugiyem selama ini memang mendidik Sunarjo sebatas sebagai penjual di toko.

. Beberapa usulan dalam mengelola toko pernah disampaikan ibunya, namun sebagian besar tidak disetujui ibunya. Sunarjo pernah mencoba mengusulkan untuk mengurangi sejumlah beberapa item produk yang jarang dicari pembeli. Namun hanya sebagian kecil yang disetujui ibunya. Mugiyem berpendapat bahwa untuk pelayanan kepada konsumen yang baik, persediaan harus tetap lengkap.

Sunarjo memang diberi kewenangan penuh dalam mengambil keputusan dalam negosiasi jual-beli barang di toko bahan bangunannya. Ia juga sudah mampu mengarahkan tugas-tugas bagi lima karyawan di toko tersebut.

Namun ia sendiri sering masih belum berani mengambil keputusan penting tertentu tanpa persetujuan ibunya.

5.5. PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri. (Perusahaan Besar)

5.3.1. Pendirian dan Perkembangan Penting Perusahaan

Tiga Serangkai yang sekarang berkembang menjadi salah satu kelompok bisnis terbesar di Surakarta (Jawa Tengah), didirikan oleh almarhum H. Abdullah Marzuki pada tahun 1958. Ia merintisnya dengan usaha kecil-kecilan, di daerah Wonogiri. Kesulitan hidup sebagai seorang guru sekolah dasar pada waktu itu, memaksa ia untuk mencari penghasilan sampingan di luar gaji sebagai pegawai negeri yang sangat kecil. Ia membuka usaha penjualan buku-buku pelajaran yang waktu itu masih sulit di dapat oleh para siswa di daerah tersebut.

Setelah memperoleh sedikit keuntungan dari hasil penjualannya, Abdullah membeli mesin stensil untuk menerbitkan sendiri buku-buku penunjang pelajaran di sekolah. Beberapa judul buku yang diterbitkannya antara lain ialah; Himpunan Pengetahuan Alam, Himpunan Pengetahuan Umum, Latihan Pengetahuan Alam, Latihan Pengetahuan Umum dan lain-lain.

Sejak tahun 1968, Abdullah dan keluarganya pindah untuk menetap di Solo. Dua tahun kemudian ia mendirikan perusahaan Tiga Serangkai. Pada saat itu perusahaan ini masih berbentuk perusahaan perorangan. Abdullah bersama isterinya yang juga seorang guru terus berusaha membesarkan usahanya.

Usaha penerbitannya meningkat pesat. Abdullah tidak hanya penerbitan buku-buku penunjang, tetapi buku pelajaran dari SD, SLTP sampai SLTA yang materinya disesuaikan dengan kurikulum Departemen Pendidikan. Perusahaan ini menjadi badan hukum dengan nama PT. Tiga Serangkai Solo. Abdullah melengkapi peralatannya dengan mesin-mesin cetak modern mulai tahun 1984. Buku terbitan Tiga Serangkai didistribusikan luas mencapai sebagian besar daerah di Indonesia. Nama Tiga Serangkai menjadi terkenal di lingkungan pendidikan dasar dan menengah di Indonesia.

Namun saat perusahaannya telah tumbuh menjadi besar, pada tahun 1991, Abdullah meninggal dunia dalam usia 54 tahun. Pada saat itu semua anak-anaknya masih kuliah diperguruan tinggi. Isterinya Hj. Siti Aminah menggantikan peran suaminya yang dominan dalam pemimpin perusahaan.

Dua tahun kemudian, Hj. Siti Aminah menyerahkan pengelolaan operasional PT. Tiga Serangkai Solo kepada anak kedua Eny Rahma Zaenah. Pada waktu perusahaan ini dengan bantuan jasa konsultan manajemen, melakukan pembenahan organisasi.

Distribusi buku-buku yang diterbitkan semakin luas dengan adanya agen-agen penjualan di 34 kota besar di seluruh Indonesia. Keseluruhan daerah distribusi dikendalikan dalam lima kantor wilayah yaitu: wilayah Indonesia Timur, wilayah Sumatera, wilayah Jawa Barat, wilayah Jawa Tengah dan wilayah Jawa Timur

Penjualan perusahaan dari penerbitan buku semakin meningkat. Dalam tahun 1999 penjualan perusahaan mencapai 6,6 Milyar Rupiah lebih.

Gedung kantor dan tempat produksi di Jalan Dr. Supomo No. 23 Solo yang dibangun 1980, pada tahun 1997 direnovasi menjadi gedung yang megah dan indah PT. Serangkai sekarang ini mempekerjakan lebih dari 250 karyawan.

Sejak lama Tiga Serangkai melakukan ekspansi ke bidang usaha yang lain. Selain mendirikan beberapa perusahaan dan lembaga pendidikan, pemilik perusahaan ini juga mengakuisisi beberapa perusahaan lain yang sudah beroperasi. Semua perusahaan yang didirikan dan diakuisisi dikelola secara terpisah dengan perusahaan penerbitan yang merupakan *core business* Tiga Serangkai. Pengelola perusahaan-perusahaan itu, tidak sama dengan pengelola perusahaan penerbitan. Beberapa diantaranya dikelola oleh anak laki-laki Abdullah dan menantu (suami dari Eny). Pada berbagai perusahaan di luar penerbitan tersebut, Hj. Siti Aminah dan anak-anaknya termasuk Eny Rahma duduk sebagai komisaris

Perusahaan *Misty Advertising* didirikan pada tahun 1986, merupakan perusahaan yang bergerak di bidang periklanan dan *production house*. Mereka juga masuk ke bidang perbengkelan mobil. Bengkel mobil Monte Carlo yang berlokasi di dekat kantor PT. Tiga Serangkai didirikan tahun 1994, merupakan salah satu bengkel terkenal di kota Solo. Mereka juga mengakuisisi bengkel mobil Gunung Merapi pada tahun 1996.

Pondok pesantren modern Assalaam, salah satu pondok pesantren terbaik di Indonesia yang telah berdiri sejak tahun 1980 oleh Abdullah, semakin dilengkapi fasilitas fisik dan mutu pengajarannya oleh Tiga Serangkai. Dalam

bidang pendidikan, Tiga Serangkai juga mendirikan taman kanak-kanak (TK) Al Firdaus pada tahun 1996 dan sekolah Dasar Al Firdaus pada tahun 1997. Kedua sekolah ini sekarang menjadi sekolah elit yang banyak diminati oleh masyarakat kota Solo. Pada Umumnya yang bersekolah di kedua sekolah ini anak-anak orang berpendapatan tinggi di kota Solo. Pendirian beberapa lembaga pendidikan berbasis Islam ini menunjukkan komitmen ke-Islam-an yang kuat dan latar belakang Abdullah dan isterinya sebagai pendidik.

Ekspansi usaha keluarga Abdullah juga merambah ke bidang bisnis yang masih berkaitan dengan *core competence* Tiga Serangkai. Mereka mengakuisisi percetakan Panca Simpati di Jakarta tahun 1996. Percetakan ini mengkhususkan produknya pada produksi kalender, buku agenda dan sebagainya. Pada tahun 1999, mereka juga mendirikan perusahaan jual-beli alat percetakan PT. Mitra Abadi yang berlokasi di Jakarta. Dalam tahun yang sama juga didirikan jasa warung internet Sticky.

Ekspansi terbesar dilakukan oleh pemilik Tiga Serangkai pada akhir tahun 2001. Mereka bekerjasama dengan pusat perkulakan Goro Jakarta, membuka pusat perkulakan dan retail Goro Assalaam., yang diresmikan awal Desember 2001. Kepemilikan bisnis ini seratus persen di tangan Tiga Serangkai, tetapi pengelolaannya oleh manajemen Goro. Besar investasi untuk persediaan barang saja mencapai 9 Milyard Rupiah untuk sekitar 12.000 item dan nantinya akan ditingkatkan menjadi 17.000 item barang. Luas areal yang disediakan 10 hektar, namun untuk tahap awal baru digunakan 1,5 hektar.

Sejumlah perusahaan yang dimiliki oleh keluarga Abdullah seperti yang diuraikan di atas, belum dikelola terintegrasi di bawah suatu *holding company*. Konsep *holding company* sebenarnya sudah ada, namun masih sulit diwujudkan dalam waktu dekat ini.

5.3.2. Struktur Keluarga dan Hubungan Keluarga

Keluarga almarhum H. Abdullah Marzuki sebenarnya terdiri atas empat orang anak, tetapi anak tertua kedua meninggal dalam kecelakaan lalu lintas sewaktu masih kuliah di Yokyakarta. Anak tertua mereka H. Syamsu Hidayat yang sekarang berusia 40 tahun. Ia paling lama terjun berbisnis, tetapi ia tidak terlibat di perusahaan penerbitan. Syamsu mengelola perusahaan periklanan Misty yang didirikan dengan modal dari keluarganya pada tahun 1986.

Pada saat H. Abdullah meninggal, Syamsu sebagai anak laki-laki dan anak tertuanya sudah sibuk di Misty. Selain itu, ia juga sudah memimpin Akademi Seni Desain Indonesia (ASDI) Solo. Karena itu, anak tertua kedua H. Abdullah yakni Eny Rahma Zaenah yang diminta mendampingi ibunya untuk mengganti peran ayahnya sebagai pimpinan perusahaan penerbitan PT. Tiga Serangkai. Eny pada waktu itu baru lulus sebagai sarjana ekonomi.

Isteri Abdullah, Hj. Siti Aminah saat penataan struktur perusahaan pada waktu itu diangkat sebagai direktur perusahaan. Sementara Eny diberi jabatan sebagai wakil direktur. Hj. Siti Aminah yang sejak pendirian perusahaan banyak membantu suaminya tentu lebih banyak menguasai bisnis percetakan.

Mulai tahun 1993, Hj. Siti Aminah meski dalam struktur organisasi tertulis tetap sebagai direktur, menyerahkan pengelolaan perusahaan sehari-hari kepada Eny.

Anak termuda H. Abdullah adalah H. Ridwan Jauhari, yang sekarang berusia 31 tahun. Sejak beberapa tahun yang lewat, Ridwan membuka usaha warung internet "Sticky". Bidang usaha ini sesuai dengan latar belakang pendidikan dan minatnya.

Kehidupan keluarga H. Abdullah yang agamis, dimana anak-anaknya dididik untuk menerapkan ajaran Islam dengan baik. Mereka tidak membedakan kasih sayang. Eny lebih dekat dengan ibunya saat mereka bahu-membahu bekerja meneruskan kepemimpinan H. Abdullah.

5.3.3. Proses Kaderisasi dan Persiapan Suksesi

H. Abdullah dan isterinya sebagai seorang bekas pendidik, menginginkan anak-anaknya lebih berkonsentrasi pada studi mereka. Selama anak-anak mereka bersekolah, tidak pernah dilibatkan dengan pekerjaan pada perusahaan penerbitannya.

Eny Rahma Zaenah yang sekarang berperan sebagai pimpinan pelaksana PT. Tiga Serangkai, hanya sempat terlibat di tahun terakhir menjelang saat ia menyelesaikan kuliahnya. Ia saat itu membantu mengurus keuangan perusahaan. Namun Eny tidak pernah diajak mengikuti rapat-rapat pimpinan dengan staf perusahaan. Ia tidak pernah dibawa oleh orang tuanya dalam urusan-urusan dengan rekanan perusahaan atau pihak luar perusahaan lainnya.

Pada saat awal diangkat sebagai wakil direktur mendampingi ibunya sebagai direktur, Eny merasa benar-benar tidak siap. Ia banyak dibimbing ibunya yang lebih berpengalaman, karena bersama ayahnya membangun perusahaan dari awal. Namun dengan berjalannya waktu, dengan banyak belajar, Eny mulai mampu menjalankan fungsinya. Perusahaan PT. Serangkai sendiri bisa berjalan normal, karena ditunjang oleh banyaknya karyawan yang berpengalaman dan pembenahan organisasi perusahaan yang dilakukan pada waktu transisi tersebut. Eny memerlukan waktu empat tahun lebih untuk beradaptasi dan belajar untuk bisa menjalankan fungsi administratif sebagai pemimpin perusahaan PT. Tiga Serangkai. Selama itu ia banyak mendapat masukan dari staf senior di perusahaannya tersebut.

5.3.4. Keterlibatan Anggota Keluarga Dalam Perusahaan

Seperti diungkapkan sebelumnya, isteri pendiri perusahaan, Hj. Siti Aminah masih menduduki posisi sebagai direktur PT. Tiga Serangkai. Namun dilihat dari kenyataan, penempatannya ini hanya sebagai formalitas. Ia tidak setiap hari ke kantor perusahaan. Figur Hj. Siti Aminah masih diperlukan, karena sebagian karyawan senior di perusahaan adalah mereka yang bekerja sejak kepemimpinan H. Abdullah. Dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan masih memerlukan pesetujuannya.

Dalam organisasi perusahaan penerbitan PT. Tiga Serangkai, dua anak laki-laki keluarga H. Abdullah yakni H. Syamsu Hidayat dan H. Ridwan

Jauhari didudukkan sebagai komisaris. Syamsu sendiri mengelola perusahaan periklanan “Misty” dan Ridwan mengelola jasa warung internet “Sticky”

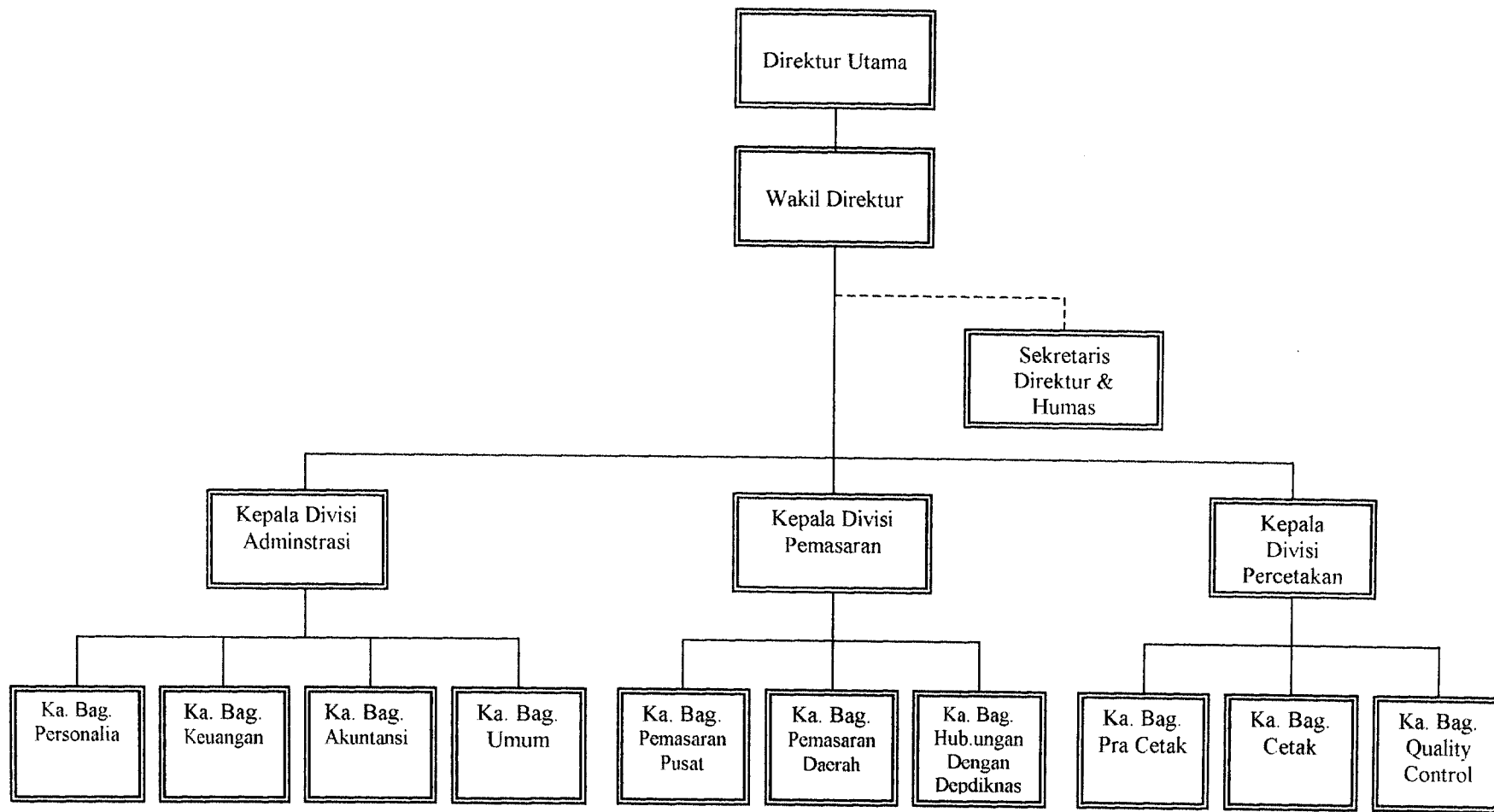
Dalam sejumlah bisnis keluarga Tiga Serangkai yang lain, Hj. Siti Aminah dan anak-anak dan menantunya duduk sebagai pemegang saham (komisaris) atau sebagai pengurus yayasan di beberapa lembaga pendidikan yang dimiliki mereka. Suami Eny, Saifuddin mengelola bengkel mobil “Monte Carlo”.

Sebagaimana kebanyakan perusahaan keluarga, PT. Tiga Serangkai masih mempekerjakan banyak karyawan yang masih mempunyai hubungan keluarga dengan H. Abdullah dan Hj. Aminah. Namun dalam posisi penting dalam organisasi perusahaan, sebagian juga diduduki oleh karyawan non keluarga yakni mereka yang telah berkarir lama di perusahaan penerbitan ini.

5.3.7. Kepemilikan dan Struktur Organisasi

Keluarga pemilik kelompok usaha Tiga Serangkai, sudah menata kepemilikan sejumlah perusahaan, termasuk pada perusahaan penerbitan yang menjadi *core business* mereka. Mereka sudah membagi kepemilikan setiap perusahaan dengan jelas. Pencantuman nama-nama anggota keluarga sebagai pemegang saham pada masing-masing perusahaan bukan sekadar formalitas.

Masing-masing perusahaan dikelola dengan manajemen tersendiri. Pada perusahaan penerbitan PT. Tiga Serangkai sebagai bisnis inti mereka, struktur organisasi sudah diperbaiki sehingga pembagian tugas cukup efektif. Struktur organisasi PT. Tiga Serangkai Solo ditunjukkan pada gambar 5.3.



Gambar 5.3: Bagan Struktur Organisasi PT. Tiga Serangkai Solo

Sumber : Pengolahan data primer

5.3.8. Perubahan Strategis oleh Pemimpin Penerus

Eny Rahma Zaenah yang secara tertulis tercantum sebagai wakil direktur PT. Tiga Serangkai, dalam praktiknya berfungsi sebagai pemimpin pelaksana perusahaan. Ia diangkat menjadi pemimpin, pada saat perusahaan sudah mapan dan manajemen yang sudah ditata cukup baik. Sehingga meskipun belum ada perubahan-perubahan strategis yang berarti sampai saat ini, perusahaan tetap bisa beroperasi dengan baik.

Dalam lingkup perusahaan percetakan, tidak ada perubahan yang melibatkan perubahan sumber daya yang besar. Hanya perubahan-perubahan rutin yang terlihat dalam perusahaan seperti penyesuaian materi buku sesuai kurikulum baru dan perbaikan penampilan buku. Dalam strategi pemasaran, yang ada hanya perubahan penambahan agen/perwakilan penjualan di beberapa kota.

BAB 6

HASIL ANALISIS KASUS