


**LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN
LAPORAN HASIL PENELITIAN KOMPETITIF INDIVIDU**

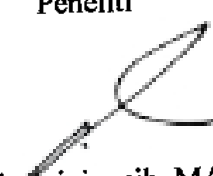
- A. Judul Penelitian : Suksesi Bisnis Keluarga Muslim Dan Keberlangsungan Industri Batik Di Kota Pekalongan.
- B. Macam Penelitian : Pengembangan
- C. Kategori : Individu
- D. Peneliti :
- a. Nama : Susminingsih, MAg
- b. NIP : 197502111998032001
- c. Pangkat/golongan : IV a/ Lektor Kepala
- d. Jabatan Fungsional : Dosen
- e. Bidang Keahlian : Manajemen Sumber Daya Manusia/Ekonomi Islam
- f. Jurusan : Syari'ah
- g. Perguruan Tinggi : STAIN Pekalongan
- E. Jangka Waktu Riset : 4 Bulan
- F. Biaya Penelitian : Rp. 10.000.000

Pekalongan, Oktober 2013

Mengetahui,
Kepala P3M STAIN Pekalongan


Maghfur, MAg
NIP. 197305062000031003

Peneliti


Susminingsih, MAg
NIP. 197502111998032001

Disahkan
Ketua STAIN Pekalongan



Abstrak

Keberlangsungan sebuah bisnis keluarga dipengaruhi oleh transisi kepemimpinan, dari satu generasi ke generasi berikutnya. Di Kota Pekalongan, usaha batik yang dijalankan oleh keluarga muslim umumnya memberikan estafet kepemimpinan secara turun-temurun. Keberadaan mereka hingga sekarang mengindikasikan adanya sebuah keberlangsungan usaha yang telah dilalui dalam rentang waktu yang cukup lama serta adanya kontribusi pengelolaan yang bisa dipastikan telah berlangsung secara turun-temurun pula. Suksesi manajemen menjadi subyek penelitian akademis sejak tahun 1960an. Pada konteks bisnis keluarga, perencanaan suksesi mengacu pada upaya mentransfer kontrol manajemen dari anggota keluarga yang satu kepada anggota keluarga yang lain secara sengaja. Suksesi menempati posisi sentral yang mempengaruhi perusahaan. Proses suksesi ini bisa melibatkan *successor* atau pengganti dari luar (eksternal) dan *successor* dari dalam (internal).

Pada perspektif ekonomi Islam, nilai atau moral yang diajarkan agama yang dimiliki para entrepreneur dipandang dari perilaku mereka. Terkait dengan kebebasan misalnya, pebisnis bebas menentukan pilihan produksi bukan hanya karena tuntutan kebutuhan ekonomi, melainkan karena kegiatan produksi itu direkomendasikan oleh moral Islam. Penelitian ini berusaha mengungkap bagaimana agama mempengaruhi suksesi bisnis keluarga muslim pada industri batik di Kota Pekalongan serta implikasinya pada keberlangsungan pada industri batik yang umumnya dijalankan berbasis pada keluarga tersebut. Karenanya penelitian ini bercorak kualitatif-deskriptif-eksploratif.

Tema suksesi yang dipahami sebagai sebuah proses menuntut penelitian ini dilakukan secara etnografi, agar diperoleh data yang komprehensif menyangkut sisi pribadi atau internal pengusaha, kultur, keyakinan, tatanan sosial, ekonomi-politik dan sebagainya. Data yang dikumpulkan adalah data tentang kehidupan *predecessor*, tradisi budaya, lingkungan eksternal perusahaan, struktur sosial dan pengetahuan agama pada pengusaha atau *predecessor* dipilih dengan pendekatan *purposive sampling*. Adapun sumber data sekunder adalah referensi dan dokumentasi yang berisi teori tentang suksesi bisnis, bisnis keluarga. Data tersebut dikumpulkan melalui wawancara mendalam (*indeept interview*), dokumentasi dan observasi. Analisa kualitatif yang dilakukan memiliki pola sirkular antar kasus yang ada yaitu kemampuan *predecessor* dalam membuat perencanaan suksesi, anggota keluarga sebagai *successor*, relasi *successor* dengan anggota keluarga yang lain serta dengan pekerja dan perkembangan bisnis pasca suksesi. Proses

Ketundukan dan ketaatan para informan sebagai *predecessor* terhadap ajaran agama yang menekankan ikhtiar dan tawakal membentuk kepribadian (*personality*) yang memiliki etos kerja yang tinggi, sabar, tidak mudah menyerah bahkan selalu merasa tertantang dengan kondisi bisnis meski pada kadangkala tidak sesuai dengan disiplin ilmu yang dimiliki sebagai informan. Perencanaan hanya sebuah komponen yang juga dipengaruhi komponen yang lainnya seperti komitmen diri para *successor*. Suksesi yang direncanakan tetap menjadi kebutuhan para informan sehingga mereka memiliki peluang untuk mempersiapkan segala syarat seperti disiplin ilmu yang diperlukan bagi bisnis mereka atau sumber-sumber daya (*capital*) yang lebih mapan bagi keberlangsungan usaha batik itu sendiri.

KATA PENGANTAR

Syukur alhamdulillah segala puji peneliti panjatkan hanya untuk Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta hidayah-Nya sehingga peneliti mampu menyusun laporan penelitian yang berjudul *Suksesi Bisnis Keluarga Muslim Dan Keberlangsungan Industri Batik Di Kota Pekalongan*.

Penelitian ini terlaksana berkat bantuan banyak pihak, untuk itu peneliti memberikan apresiasi yang setinggi-tingginya dengan mengucapkan *jazakumullah khairan katsiran* kepada segenap pihak yang telah membantu proses penelitian dan penyusunan laporan ini, baik data maupun motivasi. Peneliti sangat menyadari bahwa laporan ini belum sempurna dikarenakan berbagai keterbatasan, antara lain waktu, tenaga dan pikiran.

Semoga hasil penelitian ini memberi manfaat bagi pembaca yang ingin memahami industri batik Pekalongan. Demi kebaikan akademis peneliti mengharapkan saran maupun kritik yang konstruktif untuk perbaikan penelitian selanjutnya.

Pekalongan, Oktober 2013


Peneliti

DAFTAR TABEL

No.	Keterangan	Halaman
1.	Jumlah Pengusaha Batik dan Tekstil Di Kota Pekalongan 2005-2012	2
2.	Jumlah Penganut Agama dan Kepercayaan di Kota Pekalongan	2
3.	Kajian Riset Terdahulu	5
4.	Jumlah Kelurahan Menurut Klasifikasinya di Kota Pekalongan	37
5.	Banyaknya Tempat Ibadah di Kota Pekalongan 2011	38
6.	Jumlah Penganut Agama dan Kepercayaan di Kota Pekalongan Tahun 2011-2012	38
7.	Banyaknya Pondok Pesantren, Santri, Kyai dan Pengelola Pondok Di Kota Pekalongan Tahun 2011-2012	39
8.	Jumlah Jama'ah Haji Kota Pekalongan Menurut Jenis Kelamin Tahun 2011-2012	39
9.	Jumlah Pengusaha Batik dan Tekstil di Kota Pekalongan Tahun 2005-2012	45
10.	Jumlah Unit Usaha dan Tenaga Kerja Pada Usaha batik di Kota Pekalongan 2012	45
11.	Realisasi Nilai Ekspor Komoditas Sarung Batik ke Singapura dan Thailand Tahun 2010-2012 di Kota Pekalongan	46
12.	Kepadatan Penduduk di Kota Pekalongan	46
13.	Jumlah Pekerja Menurut Jenis Kelamin dan Lapangan Pekerjaan di Kota Pekalongan	48
14.	Daftar Nama Informan Perusahaan Batik Pekalongan	69

DAFTAR GAMBAR

No.	Keterangan	Halaman
1.	Model Proses Suksesi Pada Bisnis Keluarga Muslim	8
2.	Sistem Bisnis Keluarga	13
3.	Struktur Proses Perencanaan Suksesi Bisnis	18
4.	Dilema Incumber dan Successor	26
5.	Model Transfer Pengetahuan dan Pengembangan Successor Pada Bisnis Keluarga	28
6.	Dilema Bisnis Keluarga	31
7.	Dilema Suksesi	31
8.	Dilema Suksesi dan Konflik	34
9.	Pasar Grosir Batik PPIP	41
10.	Pasar Grosir Batik Setono	41
11.	Museum Batik Pekalongan	42

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR ISI	vii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Masalah Penelitian.....	3
C. Pembatasan Masalah.....	3
D. Signifikansi Penelitian	4
E. Kajian Riset Sebelumnya.....	5
F. Kerangka Teori.....	6
G. Metodologi Penelitian	9
BAB II : SUKSESI DAN BISNIS KELUARGA	
A. Suksesi Bisnis.....	12
1. Definisi	12
2. Suskesi Sebagai Proses Transisi	13
3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Proses Transisi	14
4. Suksesi dan Perencanaan	16
B. Bisnis Keluarga	19
1. Definisi	19
2. Kekuatan dan Kelemahan Bisnis Keluarga	21
3. Dilema dan Konflik Pada Bisnis Keluarga	24

BAB III	: GAMBARAN UMUM MASYARAKAT & BATIK DI KOTA PEKALONGAN	
	A. Kondisi Geografi Kota Pekalongan	35
	B. Keberagaman Masyarakat Pekalongan	37
	C. Industri Batik di Kota Pekalongan	40
	D. Batik dan Masyarakat Pekalongan	46
BAB IV	: PROFIL DAN SUKSESI BISNIS BATIK DI KOTA PEKALONGAN	
	A. Pola Suksesi Bisnis Keluarga Batik Pekalongan	50
	B. Analisa	69
BAB VI	: PENUTUP	
	A. Kesimpulan.....	76
	B. Saran	77

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR PUSTAKA

- Assegaf, A. R. (2007), *Desain Riset Sosial-Keagamaan*, Yogyakarta: Gama Media dan CDIE.
- Bary et.al (2006). "Business Succession Planning: A review of the Evidence", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol 13 No. 3, hlm. 326-350
- Berkel, (2007) *Father to Son, Mediation of Family Firm Succession Conflict*, disertasi, University of St Gallen, Germany.
- Creswell, J.W., (1999), *Qualitative Inquiry And Research Design, Choosing Among Five Tradition*, Sage Publications, USA.
- Checkly, T. 2010. *Succession in Small and Family Businesses*, research report.
- Dahlan, A. & Klieb, L. 2011, "Family Business and Succession in Saudi Arabian Culture and Traditions", *Business Leadership Review*, www.mbaworld.com/blr
- De Massis, A., Chua J. H. & Chrisman, J.J. 2008. 'Factors Preventing Intra-Family Succession', *Family Business Review*, Vol. 21 No. 2. pp. 183-199.
- Flick, U. 2002, *An Introduction to Qualitative Research*, Sage Publication, USA
- Geertz, C., 1983. *Local Knowledge: Further Essays in Interpretative Anthropology*, terj. Vivi Mubaikah & Apri Danarto, Yogyakarta: Yayasan Adikarya IKAPI dan The Ford Foundation.
- Handler, W.C. 1994, "Succession in Family Business Review: A Review of the Research", *Family Business Review*, Vol. 7, No. 2, pp. 133-157
- Kamali, M.H., 1989. "Source, Nature and Objectives of Shari'ah", *The Islamic Quarterly*, Vol. 33, No. 4, pp. 215-235.
- Kellermanns, F.W., Eddleston, K.A. (2004), "Feuding Families: When Conflict Does A Family Firm Good", *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp 1042-2587
- Molly, V., Laveren, E. & Deloof, M. 2010. "Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance", *Family Business Review*, Vol. 23 (2), pp. 131-147
- Palliam, R., Cader, H.A., & Chiemeke, C. 2011, "Succession Issues among Family Entrepreneurs in Countries of the Gulf", *International Journal of Business Administration*, Vol. 2., No. 2, pp.25-34
- Sharma, P., Chrisman, J.J. & Chua, 2003. "Sucession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results", *Family Business Review*, Vol. 16 No. 1, pp.1-16
- Suarez, K.C., Perez, P.D.S. & Almeida, D. G., 2001, "The Succession Process from a Resource and Knowlegde-Based View of the Family Firm", *Family Business Review*, Vol. 14, No. 37, pp. 37-47.
- Tatoglu, E., Kula, V. & Glaister, K.W. 2008. "Succession Planning in Family-Owned Business", *International Small Business Journal*, Vol. 26 (2), pp. 155-180.
- Zellweger, T.M., Nason, S.N. & Nordqvist, M. 2011. "From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation", *Family Business Review*, Vol. 20, No. 10, pp. 1-20

BAB I Pendahuluan

A. Latar Belakang

Kepemilikan bisnis keluarga menjadi entitas mayor di dunia usaha.¹ Umumnya entrepreneur, mereka memiliki keinginan yang kuat untuk masa depan bisnisnya.² Keberlangsungan sebuah bisnis keluarga dipengaruhi oleh transisi kepemimpinan, dari satu generasi ke generasi berikutnya. Seperti disebutkan oleh Davis & Harveston (1999); Smith & Amoaka-Adu (1999), berbagai problem muncul karena konflik keluarga pada generasi berikutnya yang mengambil alih kepemimpinan sebuah bisnis.³ Sebaliknya, menurut Zahra (2005) dan Fernandez & Nieto (2005), peralihan kepemimpinan juga memberikan dampak positif ketika generasi baru menjadi aktif terlibat pada perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan bagi bisnis yang dijalankan.⁴

Di Kota Pekalongan, usaha batik yang dijalankan oleh keluarga muslim umumnya memberikan estafet kepemimpinan secara turun-temurun atau secara nepotisme. Oleh karenanya sering terjadi tumpang tindih antara bisnis, keluarga dan kepemilikan yang berimbas pada keberlangsungan usaha. Menjaga keberlanjutan industry batik ini harus dilakukan sebab sebagian besar notabene mampu menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar. Artinya ketika bisnis tidak bisa bertahan maka yang kehilangan penghidupan bukan hanya pemiliknya saja, melainkan semua pekerja akan mengalami hal yang sama. Jumlah usaha batik di Kota Pekalongan dapat dilihat pada tabel berikut:

¹ Abdulrahman Dahlan, et.al. (2011). "Family Business and Succession in Saudi Arabian Culture and Traditions, *Business Leadership Review*, www.mbaworld.com/blr, hlm 1

² Ralph Palliam et.al. (2011). "Succession Issues among Family Entrepreneurs in Countries of the Gulf", *International Journal of Business Administration*, Vol. 2, No. 2, hlm. 26

³ Vincent Molly et.al. (2010). "Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance", *Family Business Review*, Vol 23, No. 2, hlm. 132

⁴ Vincent Molly et.al. (2010). "Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance", *Family Business Review*, Vol 23, No. 2, hlm. 135

Tabel 1.
Jumlah Pengusaha Batik dan Tekstil Di Kota Pekalongan
Tahun 2005-2012

No.	Kecamatan	Jumlah
1.	Pekalongan Barat	280
2.	Pekalongan Selatan	175
3.	Pekalongan Timur	275
4.	Pekalongan Utara	106
Jumlah		836

Sumber: Dinas Perindagkop & UMKM Kota Pekalongan diolah
dari BPM2T Kota Pekalongan Tahun 2013

Tabel 2.
Jumlah Penganut Agama dan Kepercayaan di Kota Pekalongan
Tahun 2011-2012

No.	Kecamatan	A g a m a					Lain-lain
		Islam	Kristen Protestan	Kristen Katholik	Hindu	Budha	
1.	Pekalongan Barat	86.058	1.913	1.281	36	394	15
2.	Pekalongan Timur	59.563	1.820	1.258	26	693	37
3.	Pekalongan Selatan	56.162	99	53	3	18	2
4.	Pekalongan Utara	71.088	2.211	1.679	17	653	17
Jumlah		272.872	6.044	4.272	82	1.758	72

Sumber: Badan Pusat Statistik, Pekalongan Dalam Angka 2011-2012, hlm. 53

Para pengusaha batik sebagian besar beragama Islam. Keberadaan mereka hingga sekarang mengindikasikan adanya sebuah keberlangsungan usaha yang telah dilalui dalam rentang waktu yang cukup lama serta adanya kontribusi pengelolaan yang bisa dipastikan telah berlangsung secara turun temurun, baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini mendorong peneliti untuk melakukan penelitian terkait dengan pilihan dan perencanaan suksesi pengelolaan bisnis batik pada level individu/ personal, keluarga/ relasional dan level perusahaan/ organisasi. Pada ranah Islam penelitian ini hendak memotret peranan pengetahuan agama para informan yang terpilih ketika mereka melakukan proses suksesi pengelolaan bisnis batik.

B. Masalah Penelitian.

1. Bagaimana agama mempengaruhi suksesi bisnis keluarga muslim pada industri batik di Kota Pekalongan?
2. Bagaimana peranan pengetahuan agama para *predecessor* dan *sucessor* pada saat proses suksesi terjadi?
3. Apakah proses suksesi mendukung keberlangsungan pada industri batik berbasis keluarga di Kota Pekalongan?

C. Pembatasan Masalah.

1. Penelitian ini fokus pada suksesi atau peralihan kepemimpinan pada perusahaan batik di Kota Pekalongan. Kajian suksesi bisnis menjadi penting sebab keberlangsungan bisnis sangat bergantung pada kemampuan menejerial seorang pemimpin. Pada realitanya, pengelolaan bisnis batik ada yang melakukan perencanaan suksesi dan ada yang tidak. Penelitian ini akan mengkaji bagaimana agama Islam telah yang diyakini keluarga mempengaruhi proses suksesi. Pada akhirnya, penelitian ini akan mengkaji pengaruh proses suksesi yang telah dilakukan tersebut pada perkembangan industri batik.
2. Obyek yang diteliti adalah perusahaan batik berbasis keluarga muslim minimal hingga generasi kedua (orang tua ke anak) dengan umur perusahaan kurang lebih 20 tahun di Kota Pekalongan dengan alasan:
 - a. Perusahaan keluarga pada industri batik di Kota Pekalongan telah berperan dalam memperkuat makna batik sebagai tradisi lesan yang bersifat turun temurun, *social practice* dan *traditional craft man made*. Perusahaan tersebut notabene menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar. Otomatis keberlangsungan bisnis ini akan berpengaruh pada kelangsungan hidup bukan hanya batik itu sendiri tetapi juga keberlangsungan hidup para pekerjanya. Dengan demikian pengusaha batik memiliki peranan budaya, historis dan ekonomis.
 - b. Pada survey awal ditemukan bahwa para *owner* yang menjadi obyek penelitian ini merangkap sebagai *founder* atau *predecessor* melimpahkan

kepemimpinan perusahaan dengan tidak selalu melakukan perencanaan suksesi mereka kepada *successor*.

D. Signifikansi Penelitian.

Penelitian ini sangat signifikan dilakukan karena:

1. Batik merupakan *icon* Kota Pekalongan yang telah banyak mengalami pasang surut. Momentum bangkitnya industri batik adalah pengakuan UNESCO bahwa batik adalah warisan dunia non benda. Kebangkitan industri batik ini juga tidak lepas dari upaya para designer Indonesia yang mencoba memperkenalkan batik pada masyarakat internasional. Para designer Paris Fashion Week Perancis misalnya menjadikan batik sebagai koleksi musim semi dan musim panas 2010. Oleh karena itu terus dibutuhkan perhatian dari berbagai pihak termasuk perguruan tinggi berupa penelitian agar industri batik tetap berkelanjutan sebagai identitas suatu bangsa.
2. Persoalan bisnis batik di Kota Pekalongan tidak hanya menyangkut masalah ekonomi, melainkan juga menyangkut masalah budaya, sosial dan agama. Pribadi pengusaha yang notabene muslim sangat tepat diteliti untuk menemukan pola kontribusi pengetahuan agama bagi sebuah organisasi usaha dari mulai level personal yaitu para *predecessor* dan *successor*, level relasional yaitu antara kedua belah pihak dengan para anggota keluarga serta level *organizational behavior* dengan melihat perilaku para *successor* dalam mengelola bisnis.

E. Kajian Riset Sebelumnya

Dalam rangka *potisioning* peneliti telah melakukan survey terhadap hasil-hasil penelitian yang membahas masalah suksesi bisnis keluarga. Hasil tersebut dapat dipahami dalam table berikut ini.

Tabel 3.
Kajian Riset Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode & Sampel	Hasil
1.	Abdulrahman D & Leslie Klieb (2011)	Family Business and Succession in Saudi Arabian Culture and Tradition	-Family Business -Succession -Saudi Arabian Culture	-Kuantitatif -300 Responden	-Keberlangsungan usaha ditentukan oleh suksesi yang terencana. -Ketahanan usaha ditentukan 6 faktor: budaya, tujuan dan nilai keluarga, kepribadian, perilaku terencana, <i>successor</i> dan agama.
2.	Ralph P., Hanas A.C. & Charles C. (2011)	Succession Issues among Family Entrepreneurs in Countries of the Gulf	-Succession -Family Business -Culture of Arab Entrepreneur	-Kuantitatif -251 Entrepreneur	-Suksesi menjadi pertimbangan strategis jangka panjang -Kebijakan para entrepreneur untuk memulai perencanaan dimulai dari usia <i>successor</i> , kompetensi, lama keterlibatan pada bisnis, kemauan <i>successor</i> untuk mengelola financial.
3.	Ekrem T., Veysel K., & Keith W.G. (2008)	Succession Planning in Family-Owned Business, Evidence from Turkey	-Family-owned business -Predecessor -Successor	-Kuantitatif -408 Predecessor	-Anak laki-laki menjadi pertimbangan utama bagi predecessor untuk melanjutkan kepemimpinan usaha. - Untuk mengatasi ketidakseimbangan antara ketiadaan pengalaman bekerja pada perusahaan dengan level kerja pada industri keluarga, predecessor harus menjalin hubungan baik dengan stakeholder dan memahami budaya bisnis keluarga.
4.	Vincent M., Eddy L. & Marc D. (2010)	Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance	-Family business -Succession -Financial Structure -Performance	-Kuantitatif -504 perusahaan	-Suksesi bisnis keluarga berpengaruh pada struktur finansial. -Stagnasi struktur finansial dan performa pada bisnis keluarga kerap berakar pada konflik antara anggota keluarga.
5.	Tamara Checkley (2010)	Succession in Small and Family Businesses	Succession as a process	-Kualitatif -The Canadian Association of Family Enterprise	Suksesi bisnis selama ini lebih fokus pada tehnik. Suksesi juga lebih dipahami sebagai suatu peristiwa, daripada suatu proses yang mencakup perencanaan.
6.	Alfredo D.M., Jess	Factors Preventing Intra-Family	-Individual Factors	Kualitatif	-Pengambilan keputusan pada bisnis keluarga tidak

	H. C. & James J.C. (2008)	Succession	-Relation Factors -Financial Factors -Context Factors -Process Factors	selalu bersifat rasional tapi juga emosional dan tendensi altruistic. - Keputusan suksesi, secara positif dan negative memberikan kontribusi bagi peneliti untuk membedakan tipe perusahaan keluarga. -Suksesi perusahaan keluarga dipengaruhi beberapa faktor: individu, relasi, keuangan, konteks dan proses suksesi itu sendiri.
--	---------------------------	------------	---	---

Dibandingkan dengan penelitian-penelitian tersebut, maka penelitian ini memiliki aspek kesamaan dari sisi materi yaitu perihal proses suksesi, akan tetapi penelitian ini fokus pada proses suksesi yang terjadi pada industri batik yang dilakukan para pebisnis di Kota Pekalongan, hingga mempengaruhi keberlangsungan industri batik itu sendiri. Tidak hanya itu, penelitian ini berusaha mengeksplorasi keterlibatan peran agama Islam yang telah lama diyakini pada diri para *predecessor* maupun *successor* ketika proses suksesi terjadi.

F. Kerangka Teori.

Kesner & Sebra (1994) menyebutkan bahwa suksesi manajemen menjadi subyek penelitian akademis sejak tahun 1960an. Pada konteks bisnis keluarga, perencanaan suksesi mengacu pada upaya mentransfer kontrol manajemen dari anggota keluarga yang satu kepada anggota keluarga yang lain secara sengaja.⁵ Suksesi menempati posisi sentral yang mempengaruhi perusahaan.⁶ Proses suksesi ini bisa melibatkan *successor* atau pengganti dari luar (eksternal) dan *successor* dari dalam (internal). Masing-masing memiliki konsekuensi bisnis tersendiri. Lee & Lim (2003) menyebutkan bahwa nepotisme adalah yang paling umum dilakukan, dengan memilih dari keturunan atau anggota keluarga daripada di luar keluarga.⁷ Sayangnya, ketika peralihan tanggung jawab hanya dianggap sebagai sebuah teknis dan bukan

⁵ Pramodita Sharma et.al, (2003). "Sucession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results", *Family Business Review*, Vol. 16 No. 1, hlm. 1

⁶Wendy C. Handler (1994). "Sucession in Family Business: A Review of the Research", *Family Business Review*, Vol. 7, No. 2, hlm. 133

⁷ Tamara Checkly (2010). *Sucession in Small and Family Business*, hlm.23

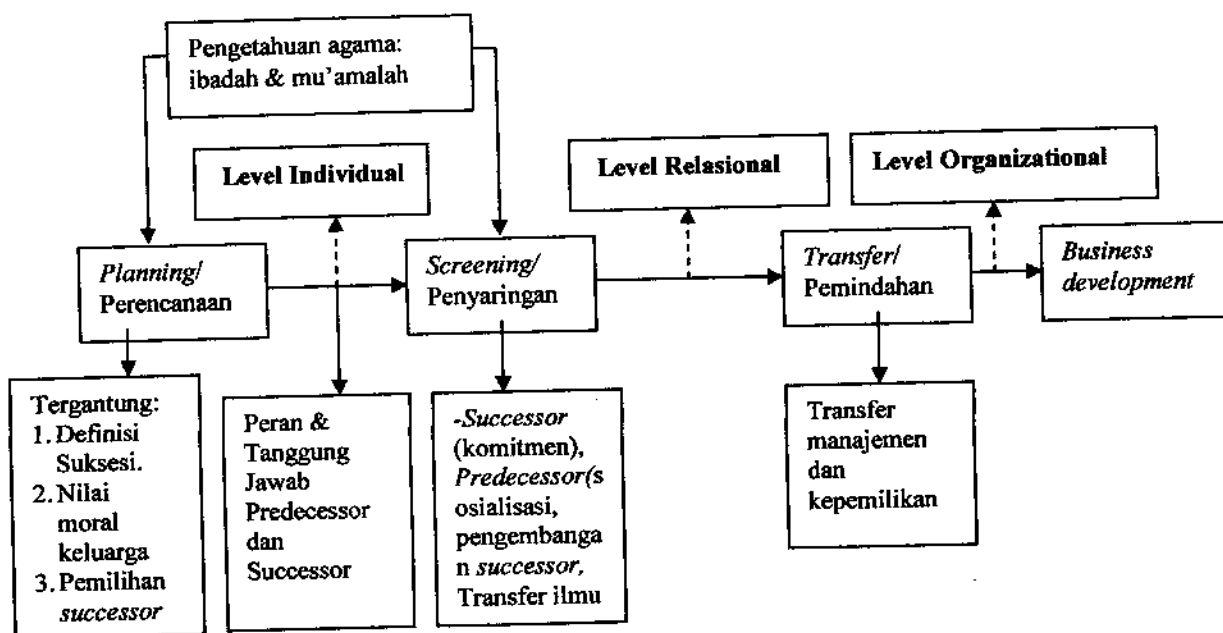
sebuah proses, keputusan ini beresiko bagi pengembangan bisnis sebab ini menyangkut komitmen, kemauan kerja keras, akurasi dan *value* perusahaan. Karena itu suksesi sebenarnya bukan sebuah peristiwa tunggal, melainkan sebuah *ongoing process* di mana aksi dan keputusan pada periode satu mempengaruhi bagaimana proses suksesi terjadi.⁸ Bagi bisnis keluarga hal ini sangat penting sebab deskripsi bisnis sangat kompleks, dinamis serta kaya dengan sumber daya yang bersifat *intangible*,⁹ seperti yang dikatakan Berger & Luckmann (1966) bahwa keluarga adalah institusi sosial yang sangat kuat. Keluarga merupakan kunci dari akumulasi modal yang memiliki bentuk spesifik yang berbeda dan transmisi antara generasi keluarga.¹⁰ Karena itu, suksesi merupakan proses –yang dilihat dari teori perilaku terencana (*planned behavior theory*)- berkaitan dengan perilaku peran tertentu dari *founder* atau *predecessor* atau generasi keluarga berikutnya. Perlu dikaji bagaimana relasi personality, yang mempengaruhi attitude, intention *predecessor* menentukan perencanaan hingga membentuk suatu *behavior* sebuah organisasi bisnis.

⁸ Tamara Checkly (2010). *Succession in Small and Family Business*, hlm.18, Wendy C. Handler, 1994. "Succession in Family Business: A Review of the Research", *Family Business Review*, Vol. 7, No. 2, hlm. 134

⁹ Cabrera-Suarez, et.al. (2001). "The Succession Process from a-Resource-and Knowledge-Based View of The Family Firm", *Family Business Review*, Vol. 14, No. 37

¹⁰ Thomas Markus Zellweger, et.al., "From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation", *Family Business Review*, Vol. 20, No. 10, hlm. 7 Disebutkan bahwa perencanaan suksesi merupakan proses eksplisit di mana control manajemen ditransfer dari satu anggota keluarga ke anggota keluarga yang lain, lihat Ralp Palliam et.al. (2011). "Succession Issues among Family Entrepreneurs in Countries of the Gulf", *International Journal of Business Administration*, Vol. 2, No. 2, hlm. 26

Gambar 1.
Model Proses Suksesi Pada Bisnis Keluarga Muslim



Pada perspektif ekonomi Islam, nilai atau moral yang diajarkan agama yang dimiliki para entrepreneur dipandang dari perilaku mereka. Terkait dengan kebebasan misalnya, pebisnis bebas menentukan pilihan produksi bukan hanya karena tuntutan kebutuhan ekonomi, melainkan karena kegiatan produksi itu direkomendasikan oleh moral Islam. Pilihan perilaku tersebut menunjukkan nilai Islam berimplikasi pada individu dan kolektif, seperti yang ditegaskan oleh syari'at Islam yang mengandung perintah, larangan, petunjuk Allah SWT agar kehidupan manusia selamat di dunia dan di akherat.¹¹ Transfer nilai Islami inilah yang menentukan hasil akhir yaitu pengembangan bisnis. Sekali lagi benang merah suksesi bisnis dan nilai/ moral Islam terletak pada transfer nilai, melalui terpilihnya *successor* yang bertanggung jawab, amanah, jujur dan berdedikasi kerja yang tinggi, sebagaimana prinsip *khalifah*.¹² Konsepsi tersebut yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini, bahwa suksesi bisnis

¹¹Muhammad Hashim Kamali, (1989). "Source, Nature and Objectives of Shari'ah", *The Islamic Quarterly*, Vol. 33, No. 4, hlm. 215

¹²QS. Al-Baqarah: 30

pernah terjadi, sehingga bisa dilihat secara bersamaan dengan kondisi bisnis saat ini. Pemilihan pengusaha atau *predecessor* dilakukan dengan pendekatan *purposive sampling* untuk meyakinkan bahwa informan penelitian ini benar-benar memberikan informasi bagi penyusunan suksesi bagi bisnis batik yang berkelanjutan. Adapun sumber data sekunder adalah referensi dan dokumentasi yang berisi teori tentang suksesi bisnis, bisnis keluarga, *planned behavior theory*, psikologi Islam serta teori perilaku organisasi.

4. Teknik pengumpulan data.

Data-data dari sumber yang ada akan dikumpulkan melalui teknik:

- a. Wawancara mendalam (*indeept interview*). Teknik ini dilakukan kepada pengusaha batik sebagai *predecessor* terutama mengenai upaya mereka dalam membuat perencanaan suksesi beserta hal-hal yang mereka pertimbangkan dan mempengaruhi pertimbangan itu.
- b. Dokumentasi, yaitu teknik pengambilan data dari berbagai sumber tertulis yang berupa buku, jurnal dan sebagainya yang membahas khususnya terkait dengan teori yang digunakan pada penelitian ini.
- c. Observasi, teknik ini digunakan untuk mengambil data-data tertentu berkenaan pengalaman para informan yang menentukan suksesi, baik di tempat usaha, kegiatan yang diikuti, organisasi-organisasi yang dimasukinya, dan lingkungan keluarganya.

5. Teknik analisa data.

Analisa kualitatif yang dilakukan memiliki pola sirkular antar kasus yang ada yaitu kemampuan *predecessor* dalam membuat perencanaan suksesi, anggota keluarga sebagai *successor*, relasi *successor* dengan anggota keluarga yang lain serta dengan pekerja dan perkembangan bisnis pasca suksesi. Proses analisis sirkular ini menjadi kekuatan pada penelitian kualitatif, sebab ia mensyaratkan bagi peneliti agar merefleksikan secara permanen keseluruhan proses penelitian.¹⁵

6. Teknik Verifikasi

Untuk mencapai derajat keterpercayaan atau validitas sebuah penelitian, maka penelitian ini menggunakan serangkaian teknik verifikasi, yaitu kredibilitas,

¹⁵ Uwe Flick (2002). *An Introduction to Qualitative Research*, Sage Publication, USA

keluarga muslim tidak hanya berimplikasi pada ekonomi saja, melainkan juga religiusitas keberagamaan.

G. Metode Penelitian.

1. Tipe penelitian.

Penelitian ini bercorak kualitatif-deskriptif-eksploratif, sebab peneliti ingin mengeksplorasi dan mendeskripsikan kepada pembaca tentang fenomena suksesi yang terjadi pada bisnis batik yang dikelola oleh keluarga di Kota Pekalongan. Tema suksesi yang dipahami sebagai sebuah proses menuntut penelitian ini dilakukan secara etnografi, agar diperoleh data yang komprehensif menyangkut sisi pribadi atau internal pengusaha, kultur, keyakinan, tatanan sosial, ekonomi-politik dan sebagainya. Peneliti menggunakan konsep jauh-pengalaman (*experience-distant*), yang dilakukan seorang etnografer untuk memahami tujuan ilmu,¹³ terkait dengan kepemimpinan. Dari sisi desain riset, penelitian ini bersifat sosial-keagamaan dengan menggunakan pendekatan integratif-interkoneksi- postpositivistik,¹⁴ dengan melibatkan pendekatan antara psikologi Islam dan kewirausahaan.

2. Jenis data

Sesuai dengan tema penelitian ini maka data yang dibutuhkan adalah data tentang kehidupan *predecessor*, tradisi budaya, lingkungan eksternal perusahaan, struktur sosial dan pengetahuan agama serta bagaimana mereka menjabarkannya pada kegiatan bisnis, khususnya pada perencanaan suksesi hingga bagaimana suksesi tersebut mempengaruhi perkembangan bisnis (*business development*).

3. Sumber data

Sumber data primer pada penelitian ini adalah beberapa pengusaha batik yang beragama Islam di Kota Pekalongan dan memiliki usaha tingkat menengah sesuai dengan data pada Badan Pusat Statistik yang terdapat dalam Kota Pekalongan dalam Angka tahun 2010/2011. Usaha telah dijalankan kurang lebih 20 (dua puluh) tahun dengan alasan, kurun waktu tersebut memungkinkan bahwa proses suksesi

¹³ Clifford Geertz (1983). *Local Knowledge: Further Essays in Interpretative Anthropology*, terj. Vivi Mubaikah & Apri Danarto, Yogyakarta: Yayasan Adikarya IKAPI dan The Ford Foundation, hlm. 67.

¹⁴ Abd. Rachman Assegaf (2007). *Desain Riset Sosial-Keagamaan*, Yogyakarta: Gama Media dan CDIE.

transferabilitas, keterandalan (*dependability*), dan konfirmabilitas.¹⁶ Kredibilitas penelitian dibentuk melalui triangulasi sumber data, metode serta investigasi di lapangan. Dalam hal ini informasi dari pengusaha batik peneliti cek melalui anggota keluarga dan pekerja. Keterandalan data dilakukan melalui observasi secara intens dari sisi kualitas dan kuantitas dengan para informan.

¹⁶ John W. Creswell. (1999). *Qualitative Inquiry And Research Design, Choosing Among Five Tradition*, Sage Publications, USA.

BAB II

SUKSESI DAN BISNIS KELUARGA

A. Suksesi Bisnis

1. Definisi

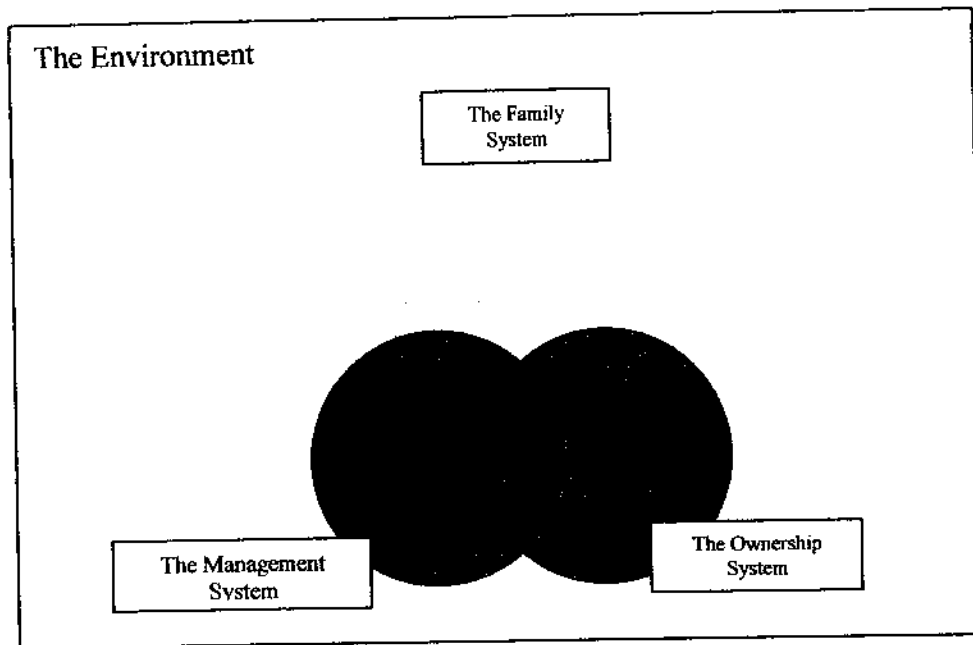
Gersick (1997) menggambarkan tentang kedudukan suksesi dalam bisnis keluarga sebagai "one reason succession is so challenging is that the generational change in the family often coincides with, or even triggers, important changes in the business." ¹ Dari pernyataan tersebut bisa dipahami bahwa suksesi dalam bisnis keluarga merupakan peristiwa penting yang akan mengubah bisnis. Karena sangat penting bahkan beberapa pendapat menyebutkan bahwa "...for the balanced development of a successful family firm, generational change must go hand in hand with diversification and growth" ² Dari pernyataan terakhir suksesi merupakan komponen yang sangat penting bahwa demi sebuah keseimbangan pengembangan bisnis keluarga yang sukses, maka perubahan generasi harus berpindah dari generasi yang satu ke generasi yang lain dengan adanya perbedaan dan pertumbuhan bisnis.

Dalam rangka memahami suksesi pada bisnis keluarga, terlebih dulu harus dimengerti system bisnis keluarga dan para stakeholder atau pihak-pihak yang terkait dan membangun system tersebut. Keterkaitan antara satu stakeholder yang satu dengan yang lainnya dapat dilihat pada gambar berikut:

¹Seperti dikutip Berkel dari Gersick et. al. (1997). *Family Business Life Cycles*, hlm. 107 dalam Berkel, (2007). *Father to Son, Mediation of Family Firm Succession Conflict*, hlm 21

²Seperti dikutip Berkel dari Gallo et.al. (2003). *Empresas Familiares Centenarias*, hlm. 117 dalam Berkel (2007). *Father to Son, Mediation of Family Firm Succession Conflict*, hlm 21

Gambar 2
Sistem Bisnis Keluarga



Bisnis keluarga memiliki fitur yang unik seperti komitmen, nilai-nilai yang disepakati bersama, budaya, kepercayaan, reputasi dan sebagainya. Hal-hal ini menjadi sumber-sumber strategis dan kapabilitas yang bakal terjadi dalam waktu jangka panjang.³

2. Suksesi Sebagai Proses Transisi

Vancil (1987) menyebutkan bahwa suksesi tindakan tersendiri. Suksesi adalah peralihan tongkat estafet. Namun pada hakekatnya banyak yang beranggapan bahwa suksesi lebih merupakan proses daripada peristiwa. Dari perspektif proses, suksesi adalah proses multi tahapan, di mana *successor* akan meningkatkan keterlibatannya dalam pengelolaan bisnis, sementara pada saat yang sama, *predecessor* akan mengurangi keterlibatannya hingga transfer kekuasaan yang sesungguhnya terjadi.

³Suarez, et.al, (2001). "Succession Process from a Resource and Knowledge Based View of The family Firm", *Family Businesss Review*, 14: 37, hlm. 38

There seems to be a growing consensus about succession being considered a multistage process than an isolated event. From the process perspective, succession is considered a multistage process that involves, in ideal case, a growing involvement of the successor in the business. At the same time, the predecessor reduces his or her involvement until the real transfer of power in the organization takes place.⁴

3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Proses Suksesi

a. Motivasi

Dari asal katanya, motif menjadi kekuatan yang terdapat dalam diri seseorang dan menyebabkan seseorang tersebut bertindak untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi dapat dipelajari dari interpretasi sebuah tingkah laku tersebut.

Dari sumber yang menimbulkannya, motif dapat dibedakan menjadi 2 macam, yaitu motif intrinsik dan motif ekstrinsik. Motif intrinsik, timbulnya tidak memerlukan rangsangan dari luar karena memang telah ada dalam diri individu sendiri, yaitu sesuai atau sejalan dengan kebutuhannya. Sedangkan motif ekstrinsik timbul karena adanya rangsangan dari luar individu, misalnya dalam bidang pendidikan terdapat minat yang positif terhadap kegiatan pendidikan timbul karena melihat manfaatnya. Motivasi yang terkait dengan pemaknaan dan peranan kognisi lebih merupakan motivasi intrinsik, yaitu motivasi yang muncul dari dalam, seperti minat atau keingintahuan (*curiosity*), sehingga seseorang tidak lagi termotivasi oleh bentuk-bentuk insentif atau hukuman. Sedangkan motivasi ekstrinsik ialah motivasi yang disebabkan oleh keinginan untuk menerima ganjaran atau menghindari hukuman.

Konsep motivasi intrinsik mengidentifikasi tingkah laku seseorang yang merasa senang terhadap sesuatu; apabila ia menyenangi kegiatan itu, maka termotivasi untuk melakukan kegiatan tersebut. Jika seseorang

⁴ Seperti dikutip Suarez et. al dari Vancil, (1987). *Passing The Baton: Managing The Process of CEO Succession*, Boston: Harvard University Press, dalam Suarez, et.al. (2001). "Succession Process from a Resource and Knowledge Based View of The family Firm", *Family Business Review*, 14: 37, hlm. 40

menghadapi tantangan, dan ia merasa yakin dirinya mampu, maka biasanya orang tersebut akan mencoba melakukannya.

Dalam hubungannya dengan tingkah laku seseorang, konsep motivasi dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- a. Seseorang senang terhadap sesuatu, apabila ia dapat mempertahankan rasa senangnya maka akan termotivasi untuk melakukan kegiatan itu.
- b. Seseorang merasa yakin mampu menghadapi tantangan maka biasanya orang tersebut terdorong melakukan kegiatan tersebut.⁵

Mengacu pada uraian teoritis tersebut, dapat didefinisikan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak motivasi yang diberikan.

b. Komitmen

Gallo dan Amat mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi kunci kesuksesan perusahaan keluarga multigenerasi. Mereka berpendapat bahwa

*"...the continuity of a family business depend on the capacity of the family who owns the company to reach unity and commitment between its members. The combination of both the incumbent's and the successor's commitment that is decisive for the success of the process"*⁶

Dari pendapat tersebut bisa dipahami bahwa komitmen merupakan faktor penting dalam keberlangsungan perusahaan keluarga. Komitmen yang lemah sering menjadi kekurangan atau kelemahan organisasi termasuk perusahaan keluarga. Rendahnya komitmen bisa memicu kontradiksi dan ambivalensi perilaku serta menyebabkan rusak atau pecahnya komunikasi. Seperti yang dinyatakan oleh F.W. Kellermans (2006) bahwa

⁵ Seperti dikutip Suarez et. al dari Vancil (1987). *Passing The Baton: Managing The Process of CEO Succession*, Boston: Harvard University Press, dalam Suarez, et.al. (2001). "Succession Process from a Resource and Knowledge Based View of The family Firm", *Family Business Review*, 14: 37, hlm. 8

⁶ Seperti dikutip oleh Berkel dari M.A. Gallo dan J.M. Amat, *Empresas Familiares Contenarias*, 2003, hlm. 159 dalam Berkel, (2007). *Father to Son, Mediation of Family Firm Succession Conflict*, hlm 43

⁶Berkel, (2003). *Father to Son, Mediation of Family Firm Succession Conflict*, hlm 23

*"Weakened commitment on the other side is often perceived as lack of respect, which can lead to ambivalent and contradictory behavior and cause a breakdown of communication."*⁷

c. Tingkat ketergantungan

Gersick (1997); Schulze (2003) menyatakan bahwa para anggota perusahaan keluarga (*family members*) seringkali "terkunci" pada perusahaan keluarga disebabkan ketidakmampuan mereka untuk "menjual" nilai saham perusahaan mereka. Konsekuensi jika mereka meninggalkan perusahaan, maka mereka akan kehilangan pengetahuan mereka tentang bisnis, pengalaman mereka dalam mengelola perusahaan, hak mewarisi perusahaan, status dan sebagainya yang berkaitan dengan perusahaan keluarga.

*Family members are often "locked" into the firm because of their inability to sell their shares for the current market price. Furthermore, the exit costs of leaving the family firm are high because the family member may lose firm-specific knowledge, experience, possible rights of inheritance, status and other privileges associated with employment in the family firm.*⁸

4. Suksesi Dan Perencanaan

Banyak perusahaan tidak membuat perencanaan masa depan. Mereka sulit menentukan strategi yang sukses, hal ini menyebabkan bisnis mereka berhenti berkembang, seperti yang dinyatakan Ward (1987)*many family firms do not plan for the future. They become fixated on a previously successful strategy, which ultimately causes their businesses to stop growing.*⁹

Ketika suksesi bisnis keluarga sudah direncanakan sesungguhnya sudah ada dua pihak yang berperan penting yaitu pendiri atau pemimpin lama (*predecessor* atau *incumbent*) yang masih aktif mengelola dengan penerus atau calon pemimpin

⁷Seperti dikutip oleh Berkel dari F.W. Kellermans, *Interview*, (2006), dalam Berkel (2007), *Father to Son, Mediation of Family Firm Succession Conflict*, hlm 74

⁸Kellermans et.al, (2004). "Feuding Families: When Conflict Does A Family Firm Good", *Entrepreneurship Theory and Practice*, hlm.210

⁹Seperti dikutip oleh Kellermans dari Ward, (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth*. San Fransisco:Jossey-Bass. Dalam Kellermans et.al, (2004), "Feuding Families: When Conflict Does A Family Firm Good", *Entrepreneurship Theory and Practice*, hlm.211

baru (*successor*). Keduanya memiliki peran yang sangat penting dan menentukan nasib perusahaan, seperti yang dinyatakan oleh Berkel (2007) bahwa

*"While other family members and company stakeholders play a crucial role in succession, the roles played by incumbent and successor are decisive. Their agreement is the condition sine qua non for successful succession: if they do not agree to complete the process, succession will by definition fail."*¹⁰

Definisi perencanaan suksesi pada bisnis keluarga atau *business succession planning* seperti yang disebutkan oleh Martin (2002) adalah:

*"The transfer of business that results from the owner's wish to retire or to leave the business for some other reason. The succession can involve a transfer of the owner's family, employees or external buyers. Succession results in a continuation of the business, at least in the short term."*¹¹

Dari sisi yang berbeda, Rothwell (2001) menyatakan bahwa perencanaan suksesi sebuah bisnis merupakan tindakan yang disengaja. Konsep itu secara lengkap dinyatakan sebagai berikut:

*A deliberate and systemic effort by an organization to ensure leadership continuity in key position, retain and develop intellectual and knowledge capital for the future and encourage individual advancement.*¹²

Dari pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa perencanaan merupakan tindakan yang disengaja atau lebih tepat dilakukan sebagai tindakan rasional yang memiliki tujuan tertentu, yaitu peralihan kepemimpinan. Perencanaan suksesi bisnis

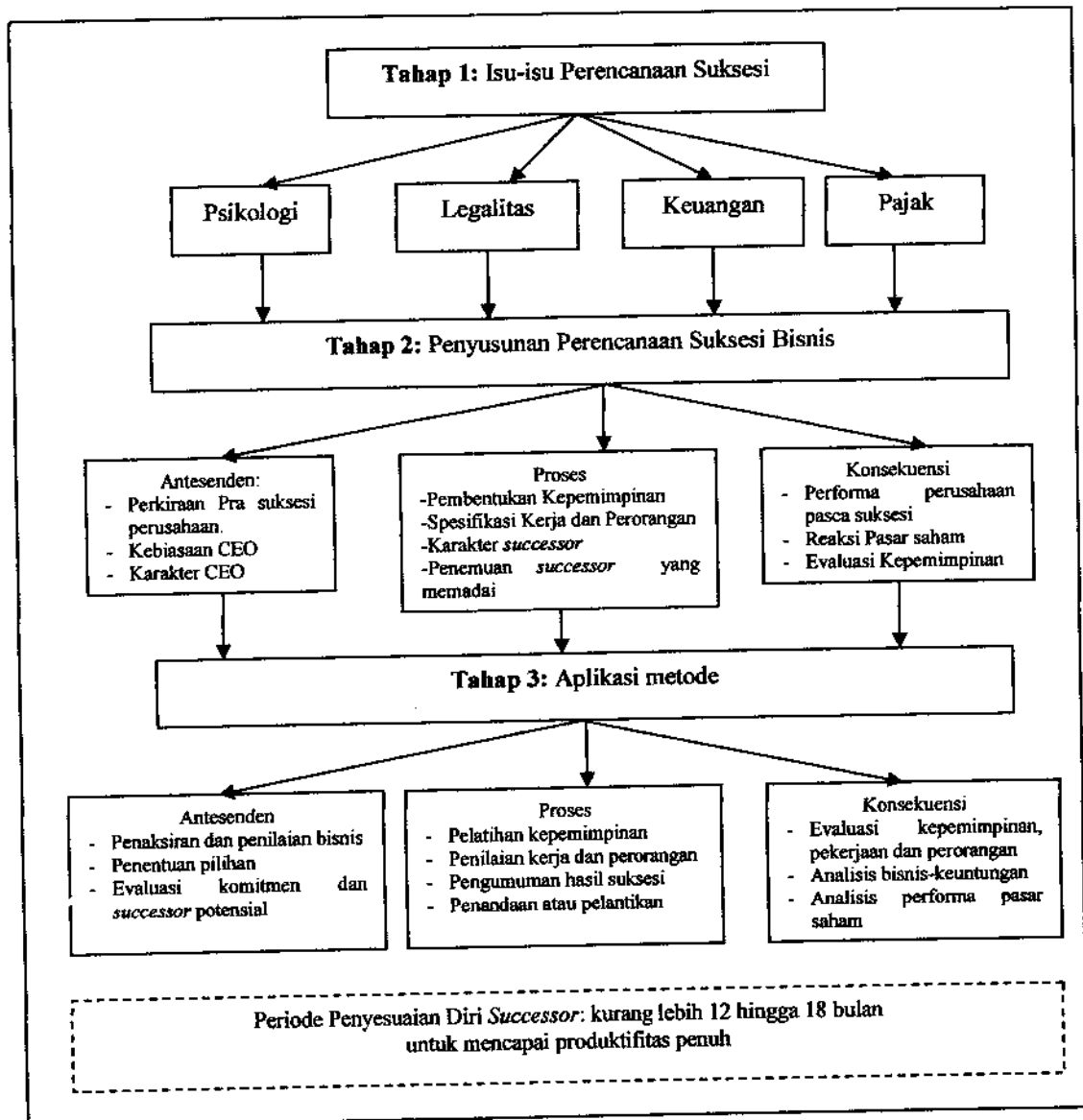
¹⁰Berkel (2007). *Father to Son, Mediation of Family Firm Succession Conflict*, hlm 29

¹¹Seperti dikutip oleh Bary dan Jacobs dari Martin, et.al. (2002), "SME Ownership Succession-Business Support and Policy Implication, *Small Business Service*, London, dalam Bary et.al (2006). "Business Succession Planning: A review of the Evidence", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol 13 No. 3, hlm. 326-327

¹²Seperti yang dikutip Bary Ip et al dari Rothwell (2001), "Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From Within, 2nd ed. AMACOM, New York dalam Bary et.al (2006). "Business Succession Planning: A review of the Evidence", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol 13 No. 3, hlm. 327

adalah upaya yang disengaja secara sistematis oleh organisasi untuk mencapai keberlanjutan kepemimpinan. Jelas di sini bahwa yang menjadi tujuan perencanaan suksesi adalah keberlanjutan kepemimpinan.

Gambar 3
Struktur Proses Perencanaan Suksesi Bisnis (3-10 Tahun)¹³



¹³ Barry Ip et. al (2006). "Business Succession Planning: A Review of The Evidence", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol 13 No. 3, hlm. 342.

B. Bisnis Keluarga

a. Definisi

Bisnis keluarga atau perusahaan keluarga (*family firm*) merupakan kombinasi 2 sistem institusional yang saling berpengaruh yaitu keluarga dan bisnis.¹⁴ Kedua system institusional itu merupakan ikatan yang unik antara sumber daya dan kapabilitas yang dihasilkan dari interaksi antara keluarga dan perusahaan. Ikatan antara keluarga dan bisnis juga didefinisikan sebagai usaha yang dimiliki suatu keluarga dan didistribusikan di antara beberapa keluarga dan anggotanya melalui kolaborasinya. Beberapa anggota keluarga bertindak sebagai pemegang saham.

Pada prakteknya, bisnis keluarga cukup mendominasi di berbagai belahan dunia.¹⁵ Secara luas dan inklusif, bisnis keluarga diartikan sebagai suatu usaha yang dengan sendirinya dikontrol oleh para pendiri yang terdiri dari keluarga sendiri.¹⁶ Kepemilikan bisnis oleh keluarga memiliki efek positif, yaitu:¹⁷

a). Berbasis pada teori agensi.

Kombinasi kepemilikan dan control akan menguntungkan sebab kepemilikan modal yang cukup besar mampu mengendalikan manajerial. Pemilik modal dari keluarga dan pengelola atau manajer dari keluarga dianggap sebagai pemilik dan secara bersama akan bertindak mengurangi komplain terhadap perusahaan mereka. Karenanya bisnis keluarga merepresentasikan organisasi yang ideal di mana tujuan keluarga dan tujuan bisnis tercapai.

b). Keberlanjutan usaha.

¹⁴ Sascha Kraus, et.al (2011). "Innovation in Family Firms: An Empirical Analysis Linking Organizational and Managerial Innovation to Corporate Success", *Review Management Science*, DOI 10.1007, hlm. 3

¹⁵Wenyi Chu (2009). "The Influence of Family Ownership on SME Performance: Evidence from Public Firms in Taiwab", *Small Business Economy*, DOI. 10. 1007. Weiping Liu et. al. (2010). "Does Family Business Excel in Firm Performance? An Institution-based View", *Asia Pasific Journal Management*, DOI 10.1007. Lloyd P. Steier, (2008). "Familial Capitalism in Global Institutional Context: Implication for Corporate Governance and Entrepreneurship in east Asia", *Asia Pasific Journal Management*, DOI 10.1007/s10490-008-9117-0.

¹⁶Weiping Liu, et. al (2010). "Does Family Business Excel in Firm Performance? An Institution-based view", *Asia Pasific Journal Management*, DOI 10.1007, hlm. 1-2.

¹⁷Wenyi Chu, (2009). "The Influence of Family Ownership on SME Performance: Evidence from Public Firms in Taiwab", *Small Business Economy*, DOI. 10. 1007, hlm. 356-357

Keberlanjutan ikatan keluarga di antara para anggotanya merupakan potensi keuntungan tersendiri bagi perusahaan. Dari sudut pandang sumber daya, keberlanjutan hubungan keluarga yang tidak pernah putus menjadi sumber daya yang tidak kasat mata yang mampu membangun bisnis untuk jangka panjang. Potensi relasi ini akan menumbuhkan kepercayaan antara aspek transaksional dan emosional.

c). Menjadi sumber inovasi.

Keluarga menjadi sumber mayor bagi kewirausahaan dan inovasi teknologi. Sejak kewirausahaan mengkombinasikan sumber daya yang kasat mata dan tidak (*tangible* dan *intangible*) untuk mendorong inovasi dan secara proaktif melakukan koordinasi, integrasi dan budaya pengambilan resiko menjadi hal yang penting.

d). Kemudahan monitoring.

Kontak antara keluarga sejak masa kecil memudahkan mereka untuk memonitor usaha terutama berkaitan dengan informasi dan pengetahuan mengenai bisnis.

e). Efisiensi investasi

Keluarga memahami bisnis sebagai asset bagi generasi penerus mereka agar lebih sukses. Perusahaan keluarga diharapkan memiliki horizon investasi yang lebih luas dibandingkan dengan perusahaan yang bukan berbasis keluarga.

Lebih dari itu semua, aspek terpenting dari pengaruh keluarga pada bisnis direfleksikan dalam aktivitas anggota keluarga dalam memotivasi tugas keorganisasian dan perilaku timbal balik di antara mereka, satu dengan yang lainnya. Dengan demikian perilaku timbal balik adalah sebuah mekanisme di mana para anggota keluarga menempatkan keinginan personalnya –berperilaku baik dan menerima perlakuan baik- bagi perusahaannya. Perilaku timbal balik dari anggota keluarga didasarkan pada ide bahwa hubungan atau relasi adalah bangunan dari struktur organisasi.¹⁸

¹⁸ Franz W. Kellermans, et. Al. (2010). "Innovativeness in Family Firms: a Family Influence Perspective", *Small Business Economy*. DOI 10. 1007, hlm 4.

b. Kekuatan dan Kelemahan Bisnis Keluarga

Dalam interaksi yang sangat mendalam dalam bisnis keluarga, perlu diwaspadai adanya *overlapping* atau tumpang tindih antara urusan keluarga dan perusahaan atau bisnis, sehingga keduanya harus dibedakan sebab bisa menimbulkan konflik hubungan, norma dan perilaku.¹⁹ *Overlapping* atau tumpang tindih institusional (antara keluarga sebagai pemilik dan keluarga sebagai pihak manajemen) pada bisnis keluarga merupakan situasi yang paling sering terjadi.

Tumpang tindih institusional itu sendiri bisa dikenali juga ketika salah satu dari kedua pihak (*family owner* dan *family manager*) tidak selalu berorientasi pada keuntungan finansial. Bisnis keluarga cukup puas dengan kebutuhan bersosial dan emosional di antara para anggota keluarga seperti kepuasan akan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*), mampu berempati bahkan simpati hingga menimbulkan solidaritas atau tenggang rasa, keintiman di antara keluarga. Dari perspektif inilah pemilik usaha dapat dengan mudah memperoleh keuntungan dengan memperlakukan perusahaannya sebagai suatu institusi yang berbasis kekeluargaan.²⁰

Kemampuan dari perusahaan keluarga untuk memperbesar modal atau keuntungan sangat bergantung pada kualitas interaksi antara bisnis dan keluarga. Untuk beberapa perusahaan, interaksi dipengaruhi oleh ukuran dari perusahaan. Perusahaan kecil keluarga lebih mampu mengelola hubungan bisnis dan keluarga, sehingga pengembangan usaha melalui peningkatan modal lebih mudah dilakukan.²¹

Keterlibatan keluarga dalam mengelola memang bisa memberikan peluang bagus dan bisa juga sebaliknya bagi usaha. Bisnis yang dijalankan hanya oleh partisipasi seorang atau beberapa orang di perusahaan bisa menyebabkan ketidakefisiensinan, pertumbuhan usaha yang lambat dan rendahnya tingkat pengambilan kebijakan. Karenanya partisipasi dari para anggota keluarga sangat dibutuhkan hingga membimbing mereka untuk meraih pemahaman yang lebih

¹⁹Manuel Carlos Vallejo (2009). "A Model to Study the Organizational Culture of The Family Firm", *Small Business Economy*, DOI 10.1007, hlm. 3

²⁰Wenyi Cu (2009). "The Influence of Family Ownership on SME Performance: Evidence from Public Firms in Taiwab", *Small Business Economy*, DOI. 10. 1007, hlm. 356

²¹Seperti dinyatakan oleh Poza (2007). *Family Business* dalam Wenyi Chu, 2009.

baik di tingkat organisasi perusahaan, kemudian mampu menghadapi tantangan yang sedang dialami perusahaan, serta membuat kebijakan yang mereka yakini mampu memaksimalkan performa perusahaan.

Perusahaan keluarga yang mampu mendorong para anggotanya untuk berperan serta dalam pengelolaan manajemen perusahaan akan memperoleh keuntungan berupa pengembangan kepemilikan secara psikologis, perhatian yang sama dari para anggota keluarga terhadap nasib perusahaan, dan karenanya mendorong rasa tanggung jawab dan komitmen para anggota keluarga.²²

Kekuatan sebuah keluarga menjadi kondisi yang sangat esensial bagi perusahaan untuk membentuk kultur atau budaya yang kuat hingga membantu pencapaian keuntungan berlebih. Beberapa kualitas kekuatan yang dimiliki keluarga adalah:²³

a. Apresiasi atau penghargaan

Setiap manusia memiliki kebutuhan untuk dihargai. Keluarga yang memiliki relasi kuat antara anggota keluarga yang satu dengan yang lainnya mempunyai ekspresi yang bagus untuk menyampaikan penghargaiannya. Setiap manusia mempunyai kualitas dan talenta yang positif, dan hal ini sebaiknya dinyatakan sejak pertama kali keluarga terbentuk.

b. Bekerja pada waktu yang sama.

Pada keluarga yang kuat, para anggotanya merasakan kebersamaan yang sebenar-benarnya ketika menjalankan tugasnya. Mereka harus merencanakan dengan benar untuk hal ini. Mengerjakan tugas pada waktu yang sama memerlukan improvisasi, baik di dalam ruangan (*indoor*) atau di luar ruangan (*outdoor*) hingga membangkitkan kebersamaan.

c. Komitmen

Sebuah keluarga dengan relasi yang sangat kuat, bisa dipastikan telah memiliki komitmen yang sangat dalam terhadap keluarganya, senantiasa mengembangkan kebahagiaan dan kesejahteraan seluruh anggota keluarga.

²² Franz W. Kellermans, et. al (2010). "Innovativeness in Family Firms: a Family Influence Perspective", *Small Business Economy*, DOI 10. 1007, hlm.3

²³ Manuel Carlos Vellejo (2009). "A Model to Study The Organizational Culture of The Family Firm", *Small Business Economy*, DOI 10.1007, 36: 47-64, hlm. 51-56.

Komitmen ini menjadi kuat seiring dengan hubungan yang terus menerus dan mendalam antar anggota keluarga.

d. Komunikasi

Begitu pula dengan komunikasi, keluarga yang kuat memiliki komunikasi yang bagus. Hal ini berkaitan dengan kualitas-kualitas kekuatan sebuah keluarga sebelumnya. Komunikasi terjadi tidak dalam waktu yang singkat, karenanya peranan waktu menjadi sangat signifikan. Sebuah keluarga yang kuat tidak hanya berkomunikasi sesuai dengan frekuensi, tetapi mereka juga belajar untuk mendengarkan, lalu menunjukkan atau mendemonstrasikan respon yang bersifat saling menguntungkan bagi seluruh anggota keluarga. Mereka senantiasa siap dengan munculnya konflik dan mereka bertekad untuk mencari solusinya. Mereka cukup antisipatif menghadapi berbagai masalah dengan cara-cara yang kreatif.

e. Orientasi keagamaan yang tinggi

Penelitian yang dilakukan kurang lebih selama 40 tahun terakhir menemukan adanya hubungan yang positif antara agama, kebahagiaan dan kesejahteraan keluarga. Seperti yang ditemukan Stinnett pada tahun 1983 dan 1986, bahwa kehadiran kesadaran adanya kekuatan yang superior memberikan banyak pemaknaan bagi keluarga. Kesadaran ini juga membantu mereka menjadi lebih sadar dan lebih toleran, untuk menghadapi konflik secara lebih cepat dan menjadi lebih kooperatif dalam hubungan kekeluargaannya.

f. Kemampuan untuk mengatasi krisis secara positif.

Keluarga yang kuat mampu mencari jalan keluar dari sebuah masalah secara konstruktif; mereka menyelesaikan masalah dan terus membantu satu sama lain. Keluarga seperti ini mampu mencari jalan keluar suatu masalah dan menemukan aspek yang positif dari masalah tersebut, bahkan dalam situasi yang sangat sulit.

Akan tetapi terdapat pula pemahaman bahwa perusahaan keluarga atau bisnis keluarga juga memiliki karakteristik negatif, yaitu:²⁴

²⁴Sascha Kraus, et.al. (2011). "Innovation in Family Firms; an Empirical Analysis Linking Organizational and Managerial Innovation to Corporate Success", hlm. 2

a. Konservatif.

Bisnis keluarga sering berlangsung secara konservatif dan cenderung bersifat status quo, hal ini disebabkan keuntungannya diperuntukkan bagi kesejahteraan keluarga itu sendiri.²⁵

b. Tidak terlalu menyukai resiko.

c. Lambat berkembang.

Terkait dengan perkembangan di tengah-tengah persaingan bisnis, para elit keluarga pemilik perusahaan memanfaatkan kekayaan dan koneksi atau relasi bisnis mereka untuk menjaga kekuasaan dan kendali bisnis mereka.

d. Lamban dalam mengambil keputusan

e. Tidak bereaksi dengan perubahan pasar.

c. Dilema dan Konflik Pada Bisnis Keluarga

Meski kebanyakan penelitian pada perusahaan keluarga menyatakan bahwa konflik merupakan hal yang tidak sehat (*unhealthy*) dan bersifat merusak (*disruptive*), tapi perlu dicatat bahwa konflik memiliki efek positif pada performa perusahaan keluarga, seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Wall dan Callister (1995), Wall et.al(1987); Tjosvold (1991). Oleh karena itu ada dua perspektif dalam memahami keberadaan konflik dalam perusahaan keluarga. Pertama bahwa konflik akan menyakiti, dan kedua, bahwa konflik akan meningkatkan keuntungan perusahaan dengan penambahan opsi (khususnya dalam hal pengambilan keputusan), dengan mencegah terjadinya kesepakatan yang prematur serta meningkatkan keterlibatan dan motivasi dari para anggota perusahaan keluarga.

While most of the family firm research tends to assume that conflict is unhealthy and disruptive, it should be noted that conflict may have a positive effect on a family firm's performance. There are basically two ways of interpreting conflict's on performance. One view portrays it as harmful with a risk of tearing the involved group apart. The other view recognizes that conflict can be highly beneficial to a firm's performance by increasing options, by

²⁵Lloyd P. Steier, (2008). "Familial Capitalism in Global Institutional Context: Implication for Corporate Governance and Entrepreneurship in east Asia", hlm. 523

*preventing premature consensus, and by increasing involvement and motivation of family firm members.*²⁶

Keluarga dan kepemilikan seringkali menunjukkan konflik kebutuhan. Seperti yang dinyatakan oleh Berkel (2007) bahwa *"family and ownership often display conflicting demands."*²⁷ Konflik kebutuhan yang dimaksud adalah konflik antara kebutuhan perusahaan yaitu peningkatan keuntungan yang tidak berorientasi pada kekuasaan sementara kebutuhan para ahli waris adalah kepemilikan yang jelas berorientasi pada kekuasaan sang pemilik perusahaan, dalam hal ini bisa saja ahli waris atau apabila tidak memungkinkan atau tidak ada bisa saja bukan dari ahli waris.

Pada konteks ahli waris maka proses suksesi kerap dikaitkan dengan nepotisme. Kedekatan kekerabatan generasi penerus (*successor*) dengan pendiri (*predecessor*) menjadi sangat penting. Dalam suksesi reorientasi strategi menjadi tahapan yang mau tidak mau akan dilalui agar perusahaan menjadi lebih baik di tangan generasi berikutnya. Oleh karena itu pertimbangan kekerabatan dan kemampuan manajerial bisa secara sendiri-sendiri atau secara bersamaan menjadi agenda utama yang harus diputuskan para pendiri perusahaan. Jika keduanya tidak dimiliki secara bersamaan oleh para *successor*, seringkali menimbulkan ketidaksesuaian tujuan suksesi, keseimbangan manajemen yang baik dengan tata kelola perusahaan yang baik pula. Ada kalanya diperoleh pemimpin baru yang baik dari kalangan keluarga sendiri tapi kemampuan manajerialnya tidak memadai atau sebaliknya, bukan dari anggota keluarga tapi memiliki kemampuan pengelolaan yang baik. Seperti yang disebutkan oleh Berkel (2007) bahwa

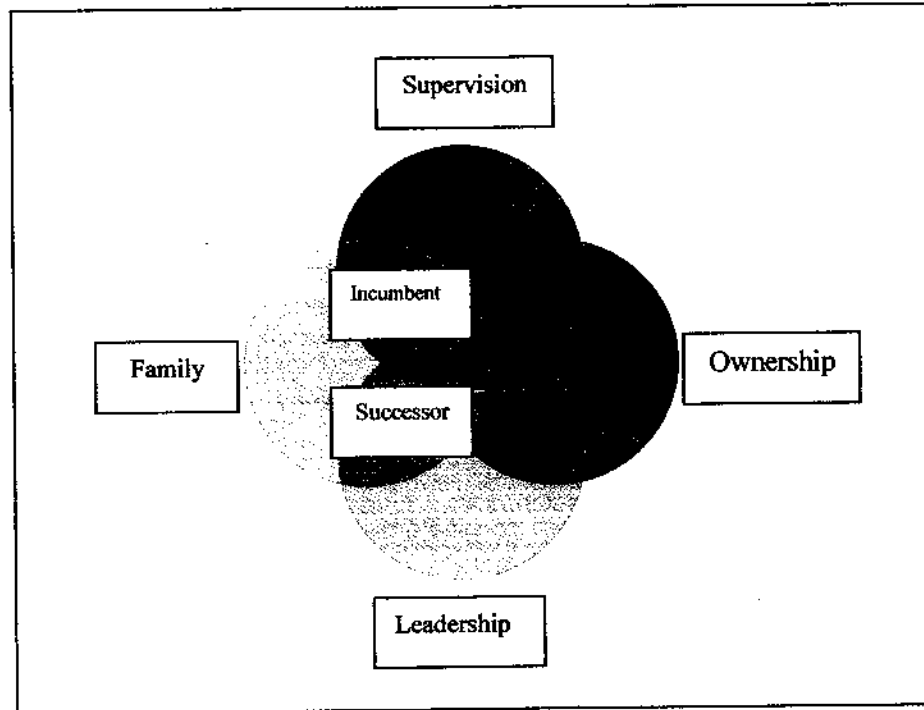
*...Nepotism, therefore, is not only a management failure, but also a governance failure. In sum, good corporate governance often requires the succession process to be handled in ways that can seem incompatible with the demands of the family"*²⁸

²⁶ Kellermanns et.al, (2004), "Feuding Families: When Conflict Does A Family Firm Good", *Entrepreneurship Theory and Practice*, hlm.211

²⁷Berkel (2007). *Father to Son, Mediation of Family Firm Succession Conflict*, hlm 23

²⁸ Berkel (2007), *Father to Son, Mediation of Family Firm Succession Conflict*, hlm 27

Gambar 4
Dilema *Incumbent* dan *Successor*



Dari gambar 4 tersebut tampak bahwa posisi masing-masing pihak dalam bisnis keluarga bisa dipahami bahwa untuk posisi *successor*, dirinya merupakan anggota keluarga sekaligus salah satu pemilik perusahaan. Namun di sisi lain dia adalah orang yang dicalonkan untuk meneruskan tanggung jawab perusahaan yang tentu saja berkaitan dengan banyak orang. Untuk posisi *predecessor* atau pendiri yang masih aktif memegang peran terbesar dalam perusahaan atau *incumbent*, dia tidak secara total dan bersegera menyerahkan tanggung jawab dan kekuasaan perusahaan kepada *successor*. Atas posisi kedua pihak ini, Berkel berpendapat bahwa "...that successful succession requires that the incumbent and the successor must resolve their various dilemmas together."²⁹ Dengan kata lain, kebersamaan, kecocokan dan kerja sama serta saling pengertian antara pendiri dan penerus sebuah perusahaan dalam mengatasi persoalan bisnis mutlak diperlukan agar suksesi menjadi sukses.

²⁹ Berkel, (2007). *Father to Son, Mediation of Family Firm Succession Conflict*, hlm 41

Perlu diketahui bahwa transfer kekuasaan secara umum dimulai dari pendelegasian tanggung jawab dan berujung pada transfer control kepemilikan. Pada saat yang sama suksesi kepemimpinan tidak terbatas pada transfer tanggung jawab semata.

“ As has been pointed out, the transfer of power generally starts with the delegation of responsibility and ends with the transfer of ownership control. At the same time, leadership succession is not limited to the transfer of responsibility”.³⁰

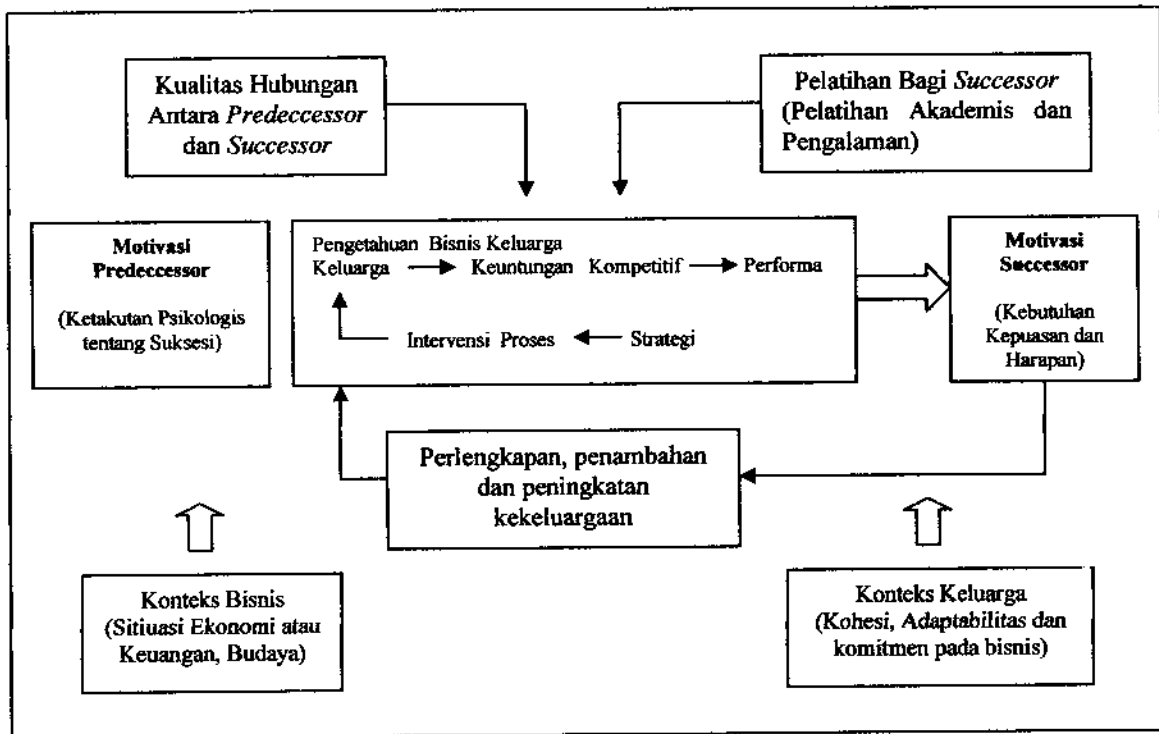
Proses transfer pengetahuan sangat mengandalkan hubungan yang intens antara *predecessor* dan *successor*. Relasi atau hubungan itu didasarkan pada beberapa aspek di antaranya adalah: komunikasi yang konstruktif, respek yang mutual, kepedulian, nilai-nilai kebersamaan, harapan yang logis, kemampuan mengelola konflik, dan tingkat usia. Keterlibatan beberapa generasi yang berbeda pada perusahaan keluarga berdampak pada pentingnya konflik penugasan dan konflik proses pada performa perusahaan. Seperti yang dinyatakan oleh Kellermanns (2004): *“.....the involvement of the different generations in the family firm impacts the importance of task and process conflict on performance...”*.³¹

Hubungan antar aspek secara simultan sangat mempengaruhi tingkat kesuksesan hubungan antara *predecessor* dan *successor* yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi proses transfer pengetahuan mengenai bisnis. Berikut bisa dipahami model transfer pengetahuan dan pengembangan generasi penerus atau *successor* dalam perusahaan keluarga.

³⁰ Berkel (2007). *Father to Son, Mediation of Family Firm Succession Conflict*, hlm 33

³¹ Kellermanns et.al, (2004), “Feuding Families: When Conflict Does A Family Firm Good”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, hlm. 210

Gambar 5
Model Transfer Pengetahuan dan Pengembangan Successor
Pada Bisnis Keluarga³²



Merujuk pada Foster (1995), kegiatan mempersiapkan para *successor* menjadi pemimpin perusahaan keluarga di masa depan tidak hanya mencakup keterlibatan mereka dalam segala aspek bisnis seperti misi, filosofi, produk, proses produksi, *supplier*, *client*, keuangan, teknologi dan sebagainya. Seperti yang dinyatakan oleh Foster (1995) “.....*Preparing successors to be leader does not only involve their internalizing all of the aspects of their particular business (i.e mission, philosophy, product, production processes, suppliers, clients, financing, technology, and so on)*. Tetapi mereka juga perlu memiliki pengetahuan (seperti yang disebut oleh Tsoukas, 1996) tentang industri seperti pesaing, sumber finansial, kontak pemimpin perusahaan, aturan perundang-undangan, sejarah, pasar dan sebagainya. Mereka juga harus membangun kemampuan manajemen dalam mempengaruhi orang lain seperti ketrampilan

³²Suarez, et.al. (2001). “Succession Process from a Resource and Knowledge Based View of The family Firm”, *Family Businesss Review*, 14: 37, hlm. 41

berkomunikasi, motivasi. Mereka juga harus tahu dan memiliki kesadaran akan kelebihan dan kekurangan mereka.³³

Kualitas hubungan antara pendiri bisnis dengan sang penerus dengan mudah dilihat pada komunikasi yang terjadi di antara keduanya. Dalam hal ini, Szulanski (1996) berpendapat bahwa "...the quality of the relationship in terms of intimacy and the smooth flow of communication is one of the determining factors in effectively transferring knowledge within a business."³⁴ Hubungan antara pendiri usaha dan penerus usaha yang tergolong hangat, tanpa ada rasa segan atau sungkan namun tetap hormat menjadi salah satu faktor penentu proses transfer pengetahuan antara keduanya. Hubungan yang erat dan hangat tersebut akan membuahkan tingkat kepercayaan yang tinggi, yang akan mempermudah proses alih generasi.

Dari penelitian yang dilakukan Kepner (1983) dan Kets de Vries (1996), hubungan ayah dan anak kandung laki-laki selalu bersifat pertentangan. Di satu sisi, anak laki-laki mengidentikkan dirinya dengan ayahnya dan berkeinginan untuk menjadi seperti ayahnya. Di sisi lain, ada semacam perasaan rivalitas atau persaingan juga kecemburuan seperti pada saat masa kecilnya ketika mereka berusaha menarik perhatian ibunya. Beberapa penelitian lainnya seperti yang dilakukan oleh Ketz de Vries (1996) dan Dumas (1992) menemukan sebaliknya. Hubungan antara ayah dan anak kandung perempuan bersifat lebih komplementer dan tidak banyak kontroversi. Dengan kata lain, kualitas hubungan antara pendiri usaha yang kebanyakan adalah orang tua dengan penerus yaitu anak-anak kandungnya dipengaruhi perbedaan gender. Faktor lain yang mempengaruhi kualitas hubungan adalah usia, baik usia *predecessor* maupun usia *successor*. Davis (1982) menyebutkan bahwa hubungan akan menjadi harmonis ketika sang ayah yang menjadi *predecessor* berusia 50 an tahun, serta anak kandung laki-lakinya berusia antara 23 hingga 32 an tahun, tetapi akan menjadi masalah ketika

³³ Seperti dikutip oleh Suarez, et.al, (2001) dari Foster, "Developing Leadership in The Successor Generation", *Family Business Review*, 8 (4), 201-209, "Succession Process from a Resource and Knowledge Based View of The family Firm", *Family Business Review*, 14: 37, hlm. 42.

³⁴ Seperti dikutip oleh Suarez, et.al. (2001) dari Szulanski dalam "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm". *Strategic Management Journal*, 17, 27-44, "Succession Process from a Resource and Knowledge Based View of The family Firm", *Family Business Review*, 14: 37, hlm. 43.

ayahnya berusia 60 an tahun dan anak laki-laki berusia antara 34 hingga 40 an tahun.³⁵

Proses transfer pengetahuan bisnis dalam bisnis keluarga didahului dengan hubungan di dalam keluarga antara *predecessor* yaitu orang tua dan *successor*, baik anak laki-laki maupun perempuan. Hubungan dalam keluarga tersebut terjalin sebaik pengalaman bisnis. Kondisi ini membuat *successor* peduli dengan proses mental *predecessor*, ide, pengalaman dan sebagainya. Selain itu, *successor* juga bisa mengabsorpsi atau menyerap pengetahuan bisnis.³⁶

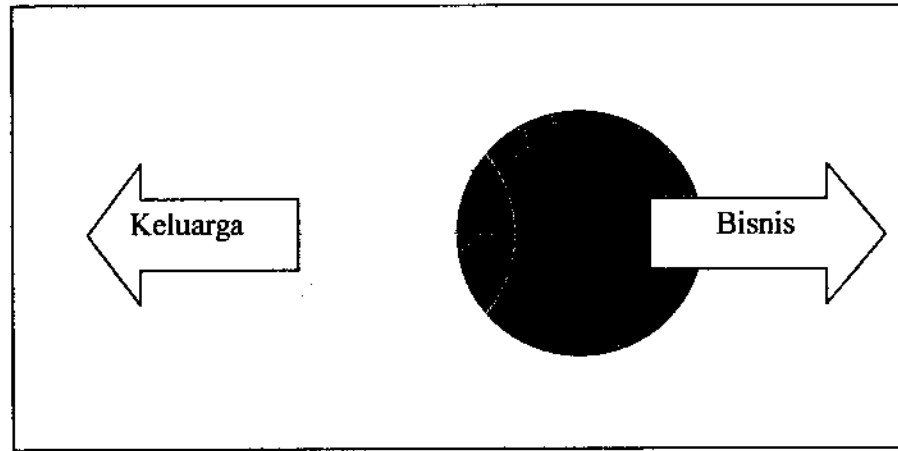
Dalam manajemen bisnis keluarga, tidak jarang terjadi dilema bisnis yaitu terjadi tarik menarik kepentingan antara tujuan bisnis dan kepentingan keluarga. Di sinilah pentingnya strategi transfer pengetahuan dalam bisnis keluarga agar problem suksesi bisa dideteksi lebih dini sehingga tidak merugikan bisnis keluarga. Selain itu proses pelatihan bagi *successor* juga menjadi proses kunci dalam membangun dan melindungi keberlanjutan atau kontinuitas dari bisnis keluarga.³⁷

³⁵ Suarez, et.al.(2001). "Succession Process from a Resource and Knowledge Based View of The family Firm", *Family Businesss Review*, 14: 37, hlm. 43.

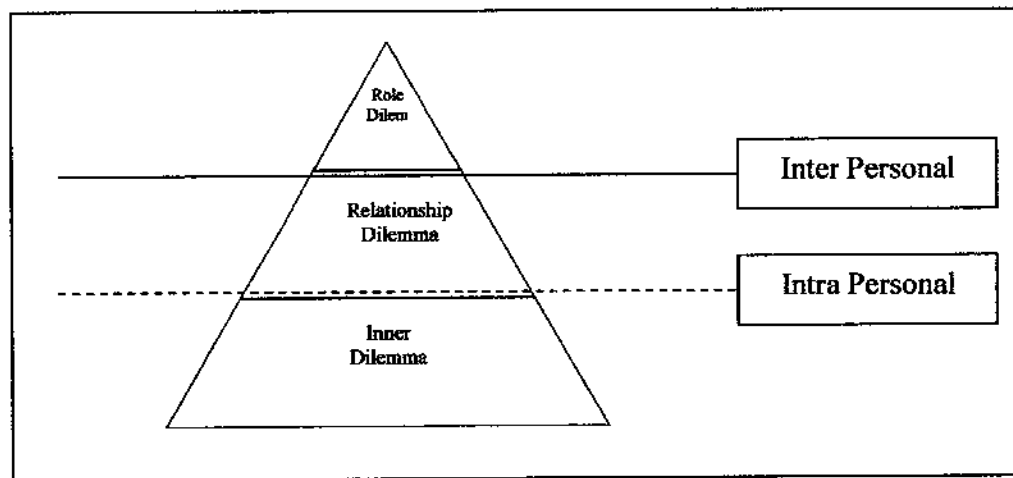
³⁶ Suarez, et.al.(2001). "Succession Process from a Resource and Knowledge Based View of The family Firm", *Family Businesss Review*, 14: 37, hlm. 43.

³⁷ Suarez, et.al.(2001). "Succession Process from a Resource and Knowledge Based View of The family Firm", *Family Businesss Review*, , 14: 37, hlm. 37

Gambar 6
Dilema Bisnis Keluarga³⁸



Gambar 7
Dilema Suksesi³⁹



Sumber: Berkel, *Father to Son, Mediating family Firm Succession Conflict*, hlm. 42

³⁸ Berkel, (2007). *Father to Son, Mediation of Family Firm Succession Conflict*, hlm 19

³⁹ Berkel, (2007). *Father to Son, Mediation of Family Firm Succession Conflict*, hlm 19

Dilema internal terjadi ketika komitmen dalam setiap diri *incumbent* atau *successor* lemah. Jika dilema ini terjadi dalam level relasi antara diri mereka satu dengan yang lain, maka telah terjadi konflik relasional. Apabila hal ini terus menerus terjadi maka akan berujung pada konflik peran yang tentu akan membahayakan koordinasi pengelolaan perusahaan.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan menyebutkan ada tiga tipe konflik, yaitu konflik penugasan, konflik proses dan konflik relasional. Setiap tipe konflik terjadi pada tingkat intensitas dan frekuensi yang bervariasi. Keduanya sangat kuat berkaitan. Penjelasan ketiga tipe tersebut dapat dipahami sebagai berikut.

Pertama, konflik penugasan (*task conflict*). Konflik ini muncul berkenaan dengan tujuan tugas yang harus diselesaikan. Konflik ini sesungguhnya fokus pada diskusi strategi dan tujuan. Konflik ini mampu mengembangkan pengambilan keputusan serta produktivitas dengan meningkatkan kualitas keputusan melalui diskusi dialektis. Konflik ini juga mampu mengembangkan kemampuan aseptabilitas keputusan final serta memanfaatkan input atau masukan dari pihak yang lain.

Perusahaan dengan konflik penugasan pada level yang sangat tinggi akan cenderung memiliki problem penugasan dan pencapaian tujuan yang lebih kompleks, sedangkan perusahaan dengan level konflik penugasan yang sangat rendah sering menjadi stagnan dan kurang memiliki strategi pengembangan.

*Firms with very high levels of task conflict tend to have problems completing tasks and reaching goals, while firms with low levels of task conflict often become stagnant and lack the development of new strategies.*⁴⁰

Tanpa konflik penugasan, perusahaan keluarga sulit mengadaptasi strategi dan tujuan bisnis mereka hingga memasuki lingkungan dan perencanaan bisnis yang baru, sedangkan level konflik penugasan yang tinggi akan membantu perusahaan untuk memilih strategi dan menentukan tindakan.

⁴⁰ Kellermanns et.al, (2004). "Feuding Families: When Conflict Does A Family Firm Good", *Entrepreneurship Theory and Practice*, hlm. 211

Kedua, adalah konflik proses yang memiliki karakter ketidakcocokan mengenai bagaimana suatu pekerjaan diselesaikan dan bagaimana peran para anggota keluarga digunakan. Oleh karena itu konflik proses ini berkaitan dengan bagaimana penyelesaian kerja dilakukan. Hal ini seringkali berkaitan pula dengan apa, seberapa banyak pertanggungjawaban individu diperlihatkan. Konflik proses ini penting bagi perusahaan keluarga, sebab talenta bisnis para anggota keluarga sangat diperlukan.

Terdapat perbedaan antara konflik intra-individual dan konflik inter-individual atau sosial. Jika seseorang memperlihatkan perilaku yang tidak sesuai atau bertentangan, maka diri orang tersebut sedang mengalami konflik intraindividual. Sedangkan konflik sosial muncul ketika sedikitnya dua orang terlibat perilaku yang saling bertentangan. Sebagaimana dinyatakan oleh Von Rosenstiel (2000) bahwa

*"If a person is drawn to incompatible actions, he experiences an intra individual conflict. A social conflict arises when at least two people are drawn to mutually incompatible actions."*⁴¹

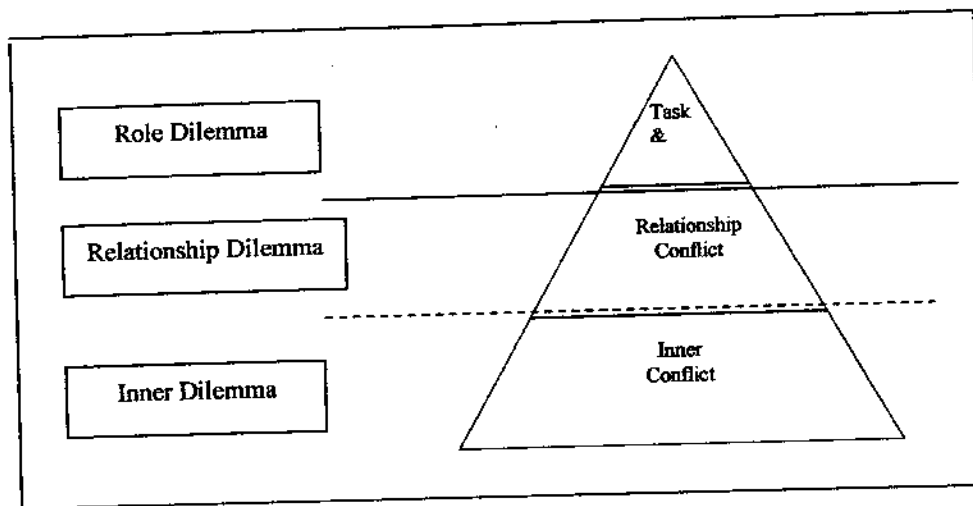
Terdapat dua bentuk konflik sosial dalam organisasi yaitu konflik relasional dan konflik penugasan. Konflik relasional muncul dari perilaku personal yang saling bertentangan di antara anggota kelompok. Konflik penugasan didefinisikan sebagai ketidakcocokan antara anggota kelompok mengenai suatu tugas yang diperintahkan. Seperti yang dinyatakan Jehn dan Bendersky (2003) bahwa:

"...there are basically two types of social conflict, relationship conflict and task (or process) conflict. Relationship conflict rises from interpersonal incompatibilities among group members. Task conflicts are defined as disagreements among group members about the tasks being performed or the process being followed".⁴²

⁴¹ Seperti dikutip oleh Berkel dari Von Rosenstiel (2000). *Organization psychologie*, hlm 277 dalam Berkel (2007). *Father to Son, Mediation of Family Firm Succession Conflict*, hlm 72.

⁴² Seperti dikutip oleh Berkel dari K. Jehn and C. Bendersky, (2003). *Conflict*, hlm. 200 dalam Berkel, (2007). *Father to Son, Mediation of Family Firm Succession Conflict*, hlm. 72

Gambar 8
Dilema Suksesi dan Konflik⁴³



Efek negative dari konflik seringkali berakar pada konflik hubungan⁴⁴. Dalam perusahaan keluarga, konflik yang mungkin terjadi tidak bisa dipahami sepenuhnya tanpa memperhitungkan pengaruh efek dinamika psikologi pada relasi keluarga.

⁴³Berkel (2007). *Father to Son, Mediation of Family Firm Succession Conflict*, hlm 78.

⁴⁴Seperti dikutip Kellermanns et. al dari Jehn K.A (1995), "A Multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict", *Administrative Science Quarterly*, 40, dalam Kellermanns et.al, (2004), "Feuding Families: When Conflict Does A Family Firm Good", *Entrepreneurship Theory and Practice*, hlm. 209

BAB III
GAMBARAN UMUM MASYARAKAT & BATIK
DI KOTA PEKALONGAN

A. Kondisi Geografi Kota Pekalongan

Kota Pekalongan terletak di dataran rendah pantai utara Pulau Jawa, dengan ketinggian 1 meter di atas permukaan laut dan posisi geografis antara 6° 50' 42" - 6° 55' 44" Lintang Selatan dan 109° 37' 55" - 109° 42' 19" Bujur Timur. Serta berkoordinatif fiktif 510,00 – 518,00 km membujur dan 517,75 – 526,75 km melintang.

Dengan luas wilayah 45,25 km², di mana jarak terjauh dari utara ke selatan ± 9 km dan dari barat ke timur sepanjang ± 7 km. Dengan ketinggian 1 meter di atas permukaan laut ini menyebabkan beberapa daerah di Kota Pekalongan seringkali mudah dilanda banjir (*rob*) seperti daerah Panjang, Krapyak, Pasir Sari, Jeruk Sari, Sapuro, Bendan dan lainnya.

Dari luas 45,25 km² tersebut, atau sekitar 0,14 % dari luas wilayah Jawa Tengah (Luas Jawa Tengah 3.254 ribu Ha). Dalam tahun 2010 di Kota Pekalongan terjadi perubahan penggunaan tanah dari tanah sawah menjadi tanah kering. Tanah sawah tahun 2010 menurun dari 1.266 ha menjadi 1.260 ha, sedangkan tanah kering bertambah dari 3.259 ha menjadi 3.265 ha. Hal ini disebabkan oleh pembangunan yang terus dikembangkan seperti untuk perumahan, perdagangan dan fasilitas lain yang membutuhkan lahan. Keadaan tanah di Kota Pekalongan sendiri berwarna agak kelabu dengan jenis tanah Aluvial yohidromorf.

Kota Pekalongan mempunyai 4 wilayah kecamatan dan 46 desa/ kelurahan, dengan rincian sebagai berikut:

- a. Kecamatan Pekalongan Barat dengan 13 desa/ kelurahan
- b. Kecamatan Pekalongan Timur dengan 13 desa/ kelurahan.
- c. Kecamatan Pekalongan Utara dengan 9 desa/ kelurahan.
- d. Kecamatan Pekalongan Selatan dengan 11 desa/ kelurahan.

Adapun batas-batas wilayah administratifnya adalah sebagai berikut:

- a. Sebelah utara : Laut Jawa
- b. Sebelah selatan : Kabupaten Pekalongan dan Kabupaten Batang
- c. Sebelah barat : Kabupaten Pekalongan
- d. Sebelah timur : Kabupaten Batang.

Sementara itu jarak Kota Pekalongan dari beberapa kota lainnya adalah: Batang: 8 km, Semarang: 101 km, Yogyakarta: 219 km, Surabaya: 448 km, Pemalang: 35 km, Tegal: 65 km, Brebes: 78 km, Bandung: 226 km dan Jakarta : 384 km.¹

Sampai dengan abad ke-11 nama Pekalongan disebut sebagai *Pu-Choa-Lung*, sedangkan *Chou-Ju-Kua* dari naskah *Wai-tai-ta* pada tahun 1178 Masehi menyebutkan bahwa *She-Po* (Jawa) adalah nama *Pu-Choa-Lang* atau Pekalongan (Setyawati S. dalam Kusnin Asa, tth; 23). Sesuai dengan garis pantai purba pada seribu tahun yang lalu, letak pantai berada di daerah Doro dan Kedungwuni. Pada saat itu kedalaman laut dari pantai purba hingga Pekalongan sekarang adalah sekitar 100-150 meter. Kedalaman pantai di Doro dan Gringsing di Batang cukup memungkinkan kapal untuk berlabuh, sehingga menjadikannya pelabuhan tempat persinggahannya kapal-kapal *jung* dan perahu cadik. Dengan adanya perahu kuno semacam itu, maka Laut Jawa diramaikan oleh arus lalu lintas perdagangan dan kedatangan kaum imigran dari Cina, India, Melayu maupun Keling, yang sengaja mencari kehidupan dan tempat baru di Bumi Jawa.²

¹ Kota Pekalongan dalam Angka 2010/2011, hlm. 3-4

² Asa, K., tth, *Batik Pekalongan Dalam Lintasan Sejarah*, Yogyakarta: Cahaya Timur Offset hlm. 23.

Banyaknya kelurahan di Kota Pekalongan bisa dipahami pada tabel berikut ini.

Tabel 4
Jumlah Kelurahan Menurut Klasifikasinya di Kota Pekalongan³

No.	Kecamatan	Kelurahan	Klasifikasi Kelurahan		
			Swadaya	Swakarya	Swasembada
1.	Pekalongan Barat	13	0	0	13
2.	Pekalongan Timur	13	0	0	13
3.	Pekalongan Selatan	10	0	0	10
4.	Pekalongan Utara	11	0	0	11
Jumlah		47	0	0	47
2010		47	0	0	47
2009		47	0	0	47
2008		47	0	0	47
2007		47	0	0	47

Posisi Pekalongan sebagai daerah penghasil batik terbagi atas daerah Kota Pekalongan dan wilayah Kabupaten Pekalongan. Perkembangan wilayah Pekalongan meluas ke bagian selatan dengan batas daerah Rogojembangan. Perkembangan ke arah utara makin menyempit karena berbatasan dengan laut Jawa. Adapun sebelah kiri dan kanannya dibatasi oleh dua kabupaten yaitu Kabupaten Batang dan Pemasang. Sebagian besar wilayah Kota Pekalongan berada di dataran rendah, dan kebanyakan daerah inilah yang menghasilkan batik. Sementara wilayah Pekalongan bagian selatan, yang berada di dataran atas, kebanyakan merupakan wilayah berpenghasilan pertanian dan perkebunan.

B. Keberagaman Masyarakat Pekalongan

Keberagaman dalam beribadah masyarakat diperlihatkan pada banyaknya tempat ibadah di Kota Pekalongan, baik agama maupun penganut kepercayaan. Seperti yang tercantum pada tabel berikut ini:

³ Badan Pusat Statistik, Pekalongan Dalam Angka, 2011/2012, hlm. 20

Tabel 5
Banyaknya Tempat Ibadah di Kota Pekalongan Tahun 2011⁴

No.	Kecamatan	Jenis Tempat Ibadah					
		Masjid	Mushola	Gereja	Pura	Vihara	Klenteng
1.	Pekalongan Barat	36	179	2	0	0	0
2.	Pekalongan Timur	19	157	8	0	2	1
3.	Pekalongan Selatan	19	160	0	0	0	0
4.	Pekalongan Utara	34	118	5	1	3	0
Jumlah		108	614	15	1	5	1

Adapun jumlah penganut untuk masing-masing agama dan kepercayaan di Kota Pekalongan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 6
Jumlah Penganut Agama dan Kepercayaan di Kota Pekalongan Tahun 2011-2012⁵

No.	Kecamatan	A g a m a					Lain-lain
		Islam	Kristen Protestan	Kristen Katholik	Hindu	Budha	
1.	Pekalongan Barat	86.058	1.913	1.281	36	394	15
2.	Pekalongan Timur	59.563	1.820	1.258	26	693	37
3.	Pekalongan Selatan	56.162	99	53	3	18	2
4.	Pekalongan Utara	71.088	2.211	1.679	17	653	17
Jumlah		272.872	6.044	4.272	82	1.758	72

Predikat Kota Pekalongan selain sebagai kota batik juga kota santri. Jika melihat dari tabel 6 tersebut memang mayoritas penduduk Kota Pekalongan beragama Islam. Sebutan Pekalongan sebagai kota santri ini tidak keliru, sebab selain penduduknya mayoritas beragama Islam, banyak juga tersebar pondok pesantren dengan jumlah santri yang cukup banyak. Tidak hanya itu, keberadaan kyai juga banyak terdapat di kota ini.

⁴ Badan Pusat Statistik, Pekalongan Dalam Angka, 2011/2012, hlm. 20

⁵ Badan Pusat Statistik, Pekalongan Dalam Angka 2011-2012, hlm. 53

Tabel 7
Banyaknya Pondok Pesantren, Santri, Kyai & Pengelola Pondok
Di Kota Pekalongan Tahun 2011-2012⁶

No.	Kecamatan	Ponpes	Santri	Kyai	Pengelola
1.	Pekalongan Barat	10	1.577	76	10
2.	Pekalongan Timur	16	1.744	115	16
3.	Pekalongan Selatan	10	1.022	78	10
4.	Pekalongan Utara	8	406	58	8
Jumlah		44	4.749	327	44

Antusiasme penduduk muslim di Kota Pekalongan dalam menjalankan ibadah, khususnya ibadah haji dalam kurun waktu empat tahun terakhir cenderung fluktuatif. Pada tahun 2007 tercatat jumlah jama'ah haji yang paling tinggi, yaitu sekitar 499 orang. Kemudian menurun pada tahun 2008, lalu kembali meningkat tahun 2009. Pada tahun 2010 terjadi penurunan yang cukup drastis hingga tahun 2011, yaitu sebanyak 326 orang.

Tabel 8
Jumlah Jama'ah Haji Kota Pekalongan
Menurut Jenis Kelamin Tahun 2011-2012⁷

No.	Kecamatan	Jenis Kelamin		Jumlah	
		Laki-laki	Perempuan		
1.	Pekalongan Barat	45	93	138	
2.	Pekalongan Timur	19	49	68	
3.	Pekalongan Selatan	29	46	75	
4.	Pekalongan Utara	21	24	45	
Jumlah		114	212	326	
		2010	170	203	373
		2009	196	259	455
		2008	181	207	388
		2007	225	274	499

⁶ Badan Pusat Statistik, Pekalongan Dalam Angka 2011-2012, hlm. 189

⁷ Badan Pusat Statistik, Pekalongan Dalam Angka 2011-2012, hlm. 192

C. Industri Batik di Kota Pekalongan

Dalam masyarakat Jawa, batik merupakan simbol kekayaan yang mencerminkan nilai tradisional, yang berperan penting sebagai salah satu aspek kesempurnaan dari kebudayaan. Pada masa lampau batik belum menjadi barang komersial. Penggunaan kain berpola hanya digunakan kalangan tertentu saja, seperti brahmana dan pendeta. Sedangkan para raja lebih banyak menerima hadiah kain bercorak atau sulaman dengan hiasan tertentu seperti kain patola dari negeri India atau dari Thailand yang dibuat dengan teknis tenun ganda. Kain berpola tersebut jarang dimiliki oleh orang kebanyakan karena harganya yang semakin mahal. Dengan alasan inilah maka kaum *astacandala* yaitu kalangan rakyat biasa yang memiliki kepandaian menyiapkan berbagai peralatan upacara, khususnya kain batik yaitu kain yang memiliki ragam hias yang sama namun dengan teknis berbeda, yaitu teknik batik, baik yang dikenakan sebagai *tapih* (kain yang dililitkan pada badan bagi perempuan) maupun sebagai alat penempatan barang *sesajen* pada waktu upacara. Dengan adanya tuntutan kebutuhan untuk keperluan upacara keagamaan, maka ragam hias pada kain-kain batik pun menyesuaikan dengan kepercayaan dan agama yang ada.⁸

Batik berasal dari bahasa Jawa "*amba*" yang berarti menulis dan kata "*titik*". Kata batik merujuk pada kain dengan corak yang dihasilkan oleh bahan "*malam*" (*wax*) yang diaplikasikan ke atas kain, sehingga menahan masuknya bahan pewarna atau *dye*, atau dalam bahasa Inggris disebut *wax-resist dyeing*. Pengusaha batik merupakan salah satu kelompok masyarakat yang mempunyai kedudukan penting. Dalam struktur sosial, kelompok ini merupakan kelompok elit yang berperan penting di sektor ekonomi.⁹ Untuk sentra industri batik sendiri cukup merata di Kota Pekalongan, seperti di daerah Buaran, Pasirsari, Pesindon, Kauman, Krapyak, Tirta dan lain-lain.

Pola industri dilihat dari ukuran besar atau kecilnya industri, justru lebih banyak didominasi industri yang berukuran kecil begitu pula dalam hal penyerapan tenaga kerja. Dengan demikian industri kecil ini merupakan sumber daya yang cukup

⁸ Imam Hanafi (2011) *Spiritualitas Batik Jlamprang Pekalongan*, P3M STAIN Pekalongan, hlm. 18

⁹ Sutedjo Widodo (2005). *Ikan Layang Terbang Menjulung*, Badan Penerbit UNDIP Semarang & Toyota Foundation.

potensial, khususnya dalam proses perubahan atau transisional menuju masyarakat industri kelas besar di masa yang akan datang.¹⁰ Pemerintah Kota Pekalongan mendorong potensi ekonomi batik dengan menempatkan para pedagang batik di lokal tertentu yang selanjutnya berkembang menjadi pasar grosir batik, seperti di daerah Noyontaan (pasar grosir PPIP), grosir Setono dan grosir Wiradesa.

Gambar 9
Pasar Grosir Batik PPIP



Gambar 10
Pasar Grosir Batik Setono



¹⁰ Ahimsa Putra, H.S, dkk, (2003). *Ekonomi Moral, Rasional & Politik Dalam Industri Kecil Di Jawa*, Cet. I, Yogyakarta: KEPEL Press, hlm. 412.

Perhatian terhadap batik bukan hanya dari sisi perdagangannya saja, hal ini ditunjukkan dengan didirikannya Museum Batik Pekalongan yang terletak di Jalan Jatayu. Pada museum ini juga terdapat aneka ragam jenis batik dari berbagai nusantara. Selain sebagai *galery* menyimpan keanekaragaman batik, museum ini juga menjadi tempat pelatihan (*workshop*) bagi para pengunjung baik lokal maupun luar untuk mempraktekkan pembuatan batik secara sederhana dengan teknis cap dan canting dengan biaya cukup terjangkau mulai dari Rp. 15.000 hingga Rp. 40.000 tergantung besar kecilnya kain mori yang digunakan.

Beberapa *event* seputar batik pun telah diadakan oleh Pemerintah Kota Pekalongan dalam rangka melestarikan kecintaan terhadap batik, seperti Pekan Batik Internasional yang sekaligus menjadi sarana promosi bagi para pengrajin batik kepada pengunjung baik lokal, regional maupun internasional. Untuk tingkat sekolah, muatan lokal mengenai batik juga menjadi keharusan, sehingga seringkali terlihat rombongan dari berbagai sekolah baik tingkatan dasar, menengah maupun atas melakukan praktek membatik. Hal ini menunjukkan adanya komitmen dari berbagai kalangan baik birokrat, masyarakat umum maupun pelajar untuk terus mendalami batik.

Gambar 11
Museum Batik Pekalongan



Kota Pekalongan berada di antara kota-kota besar di Jawa sehingga menjadi tempat lalu lintas perdagangan. Pekalongan memiliki pelabuhan laut yang ikut meramaikan lalu lintas perdagangan antar pulau di Nusantara. Keberadaan pelabuhan ini mempengaruhi perkembangan sosial ekonomi maupun kependudukan.¹¹ (Kusnin Asa, tth: 17). Tentunya hal ini sangat menguntungkan bagi masyarakat Pekalongan dalam mengembangkan bisnis dan distribusi produk dari dan ke wilayah lainnya. Pekalongan adalah salah satu daerah penghasil batik yang sangat besar. Bahkan boleh dikatakan 70% pasokan batik di Nusantara ini, dihasilkan di daerah Pekalongan dan sekitarnya. Kota yang terletak di Pantai Utara Jawa Tengah ini memiliki sejarah panjang dalam hal pembuatan batik.

Pada umumnya kota-kota penghasil batik yang berada di daerah Pantai Utara Jawa Tengah dan Madura mempunyai kesamaan, baik dalam hal corak, warna maupun tata niaga batiknya. Kota-kota tersebut meliputi Cirebon, Indramayu, Pekalongan, Demak, Tuban dan Madura. Batik yang dihasilkan dari wilayah-wilayah ini kemudian dikenal sebahai batik pesisiran. Hal ini menunjukkan bahwa perkembangan ekonomi suatu daerah dipengaruhi banyak faktor, seperti dukungan etika keagamaan, situasi sosial, politis maupun geografis.¹²

Sebagai kota batik, tradisi masyarakat dalam mengembangkan usaha juga tidak lepas dari seni pematikan itu sendiri, baik oleh industri kecil, menengah maupun besar yang meliputi, industri tekstil, batik, tenun ATBM, konveksi, dan sebagainya. Batik merupakan kerajinan rakyat yang sudah mengakar hingga menjadi tumpuan hidup sebagian masyarakat Kota Pekalongan.

Pedagang Cina yang datang pada abad XIV-XV membawa sutera bersulam dan juga porselin yang bergambar naga, burung hong, kilin, banji (swastika), bunga-bunga yang ada di Cina seperti bunga *peony*, bunga plum, juga burung bangau dan sebagainya. Gambar-gambar itu diadaptasi pada batik dan dikombinasikan dengan ragam hias yang sudah merupakan bagian dari kebudayaan Indonesia seperti motif kawung, parang dan sebagainya. Produksi batik pesisir sendiri tumbuh dengan pesat sekitar tahun 1870 an, didukung kemajuan transportasi dengan adanya kereta api dan

¹¹ Asa, K., (tth), *Batik Pekalongan Dalam Lintasan Sejarah*, Yogyakarta: Cahaya Timur Offset, hlm. 135-141.

¹² Nurkholis Madjid, (1993), *Islam Kemodernan dan Keindonesiaan*, Bandung: Mizan, hlm. 146

kapal uap. Pedagang dan penghasil batik berusaha memenuhi selera konsumen yang beragam, yang selalu menuntut inovasi baru. Akibatnya batik yang dibuat di sepanjang pesisir, terutama di daerah Pekalongan, coraknya sangat dinamis.¹³

Dari sisi motif, kedatangan Belanda membawa warna baru yang disesuaikan dengan pesanan konsumen di Belanda. Ketika Jepang datang pun masyarakat Pekalongan dapat mengembangkan perusahaan batik dengan dukungan kelembagaan yang didirikan oleh pemerintah Jepang. Alasan Jepang menyukai batik sehingga turut aktif mengembangkannya adalah: adanya ketersediaan antara pakaian masyarakat Jepang dengan batik Pekalongan. Selain itu, pemerintahan Jepang memanfaatkan pengusaha pribumi sebagai alat memobilisir rakyat sebagai tentara pertahanan mereka, sebagaimana Belanda memanfaatkan orang-orang Cina untuk menopang perekonomiannya. Tokoh pengusaha batik pribumi yang aktif pada masa itu adalah H. Djazuli, H. Junaedi dan Kromolawi. Setelah masa kemerdekaan mereka membuat koperasi batik yang menandai kejayaan batik di Pekalongan setelah tahun 1955. Kebijakan pemerintah membuat koperasi batik berkembang pesat, sehingga perlu didukung dengan pendirian pabrik di berbagai daerah termasuk pabrik kain morinya.¹⁴

¹³ H. Ishwara, Yahya, L.R.S., Moeis, X. (2011). *Batik Pesisir Pusaka Indonesia*, Jakarta: (Kepustakaan Populer Gramedia), hlm. 24-27

¹⁴ Asa, K., (tth), *Batik Pekalongan Dalam Lintasan Sejarah*, Yogyakarta: Cahaya Timur Offset, hlm. 135-141.

Hingga kini jumlah pengusaha batik dan tekstil di Kota Pekalongan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 9
Jumlah Pengusaha Batik dan Tekstil Di Kota Pekalongan
Tahun 2005-2012¹⁵

No.	Kecamatan	Jumlah
1.	Pekalongan Barat	280
2.	Pekalongan Selatan	175
3.	Pekalongan Timur	275
4.	Pekalongan Utara	106
Jumlah		836

Tabel 10
Jumlah Unit Usaha & Tenaga Kerja Pada Usaha Batik
Di Kota Pekalongan 2012¹⁶

No.	Kecamatan	Unit Usaha	Tenaga Kerja
1.	Pekalongan Barat	264	4.335
2.	Pekalongan Selatan	188	2.074
3.	Pekalongan Timur	111	2.510
4.	Pekalongan Utara	71	1.073
Jumlah		634	9.992

Produksi batik di Kota Pekalongan telah banyak diekspor ke luar negeri. Hingga kini, negara tujuan ekspor tercatat mayoritas ke Singapura dan Thailand. Adapun realisasi ekspor dapat dilihat dari tabel berikut:

¹⁵ Dinas Perindagkop & UMKM Kota Pekalongan diolah dari BPM2T Kota Pekalongan Tahun 2013

¹⁶ Dinas Perindustrian & Perdagangan Kota Pekalongan 2013

Tabel 11

Realisasi Nilai Ekspor Komoditas Sarung Batik
Ke Singapura & Thailand Tahun 2010-2012 Kota Pekalongan¹⁷

Nama Perusahaan	Uraian	Th. 2010	Th. 2011	Th. 2012	Selisih	Prosentase (%)
CV. Jacky Batik & CV. Shamian Putra	Volume (KG)	49.785.75	208.500.00	47.365.00	-161.135,00	- 77.28
	USD (\$)	1.231.215,09	721.858,00	1.935.299,99	1. 213.441,99	168,10

Dari tabel 11 tersebut bisa dipahami bahwa sedikit sekali perusahaan yang secara resmi melakukan praktek ekspor secara langsung dan mandiri. Bukan berarti tidak ada pengiriman batik selain dari tabel di atas, akan tetapi kebanyakan pengusaha batik melakukannya melalui pihak ketiga yaitu pedagang.¹⁸

D. Batik dan Masyarakat Pekalongan.

Sejarah perbatikan di Pulau Jawa lebih dominan dibanding daerah lain. Faktor penyebabnya, sejak zaman dulu Pulau Jawa memiliki kepadatan penduduk yang peling tinggi di banding wilayah lainnya. Dengan tingkat kepadatan penduduk yang tinggi, Pulau Jawa menjadi pusat berbagai kegiatan ekonomi dan perdagangan serta pusat penyebaran agama dan budaya.¹⁹ Adapun sebaran penduduk di Kota Pekalongan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 12
Kepadatan Penduduk di Kota Pekalongan²⁰

No	Kecamatan	Luas Daerah	Jumlah Penduduk	Kepadatan Penduduk
1.	Pekalongan Barat	10,5	89.698	8.925
2.	Pekalongan Timur	9,52	63.397	6.659

¹⁷ Disperindagkop & UMKM Kota Pekalongan Tahun 2013

¹⁸ Dijelaskan oleh Pak Wismo, pegawai bagian Perdagangan dan dikuatkan oleh Pak Very dan Pak Edy, wawancara hari Selasa tanggal 14 Mei 2013 di Kantor Disperindagkop & UMKM Kota Pekalongan)

¹⁹ Sularso, Adnan K., Haris, A., Amin, M., (2009), *Gabungan Koperasi Batik Indonesia 1948-2008*, Jakarta: GKBI

²⁰ Badan Pusat Statistik, Pekalongan Dalam Angka 2011-2012, hlm. 43

3.	Pekalongan Selatan	10,80	56.338	5.216
4.	Pekalongan Utara	14,88	75.665	5.085
	Jumlah	45,25	285.098	6.301
	2010	45,25	282.851	6.251
	2009	45,25	276.158	6.103
	2008	45,25	273.911	6.053
	2007	45,25	271.990	6.011

Keberadaan asal-usul batik Pekalongan tidak lepas dari sejarah perjalanan Kerajaan Mataram periode abad ke 18 dengan Raja Panembahan Senopati. Sebagaimana dinamika sebuah pemerintahan konflik pemberontakan yang muaranya kekuasaan mengakibatkan peperangan waktu itu terus berkecamuk. Baik peperangan melawan kaum penjajah maupun perpecahan antar keluarga Raja. Tidak terelakkan konflik perpecahan perang mengakibatkan banyak keluarga raja-raja mulai tersebar ke berbagai daerah. Mereka yang tidak sepuas mengungsi ke daerah selatan pegunungan maupun daerah pesisir. Di daerah baru inilah mereka yang tinggal beradaptasi mengembangkan budayanya. Namun pada saat itu batik masih dibuat sebatas untuk kebutuhan tersendiri. Sehingga pola dan warna tetap mengacu pada pakem keraton Yogyakarta maupun Surakarta dari mana mereka berasal. Sejak pergolakan perjuangan perang melawan penjajah (Belanda), para pengikut yang tidak mau kompromi dengan penjajah dan tetap setia kepada perjuangan Pangeran Diponegoro memilih mempertahankan prinsip bertahan tinggal bermukim di daerah sebagai tempat perjuangan, seperti halnya di pesisir Pekalongan.

Untuk melangsungkan kehidupan, mereka tidak sekedar mengandalkan hasil pertanian saja, namun keahlian membuat batik juga dilakukan. Batik yang dibuat tidak lagi sekedar untuk kebutuhan pribadi tetapi akhirnya pembuatan batik bergeser digunakan untuk memenuhi kebutuhan guna menopang ekonomi. Pada tahun 1830 batik secara perlahan mulai berubah menjadi lahan baru sebagai mata pencaharian. Dari sini batik mulai berkembang sebagai komoditas.

Batik yang semula dibuat masih menggunakan corak mengacu pada batik keraton dengan warna *sogan*. Dalam perkembangan corak maupun pewarnaan mulai mengalami perubahan. Batik yang dibuat menggunakan pijakan ciri khas warna

kelengan yang dikenal dengan batik *bang-biron* (*bang-bangan* dan *biron*) dari kata *abang* (merah) dan *biron* (biru). Paduan warna ini menjadi ciri khas batik pesisir tradisional Pekalongan dengan motif *Jamprang*. Produk jenis batik inilah yang membedakan dengan batik-batik keraton Solo dan Yogyakarta yang didominasi warna *sogan*. Sejak itu hingga tahun 1860, usaha batik terus berkembang di Pekalongan.

Bertahannya batik Pekalongan hingga kini tidak terlepas dari kepiawaian para pengrajinnya sealigus adanya jiwa kewirausahaan mereka. Batik tidak hanya sebagai komoditas terlebih batik telah menjadi warisan budaya yang telah mengakar turun temurun menyatu dengan masyarakat Pekalongan yang multi etnis (Arab, Cina dan Jawa). Budaya berniaga dan kultur agamis yang dinamis ditunjang kreatifitas yang tinggi menjadikan batik tidak pernah berhenti untuk dieksplorasi.²¹

Mata pencaharian masyarakat di Kota Pekalongan masih didominasi sektor industri seperti pada tabel berikut:

Tabel 13
Jumlah Pekerja Menurut Jenis Kelamin dan Lapangan Pekerjaan
di Kota Pekalongan²²

No	Jenis Lapangan Kerja	Jenis Kelamin		Jumlah
		Laki-laki	Perempuan	
1.	Pertanian	538	41	579
2.	Pertambangan	0	0	0
3.	Industri	5.895	5.250	11.145
4.	Listrik	42	12	54
5.	Bangunan	111	5	116
6.	Perdagangan	981	650	1.631
7.	Angkutan & Perhubungan	565	40	605
8.	Keuangan	817	351	1.168
9.	Jasa & Lainnya	301	427	728
	Jumlah	9.250	6.776	16.026
	2010	9.250	6.776	16.026
	2009	9.268	6.789	16.057

²¹ Riyanto, (2008), *Pekalongan Membatik Dunia*, Bagian Humas dan Protokol Pemerintah Kota Pekalongan, hlm. 56-57

²² Badan Pusat Statistik, *Pekalongan Dalam Angka 2011-2012*, hlm. 62

2008	9.250	6.460	15.710
2007	9.204	6.776	15.980

Dari tabel 13 tampak bahwa pada umumnya masyarakat Kota Pekalongan menggantungkan pencahariannya di setor industri di mana batik termasuk di dalamnya dibandingkan dengan sektor yang lain. Besarnya jumlah industri juga berdampak pada besarnya tenaga kerja. Mudahnya akses usaha batik seperti toko-toko yang menyediakan bahan baik kain mori, obat batik, *malam* didukung banyaknya sumber tenaga kerja yang banyak menguasai tehnik membatik baik dengan tehnik batik tulis maupun cap membuat usaha ini menjadi favorit di Kota Pekalongan.

BAB IV
PROFIL DAN SUKSESI BISNIS BATIK
DI KOTA PEKALONGAN

Pada bab ini peneliti menyajikan hasil wawancara kepada beberapa pengusaha batik di Kota Pekalongan. Informan yang peneliti temui adalah pengusaha yang telah menjalankan bisnis batik minimal sebagai generasi kedua. Batasan ini peneliti lakukan agar diperoleh informasi yang selengkap-lengkapnyanya mengenai proses peralihan pengelolaan bisnis beserta pertimbangan yang mendasarinya. Informasi ini penting sebab deskripsi hasil wawancara ini akan memberikan kontribusi bagi proses analisis berikutnya.

A. Pola Suksesi Bisnis Keluarga Batik Pekalongan

1. Perusahaan Batik LARISA

a. Nama pemilik: Drs H. Eddywan (55 th)

b. Alamat:

Galeri: (1) Pesindon No. 6 Pekalongan (0285) 420685

(2) Jl. Hayam Wuruk 122 Pekalongan 51113 (0285) 425293

(3) Batik KAYANA Glagahsari Yogyakarta

c. Riwayat Usaha dan Pola Suksesi

Sejak tahun 1980 an LARISA Batik dikelola oleh generasi ke-4 yaitu Bapak H. Eddywan yang beristrikan Hj. Yuyun (38 th). Beliau adalah alumni Fisipol UNDIP Semarang dengan jurusan Administrasi Niaga. Orang tua yaitu H. Achmad Zaeni dan Hj. Amanah pada awalnya mendirikan usaha batik keluarga AHZED yang merupakan singkatan nama keduanya. Beliau memiliki 3 (tiga) orang anak yaitu pertama, H. Freddy yang sekarang mendirikan usaha batik keluarga Freddy Batik yang terletak di Pesindon, Kedua, Hj. Herlina yang sekarang mengelola usaha batik AKSA Batik.

H. Eddywan sendiri memiliki 2 (dua) orang anak perempuan yang sekarang juga mengelola usaha batik (generasi ke-5). Kedua anak beliau adalah

Nanin yang mengelola KAYANA BATIK di Glagahsari Yogyakarta. Nanin memiliki latar belakang pendidikan psikologi. Anak perempuan beliau kedua adalah Larisa, nama yang sama dengan galeri beliau saat ini. Larisa memiliki latar belakang tehnik arsitek dan merupakan alumni UNDIP Semarang. Larisa juga sudah memiliki galeri batik sendiri yang diberi nama FAZIL BATIK. Nama Fazil adalah nama anak pertama Larisa.

H. Eddywan memiliki banyak kegiatan mulai dari kepengurusan di sebuah rumah sakit swasta yaitu Holistic Hospital, Masjid Al Karomah dan TPQ Al Karomah yang ketiganya berada di wilayah Tirto, Pekalongan Barat. Selain itu di bidang sosial dan sarana ibadah, beliau juga memiliki kegiatan beliau di bidang olah raga dan kesenian, yaitu sebagai tenis lapangan dan paguyuban tembang kenangan. Keduanya bernaung di bawah nama organisasi Canting Mas.

Menurut H. Eddywan, orang tuanya, H. Ahmad Zaeni dan Hj. Amanah sangat menekankan pendidikan anak-anaknya.

"Riyin tiyang sepuh kulo haji Zaeni itu sangat mementingkan pendidikan...sanjange ngeten....kowe kabeh pak nyambut gawe opo bae sakarepmu...sing penting rampungno sik sekolahmu"

"Orang tua sayaya haji Zaeni itu sangat mementingkan pendidikan...pesannya begini...kamu semua mau kerja apa saja terserah kamu...yang penting selesaikan dulu sekolah kamu."

Pesan orang tua beliau sangat beliau patuhi, hingga sekarang beliau memetik pelajaran atau *hikmah* dari nasehat itu. Bagi beliau kuliah bukan sekedar mencari gelar sarjana melainkan belajar cara berpikir. Dengan belajar menjalankan bisnis batik dan bekal cara berpikir lebih dewasa dari masa perkuliahan membuat beliau memahami bisnis batik adalah sebagai pilihan.

"Wong teng ngriki nggih kathah larene tiyang sugih... namung lulusan esema.... benten dadose kalih lare ring nate kuliah... bibar tiyang sepuhe sedo... lare niku wau mboten saged ngembangke usaha tiyang sepuhipun....sebage nopo...nggih mboten saged kreatif ...pripun ngoten supados batikipun berkembang..."

"Di sini (Pesindon) ya banyak anak-anak keturunan orang kaya...tapi mereka hanya lulus SMA..... jadinya beda dengan anak-anak yang pernah kuliah.... anak itu tidak bisa mengembangkan usaha batik orang tuanya...sebabnya apa...ya nggak bisa kreatif...gimana caranya agar batiknya berkembang...."

Secara keturunan memang beliau dibesarkan di keluarga pengusaha batik. Akan tetapi beliau tidak pernah merasa dipaksa untuk ikut bergerak di bisnis batik. Hal ini terkait dengan pesan untuk menempuh kuliah sebagai modal berpikir sewaktu beliau masih muda. Beliau memahami bisnis batik adalah sebagai pilihan.

"Kulo sinau bisnis batik awit esema...mpun ngrewangi tiyang sepuh nglempit batik...dugi kuliah teng Semarang...kulo diajari ngontrak setunggal griyo...lha teng ruang tamunipun kulo damel show room...trus kamar-kamaripun kulo sewake kalih konco-konco.. sering konco-konco mendet batik kulo, kdang disade malihkadang kangge piyambak....masalah pembayaran....biasalah namine anak kuliahan...kadang kalih wulan nembe dibayar.... pernah ugi malah dikemplang ...tapi niku mpun kulo perkirake."

"Saya belajar usaha batik sejak masih SMA...sudah membantu orang tua melipat batik...hingga kuliah di Semarang...saya diajari megontrak sebuah rumah.....di ruang tamunya saya buat showroom (ruang pameran)...lalu kamar-kamar saya sewakan kepada teman-teman saya....banyak teman yang mengambil batik...kadang dijual kembali...kadang dipakai sendiri....masalah pembayaran... biasalah namanya anak kuliahan....kadang dua bulan baru dibayar...pernah juga dikemplang (tidak dibayar)....tapi hal itu sudah saya perkirakan."

Ketiadaan paksaan dari orang tua dalam meneruskan usaha batik selain didorong keyakinan berusaha juga adanya pertimbangan lain, yaitu kemampuan bisnis yang sudah ada.

"Mboten nate dipekso...nggih ngrewangi nglempit niku kan lumrah..tapi ndamel usaha ngeten mboten nate margi dipekso... sanese niku....ngeman kawontenan ...bisnis batik tiyang sepuh kulo mpun ageng....relasi mpun kathah awit saking mori....dugi babaran mbatik...babaran njahit sedoyo mpun mlampah...menawi mboten diterasaken nggih eman-eman"

"Nggak pernah dipaksa....yaa..kalau membantu melipat itu kan suatu hal yang wajar...tapi membuat usaha seperti ini nggak pernah karena dipaksa....selain itu sayang dengan keadaan....bisnis batik orang tua saya sudah besar...relasi banyak...mulai dari kain mori....sampai tukang membatik....tukang menjahit semua sudah berjalan....kalau tidak diteruskan ya...sayang...."

Dorongan bekerja tanpa paksaan dari orang tua yang dialami H. Eddy ternyata muncul pengamatan beliau melihat kebiasaan kedua orang tuanya dalam berbisnis. Seperti yang beliau nyatakan

"Tiyang sepuh kulo niku prinsipse sederhana.....tirose ngeten...wong ki yen arep kepenak yo kudu gelem rekoso.....prihatin....yen obah mamah....mosok yoho Gusti Allah ora arep maringi rejeki wong menungsone gelem megawe...."

"Orang tua saya itu prinsipnya sederhana.....katanya begini.....orang itu kalau mau hidup enak ya harus mau berusaha...prihatin....mau kerja ya ada bisa dimakan....masak Allah SWT tidak memberi rejeki sementara manusia mau bekerja....."

"Kulo pengen kados tiyang sepuh kulo.....sregep dagang....percoyo kalih Gusti Allah....mpun ngoten mawon."

"Saya ingin seperti orang tua saya.....rajin dagang...percaya dengan Allah SWTsudah begitu saja."

Rupanya usaha yang telah dijalankan orang tua, menjadi modal atau *capital* tersendiri yang membuat Haji Eddywan semakin yakin usahanya akan berhasil. Semasa menjalani kuliah sambil berdagang, urusan waktu nampaknya tidak menjadi masalah bagi beliau, hal ini disebabkan beliau memiliki strategi tersendiri.

"Pripun kulo mbagi wekdal....hmmm...kulo damel mawon sekawan dinten teng Semarang....tigang dinten teng ngriki...Senin dugi Kemis kuliah....Jum'at wangsul...pados barang.trus Ahade wangsul Semarang malih....haha wekdal niku saged diarani dagang batik nyambi kuliah.... mboten kuliah nyambi dagang...."

"Gimana saya membagi waktu....hmmm...saya buat saja empat hari di Semarang.... tiga hari di sini (Pesindon)....Senin sampai Kamis kuliah...Jum'at pulang.... mencari barang.... lalu Minggu saya pulang ke Semarang lagi....hahaha waktu itu dibilang dagang batik sambil kuliah...bukan kuliah sambil dagang..."

Akan tetapi nama besar orang tua sebelumnya, menurut beliau, tidak otomatis membuat bisnis batik beliau sukses, tetapi usaha dan kerja keras tetap harus dilakukan.

"Tiyang niku kudu usaha...apan usaha nggih insya Allah wonten rejeki...sing penting mpun ikhtiar...kulo yakin menawi rejeki, pati, jodo niku mpun diatur Gusti Allah."

"Orang itu harus usaha....kalau sudah usaha, insya Allah ada rejeki...yang penting sudah ikhtiar...saya yakin kalau rejeki, kematian, jodoh itu diatur Gusti Allah."

Pengalaman belajar bisnis batik sejak usia muda, kurang lebih sejak tahun 1980 an juga berpengaruh pada kepercayaan diri (*self confidence*) beliau yang semakin kuat. Hal ini sangat menguntungkan bagi beliau, bahwa pengalaman lebih berharga dari modal berupa uang.

"Pengalaman niku langkung berharga....menawi kulo ken milih. .arto satus yuto...sakniki angsal nopo...? wong sedoyo mpun awis...mori awis...nopo-nopo awis...kulo mending milih nami tiyang sepuh...langkung manfaat...bade pesen mori umpaminipun...gampil..wong sing gadhah mori mpun ngertos...oo niki putrane sinten..saterusipun...mpun percoyo kalih keluarga kulo..niku langkung daripada satus yuto hahaha...."

"Pengalaman itu lebih berharga... kalau saya disuruh memilih..uang seratus juta....saat ini dapat apa? Semua sudah mahal....mori mahal...apa-apa mahal...mendingan saya memilih nama (besar) orang tua.... lebih bermanfaat....mau pesan kain mori misalnya.... mudah.... yang memiliki kain mori sudah tahu...oo niki anaknya siapa....seterusnya....sudah percaya dengan keluarga saya....itu lebih dari seratus juta hahaha...."

Meski ada hubungan keluarga, persoalan bisnis tetap memiliki aturan tersendiri, termasuk masalah keuangan.

"Wong bisnis...meski kulo mendet barang nggen tiyang sepuh...nggih masalah bayaran...tetep mbayar sesuai perjanjian....lha nek kulo dikemplang tiyangniku dados tanggung jawabe kulo...yo kulo kudu tanggung jawab."

"Namanya bisnis....meskipun saya mengambil barang dari orang tua.....ya masalah bayaran....tetap membayar sesuai perjanjian...kalau saya dibohongi oranghal itu menjadi tanggung jawab saya....ya saya harus tanggung jawab."

Bisnis batik identik dengan kreatifitas, jika hal ini tidak dilakukan, menurut H. Eddywan akan merugikan bisnis batik itu sendiri sebab akan membuat bisnis batik tidak bisa bertahan.

"Masalah persaingan dalam bisnis batik...jare kulo onten hubunganipun kalih kreatifitas...termasuk teng desain....kulo pados riyin nopo ring dipadosi konsumen....seje saking produksi...tiwas mangke didamel... mboten sami remen...radi repot sadene.."

Termasuk membuat desain batik, menurut Haji Edywan Pekalongan terkenal dengan produksi yang murah, jadi wajar kalau banyak pemesan bahkan hingga luar Jawa memesan produksi batik di Pekalongan.

"Kathah saking pundi-pundi malah ingkang pesen batik...kadang Kalimantan utawi sanesipun. Lha caranipun...kulo damel desaintrus kulo kirim....riyin paket...lha sakniki mawi internet...nggih awit kulo taksih kuliah dugi anak kulo....mpun ra mriko ngertos...trus kulo nyuwun gambar...nopo ingkang dadi lambange mriko...kados misale gambar nogomangke wangsul malih teng kulo ra....kulo gambar malih...kirim malih....dugi mrikone cocok."

"Banyak dari mana saja yang memesan batik...kadang Kalimantan atau yang lainnya. Caranya...saya membuat desain....lalu saya kirim.... dulu lewat paketkalau sekarang lewat internet....ya sejak saya masih kuliah hingga anak saya...lalu pihak sana tahu...lalu saya meminta gambar....apa yang menjadi lambang mereka...misalnya ada gambar naga.... nanti kembali lagi kepada saya....saya gambarkan lagi....kirim lagi...sampai mereka cocok."

"Mengkeh nek mpun cocok...dijaplak teng mori seteruse nggih mpun dibatik....kadang desain tumbas menawi wonten sing cocok...sesuai kesepakatan... regine gangsal welas ewu dugi kalih"

doso ewunan per lembar.....kedah wonten perjanjian kalih sing damel desain ...menawi mpun kulo tumbas....mboten saged ditumbas tiyang sanes malih."

"Kalau sudah cocok....digambar di kain mori lalu ya dibatik.....Kadang saya membeli desain kalau ada yang cocok...sesuai kesepakatan.....harganya lima belas sampai dua puluh ribuan per lembar....harus ada perjanjian dengan si pembuat desain...kalau sudah saya beli...tidak bisa dibeli orang lain lagi."

Dari proses atau tahapan yang beliau lakukan dalam usaha memenuhi keinginan konsumen, dapat dipahami bahwa untuk urusan desain, strategi beliau berangkat dari pemesanan bukan dari penawaran. Jenis batik tidak terbatas dari segi cap maupun tulis, terkadang ada pula pemesanan dengan teknik sablon (printing), meski tidak sering, biasanya karena alasan waktu dan harga produksi yang lebih murah.

"Kadang wonten ring nyuwun murah...tapine cepet...menawi sakngandapipun gangsal ewu yar kulo damelke manual...tapi menawi saknginggilipun gangsal ewu nggih kedah mesin alias teng pabrik"

"Kadang ada yang meminta murahtapi cepet.....kalau di bawah 5000 yard saya buat secara manual alias dengan tangan...tapi kalau di atas 5000 yard...ya harus pakai mesin alias di pabrik"

Meski dalam bisnis, keuntungan menjadi tujuan utama, tapi seringkali hal ini justru menjadi dilema ketika Haji Edywan melihat kondisi pekerjanya, terutama untuk pembatik tulis.

"Nggih niki ring dados masalah ...kulo kinten mboten kulo mawon....masalah poco'an.....buruh nyanting niku namung angsal kalih doso ewu sedinten...padahal kados buruh nglorod mawon mpun kawan doso gangsal ewutapi menawi kulo undaki gangsal ewu mawon misale...berarti sewulanipun nggih biasane setunggal kain nggih sewulanan...buruh angsal nem atus ewu rupiah ditambah setunggal atus seket ewu....sedoyonipun pitungatus seket ewu...niku kulo mpun mboten saged sadean."

"Ya...ini yang menjadi masalah...saya kira bukan hanya saya....masalah pengupahan....buruh membatik itu hanya

menerima dua puluh ribu per hari...padahal seperti buruh nglorod (melarutkan cairan malam) saja memperoleh empat puluh lima ribu rupiah...tapi kalau saya naikkan lima ribu saja per hari misalnya....berarti sebulan ya biasanya satu kain (pembuatannya) satu bulanan....pekerja memperoleh enam ratus ribu rupiah ditambah seratus lima puluh ribusemua menjadi tujuh ratus lima puluh ribu rupiah...itu saya sudah tidak bisa menjual”

”Mangkane kulo nggih mikir....mangke niku ring ajeng neruske sinten? Lha wong riyin kulo nate kecele...wonten mobil mlebet parkir ngajeng...kulo kinten bade tumbas batik...wonten lare estri mandap...lajeng taken ...sanjange bade kepanggeh Mak Ijah buruh mbatik teng ngriki.....lha kok jebule niku simake....milo niku kulo lajeng mikir ngeten...mungkin lare sakniki mboten remen ken mbatik....lha wong angsale sekedik...”

”Maka saya berfikir.....nanti yang akan meneruskan siapa? Lha dulu aja saya pernah *kecele*....ada mobil masuk parkir depan...saya kira mau membeli batik....ada anak perempuan turunlalu bertanya.... katanya begini.....mau bertemu Mak Ijah, buruh batik di sini....lha kok ternyata itu adalah ibunya...maka saya berpikir...mungkin anak sekarang tidak tertarik disuruh membatik...soalnya upahnya sedikit.”

Keprihatinan itu dan keprihatinan yang lain seperti mahalnya harga-harga bahan pembuatan batik mulai dari kain mori, *malam* dan sebagainya seringkali menjadi bahan perbincangan dergan sesama pebisnis batik lainnya yang bergabung dalam *Paguyuban Batik Canting Mas*.

”Paguyuban Canting Mas niku didamel kangge ngempalaken tiyang-tiyang pembatik....menawi wonten masalah biasane dados rembagan...nggih paling mboten ngertos informasi terbaru, umpaminipun bade wonten kenaikan kain....nopo ajeng wonten pameran.”

”Paguyuban Canting Mas itu didirikan untuk mengumpulkan orang-orang pengrajin batik...jika ada masalah biasanya menjadi bahan diskusi...ya paling tidak tahu informasi terbaru, misalnya akan ada kenaikan harga kain.....atau akan ada pameran.”

”Kulo remen seni.....kalih pak wakil walikota....ya pak Aleks niku kalih rencang-rencang sanes ndamel pagubuyan senese....ring

arane Paguyuban Tembang Kenangan Canting Mas....sami kalih nami paguyuban batik"

"Saya suka seni.....sama pak wakil walikota....ya pak Aleks itu...dengan teman-teman yang lain membuat paguyubanyang diberi nama Paguyuban Tembang Kenangan Canting Mas....sama dengan nama paguyuban batik."

Haji Edywan berpendapat bahwa pergaulan sangat penting untuk berkomunikasi dengan masyarakat lain di luar pergaulan selama ini. Paguyuban Tembang Kenangan Canting Mas misalnya menjadi media dari berbagai kalangan, pebisnis, birokrat, baik legislatif maupun eksekutif.

"Tujuan paguyuban niki supados keadaan wonten Pekalongan saged kondusif.....kalau pak wali...mpun diwakili Pak Aleks....lha wong niko ponakane kulo...."

"Tujuan paguyuban ini supaya keadaan di Pekalongan bisa kondusif.....kalau pak wali....sampun diwakili Pak Aleks...lha itu kan keponakan saya."

"Wekdal pertemuan, paguyuban tembang kenangan niki mboten nembang othok....tapi ugi dados perekat komunikasi misale kados kulo dados pebatik....ponakan kulo dados wakil wali kota niku...dereng anggota sanes nggih sami-sami gadah pengaruh kangge perkembangan usaha batik...misale wonten masalah limbah...nopo masalah ring kadang-kadang niku mangkihe saged ngrusak situasi teng Pekalongan....misale konflik...termasuk konflik bisnis....lha paguyuban niki saged nyegah."

"Pada saat pertemuan, paguyuban tembang kenangan ini tidak hanya menjadi ajang menyanyi saja, tapi juga menjadi perekat komunikasi misalnya seperti saya menjadi pembatik, keponakan saya menjadi wakil wali kota itu.....belum lagi anggota lainnya juga sama-sama memiliki pengaruh bagi perkembangan usaha batik. Misalnya ada masalah limbah....atau masalah yang kadang-kadang nantinya bisa merusak situasi di Pekalongan....seperti konflik....termasuk konflik bisnis....lha paguyuban ini bisa mencegah."

Dampak dari komunikasi yang baik dengan berbagai pihak seperti Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Dinas Pariwisata, dan Dinas Lingkungan Hidup sangat dirasakan oleh H. Eddywan. Galeri merangkap tempat workshopnya sering mendapat kunjungan baik itu dari rombongan pariwisata maupun perguruan tinggi yang ingin mengetahui seluk beluk tentang batik Pekalongan.

"Lumayan kathah ring sami mriki....yo kadang rombongan wisata...nopo malih kados wekdal acara festival batik internasional riyin niko...Pesindon dikunjungi Bu Ani Yudhoyono...mboten namung mersani batik tapi yo teng wingking nopo....Saking seringe nggen kulo dados tempat belajar...kulo pikantuk bantuan mesin pengolah limbah saking elha."

"Lumayan banyak yang berkunjung ke sini....ya kadang rombongan wisata....apalagi seperti waktu acara festival batik internasional dulu itu.... Pesindon dikunjungi Bu Ani Yudhoyono...tidak hanya melihat-lihat batik tapi juga melihat ke belakang (tempat workshop)....karena seringkali tempat saya ini menjadi tempat belajar....saya mendapat bantuan mesin pengolah limbah dari LH (Lingkungan Hidup)."

2. Perusahaan Batik B L. (BACHIR-LATIFAH) PUTRA (48 th)

a. Nama Pemilik: Hj. Enny Apriadiningsih

b. Alamat:

Galeri : (1) Jl. KH. Mas Mansyur No. 87 Pekalongan (0285) 423474

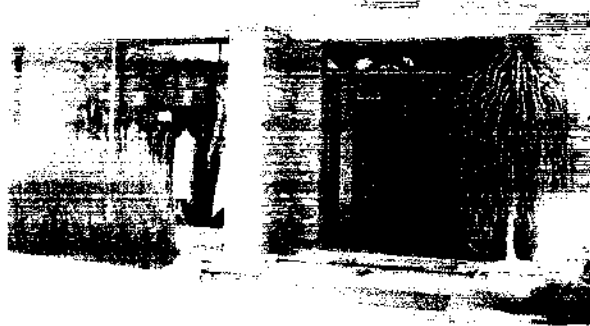
(2) Pasar Grosir Setono Blok L. No 26 Pekalongan

(3) Pasar Tanah Abang Blok A Lt. B1 Los D No 33 Jakarta Pusat

(4) Kampung Wisata Pesindon Gg. 1 No 9 Pekalongan

(5) IBC (International Batik Center) Jl. A. Yani Los E9 Wiradesa
Pekalongan

Gambar :12
Galeri Batik B.L. Putra & Tsania Decoration



c. Riwayat Usaha dan Pola Sukses

Hj. Enny Apriadiningsih merupakan anak ke-3 dari 7 bersaudara, dan merupakan satu-satunya yang meneruskan usaha batik kedua orangtuanya, H. Bachir Ahmad dan Hj. Latifah Jahri. Sebelumnya usaha batik yang diberi nama batik B.L. (singkatan dari kedua nama orang tua) dikelola saudara tertuanya H. Kamaludin, akan tetapi berhubung beliau lebih memfokuskan pada usaha developer atau bisnis perumahan, selanjutnya usaha batik dilanjutkan oleh saudara yang lain yaitu H. Sutrisno Bachir. Usaha ini juga tidak berlanjut ketika H. Sutrisno Bachir memutuskan fokus di dunia politik.

Tongkat estafet kepemilikan usaha batik B.L. tidak langsung dilimpahkan kepada Hj. Enny (penggilan beliau). Awalnya, di samping galeri yang berada di Jl KH. Mas Mansyur ini, beliau dibuatkan sebuah galeri kecil, diberi nama Tsania Batik.

"Lha niku sih....riyin toko batik kulo awit pertama nderek ngurusi usaha tiyang sepuh"

"Lha itu sih....dulu toko batik saya sejak pertama ikut mengurus usaha orang tua."

Bisa dikatakan modal Hj. Eny dalam berbisnis adalah keberanian, termasuk keberanian mengambil keputusan dan resiko. Beliau sendiri kuliah di fakultas Hukum Universitas Jayabaya. Beliau memiliki tiga orang putra putri, pertama Adit yang sedang menempuh kuliah di fakultas Ekonomi-Manajemen , Uiversitas Diponegoro Semarang, kedua, Shela yang sedang menempuh kuliah desain interior di Jakarta dan ketiga Zaka yang baru saja memasuki masa kuliah di fakultas Hukum di Universitas Pekalongan.

Pengalaman beliau melihat orang tuanya mengelola bisnis mendorong Hj. Eny berani mengambil keputusan melanjutkan usaha batik ketika saudara laki-lakinya yaitu H. Sutrisno Bachir dan H. Kamaludin lebih fokus di bidang lain. Sementara saudara yang lain tidak bersedia. Jadi bisa dikatakan bahwa pelimpahan pengelolaan (suksesi) disebabkan unsur keterpaksaan karena situasi yang tidak memberikan pilihan lain. Sampai sekarang usaha batik B.L telah memasuki generasi kedua.

"Dulu ibu saya, Hj. Latifah menanyai saya....*piye wani ora?*....ya karena saya sudah biasa ikut mengurus usaha ini, seperti ikut *moco'i*, mengirim pesanan dan sebagainya....jadi ya kenapa tidak....wong memang saya ini orangnya nekatan hehehe."

Keberanian mengelola usaha yang dimiliki Hj. Eny tidak hanya di bidang batik yang resmi beliau pegang sejak tahun 1990an, tetapi ada bidang yang lain yaitu dekorasi, khususnya dekorasi hajatan perkawinan sejak tahun 2005. Hingga kini, kedua jenis usaha ini tetap dikelola secara bersamaan, dengan nama galeri Batik B.L. Putra and Tsania Decoration yang bertempat di Jl. KH. Mas Mansyur No. 87 Pekalongan.

Perihal Hj. Eny mengelola bisnis dekorasi pengantin mulai dari panggung, tratak, meja-kursi dan sound system menurut beliau tidak jauh berbeda dengan kenekatannya mengelola usaha batik. Perbedaannya adalah situasi yang menyebabkan kenekatannya mengambil keputusan.

"Sebenarnya saya diinspirasi ketika ada saudara saya sedang menggelar hajatan perkawinan di Jakarta. Saya menunggui ketika panggung dan yang lainnya dipasang. Sampai selesai....saya memanggil anak buah saya....saya tanyai dia*biso ora kowe?*

Dengan saya terus mengamati cara memasang semuanya....ternyata pegawai saya sanggup membantu saya.....waktu itu di Pekalongan saya termasuk yang pertama menghias meja kursi dengan kain yang model bermacam-macam....”

Keberanian Hj. Eny tidak hanya beliau simpan untuk dirinya sendiri. Ketika sang ibu hendak *ngunduh mantu*, kesempatan ini tidak beliau sia-siakan.

”Waktu itu ibu saya kaget sekali.....bahkan beliau bilang *sing bener? Ojo sembarangan kowe.. yen kowe sanggup yo wis ora ka iki.*”

”Waktu itu ibu saya kaget sekali.....bahkan beliau bilang yang benar? Jangan sembarangan kamu....kalau kamu sanggup ya sudah nggak apa-apa.”

Dengan modal keberanian bereksperimen, mau belajar dan ketelitian, keragu-raguan sang ibu akhirnya tidak terbukti. Hingga kini banyak yang menyerahkan urusan dekorasi pengantin kepadanya. Jika usaha batiknya telah merambah ke pasar-pasar di Bali, Jakarta, Medan dan Manado, usaha dekorasinya juga telah merambah hingga luar Jawa Tengah seperti di Jawa Barat.

Saudara-saudara Hj. Eny pada akhirnya juga memiliki bisnis batik serupa. Antara mereka juga terjalin kerja sama. Bentuk kerja sama itu tidak hanya berupa jenis barang, tetapi persoalan *mbabar* atau pengerjaan batik itu sendiri.

”Karena kami adalah saudara yang sama-sama usaha batik, ya jarang atau bahkan tidak ada konflikwong semua sudah tahu resiko batik ...jadi sama-sama maklumlah.”

Meski ada pengertian, bukan berarti tidak ada masalah, tapi mereka berusaha menyelesaikannya secara kekeluargaan.

”Kita itu kan bikin batik tulis dan cap....bukan printing, seperti karena masalah cuaca, kadang kain tidak bisa kering..jadi warnanya menjadi pudar, warna batik tidak bisa muncul seperti seharusnya.....nah kalau seperti itu, kalau masih pesenan saudara sendiri nggak apa-apa, saling memaklumi, tapi kalau pesenan orang lain....atau saya yang *mbabar* ke orang lain....misalnya masih

bisa dijual ya saya jual...tapi kalau tidak bisaya biasanya dibuat apa gitu...daripada nggak balik modal.”

Pengalaman memiliki konflik baik dengan saudara maupun orang lain menurut Hj. Eny seringkali tidak bisa dihindari tapi beliau berkeyakinan bahwa semua itu hal yang wajar dan yang penting adalah adanya kemauan untuk menyelesaikan dengan baik dan bertanggung jawab.

”Dulu....pernah saya juga ditipu pedagang yang kebetulan tidak di Pekalongan....awalnya selalu tepat waktu dalam membayar...kan pakainya giro...karena pesenan sering dan ya itu tadi...awalnya orangnya selalu membayar...terus sampai ratusan juta....nah pas mau lebaran saya kan butuh banyak uang...ya untuk belanja bahan...bayar *poco'an*...bayar te ha er....tadinya aku hitung paling tidak ada pemasukan lah barang dua ratus juta....eh ternyata hanya ada sekitar lima puluhan...habis itu saya ubah cara saya memenuhi pesenan...sekarang kalau mau pesan bayar dulu separuh dan sisanya setelah barang selesai...jadi saya tidak akan menanggung rugi.”

Selain pengalaman langsung menangani batik, Hj. Eny ternyata juga mengamati dan mempelajari ajaran dan tradisi yang dilakukan keluarganya turun temurun. Seperti masalah kebiasaan bersedekah yang telah dilakukan secara terus menerus.

”Sampai sekarang di keluarga saya selalu mengadakan bagi-bagi sembako...setiap jumat Kliwon, sebenarnya bukan karena Kliwonnya....tapi emang sejak dulu kebetulan banyak yang punya waktu buat ngurusinya jadi sampai sekarang ya...tetep dilakukan.”

Masalah rejeki, menurut Hj. Eny semua itu juga telah diatur oleh Allah SWT. Ketika terjadi krisis moneter 1997, terjadi penurunan pesanan cukup besar. Tapi keyakinan jugalah yang memberinya kekuatan hingga kondisi usahanya kembali normal.

”Tahun 1997 itu saya naik hajipas waktu itu krisis....saya masih punya sekitar seratus lembar kain selendang sutra....waktu sebelum krisis itu sekitar seratus dua puluh lima ribu rupiah per lembarnya. Eh...pas saya di tanah suci, asisten saya telfon bilang kalau ada orang Jakarta yang mencari selendang sutra untuk kado...jumlahnya banyak. Saya bilang ke asisten saya....*coba kowe etungen nganggo rego saiki...kadek kaine tekan kabehane?* Ya

terus dihitung kan sama asisten saya...dia bilang harganya nyampai sekitar lima ratusan ribu per lembarnya...wah senang rasanya.”

Pandangan mata Hj. Eny berbinar mengingat masa lalunya. Bahkan berkaca-kaca.

”Saya telah membuktikan bahwa Allah SWT tidak akan mengingkari janji, saya haji dan bahkan belum sampai rumah, saya telah diberi rejeki yang sangat banyak....seratusan kain selendang sutra saya laku mahal.....ya Allah.....padahal sebelum saya berangkat haji itu....saya sedih sekali.....dagangan saya masih banyak.....karena krismon....mau buat lagi belum sanggup karena apa-apa sudah mahal....pokoknya alhamdulillah.”

Berkali-kali Hj Eny mengusap matanya yang terus berkaca-kaca.

”Waktu itu saya hanya berprinsip bahwa batik itu kan nggak seperti jualan makanan yang bisa busuk....kalau batik itu kan semakin lama menjadi semakin antik....ya asal kita tahu cara merawatnya.”

Keberanian dan tekad yang bulat dalam berbisnis semakin kuat manakala sang suami, H. Sugeng yang saat ini menjadi anggota legislatif DPRD Kota Pekalongan selalu memberi dukungan dan semangat, terutama ketika Hj. Eny menghadapi persoalan dalam bisnis batiknya.

”Alhamdulillah....saya punya suami yang sangat mengerti dan selalu memberi dukungan.... ya moril ataupun materiil....ya nasehat ya duit....jadi usaha batik saya ini terus berkembang.”

Tidak hanya dukungan keluarga yang ikut membesarkan bisnisnya. Menurut Hj. Eny pelayanan kepada konsumen akan membuahkan kepercayaan. Seperti pengalaman beliau pada saat menerima tamu-tamu dari beberapa instansi pemerintahan yang datang khusus untuk belajar batik.

”Yang namanya memberi servis kepada pembeli adalah wajib bagi saya...mau senang mau susah kita tetap harus memberikan yang terbaik. Seperti dulu saya ditelpon pelanggan dari Jakarta....padahal saya sendiri hampir-hampir lupakarena memang sudah lama sekali saya melayani orang tersebut. Ternyata

dia mengabarkan bahwa dia akan membawa rombongan satu bis untuk melihat-lihat batik di tempat saya.....jujur....saya senang sekali kalau ada orang walaupun sudah lama sekali tapi masih ingat dengan saya.”

Hj. Eny tampak sangat bersemangat menceritakan pengalamannya tersebut.

”Waktu itu bahkan saya sampai memesan soto khas Pekalongan langsung dari pedagang dengan gerobaknya....maksud saya biar terlihat unik.....saya pasang tenda dan tratak....biar tamu-tamu dari Jakarta puas.....meski agak tengah malam baru sampai....tapi saya juga puas....mereka nggak menyangka akan disambut seperti itu. Toko saya ini penuh dengan orang-orang yang berbelanja batik....senang sekali.”

Selain komunikasi dengan pelanggan yang baik, hubungan dengan pekerja menurut Hj. Eny juga sangat mempengaruhi keberlangsungan usahanya.

”Saya menghargai mereka....tanpa mereka saya tidak bisa maju....seperti si Nunung itu....itu lho...yang menjadi kasir....ibunya sudah lama ikut saya....dia itu lulusan es em a....karena ibunya sudah setia membantu sayakarena saya percayamakanya anaknya juga saya terima kerja di sini. Apalagi Nunung itu anaknya rajin....pekerja yang lain juga begitu....kalau saya membutuhkan tambahan pegawai...pasti saya bilang ke mereka kalau punya saudara....tapi tetap saya tes dulu....mau saudara mereka atau orang lain....kalau nglamar di sini pasti saya tes dulu....jadi saya yakin kalau orang itu memang bisa bekerja....baru saya terima.”

Kepandaian berbisnis juga tampak pada ketiga anak-anak beliau. Adit, si sulung, yang saat ini sedang menyelesaikan skripsi di fakultas Ekonomi UNDIP Semarang juga sering membawa dagangan batik ke kampusnya.

”Adit...itu saya nggak suruh...Cuma awalnya teman-temannya minta tolong dicarikan baju batik....ya diterima oleh Adit....eh jadi keterusan sampai sekarang.....kalau dia pas libur kuliah dia pulang ambil barang...tapi kalau pas nggak bisa...dia menyuruh teman-temannya untuk datang langsung ke sini.”

Meskipun anak sendiri, Hj. Eny tetap memberlakukan prinsip *business is business*. Beliau juga berbagi keuntungan kepada putranya tersebut.

“Adit sering pesan kalau pas ada teman-temannya datang ke sini....*Buk..iku konco-koncoku lho....ya* saya paham....*yo...ibu paham...ya* saya berikan bagian keuntungannggak apa-apa yang penting dia semangat.”

Meski tidak di bidang bisnis batik, kedua anak beliau yang lain yaitu Shela yang masih menyelesaikan kuliah desain interior dan Zaka yang baru menjalani kuliah di fakultas hukum juga memiliki bakat bisnis. Jika Shela yang mulai berani mengembangkan ketrampilan di bidang desain interior, Zaka saat ini sedang mempersiapkan bisnis cuci motor, yang bertempat persis di sebelah utara galeri batik ibunya.

3. Perusahaan Batik HUZA

a. Nama pemilik: Husein Moh. Assegaf

b. Alamat:

Galeri: (1) Jl. Kenanga No. 7 (0285) 424863

(2) Jl Hayam Wuruk No. 230 (0285) 433460 Pekalongan

(3) Jl. Kaliurang KM 9,3 No 4 (0274) 881591 Yogyakarta

c. Riwayat Usaha dan Pola Sukses

Bertempat di Jl. Kenanga No 7, di kawasan kampung Arab, Pekalongan, bisnis batik bermerk HUZA berpusat. Aneka desain mulai dari kemeja, hem, daster, blus, gamis, tas batik, gaun batik, seprai, kain panjang bahkan hingga toples dibalut kain batik pun rapi berjejer di ruang display berukuran sekitar 20 x 15 meter. Suasana nyaman semakin terasa dengan hembusan AC yang memenuhi ruangan. Kursi-kursi untuk pembeli juga disediakan lengkap dengan sajian minuman mineral memberikan kesempatan kepada pengunjung untuk beristirahat jika lelah memilih barang.

Bapak Husein Moh. Assegaf atau biasa dipanggil habib mengawali bisnis batik sejak awal 1990an. Agak berbeda dengan pebisnis batik yang lain. Habib mengelola bisnis bukan karena diturunkan oleh orang tuanya, tetapi atas kemauan beliau sendiri. Kecermatan melihat pasar membantu beliau secara pelan-pelan mengembangkan usaha.

“Saya berbisnis batik...bukan dari orang tua....tapi karena memang saya ingin berbisnis batik.....apalagi istri saya ..sayyiddah...sangat mendukung tekad saya.”

Beliau memahami bahwa bisnis selalu menanggung resiko. Karenanya beliau berusaha untuk menekan resiko seminimal mungkin.

“Makanya saya memutuskan untuk hanya menjual saja. Masalah *mbabar* batik sampai menjahit saya serahkan ke orang-orang yang biasa mencari *babaran*.lha caranya biasanya mereka ke sini, cari ada *sanggan* nggak. Kalau pas ketemu saya...dan pas saya mencari mereka....saya tanyakan ...misalnya begini...saya kan dah punya sampel atau contoh moif....tak lihatin..kamu bisa nggak bikin kayak gini...ongkosnya berapa...morinya dari kamu apa dari saya....kayak kayak gitulah...nah kalau dah oke...sepakat...ya sudah saya pesen berapa gitu.”

“Kalau *mbabar* sendiri itu ya ada enakya....lebih murah...tapi saya harus punya pekerja yang banyak....dan tempat yang luas....belum mikir *poco'an*...wah ribet...tapi kalau saya *mbabar* ke orang....asal harganya oke....enak..saya tinggal bayar kalau batik sudah selesai dan dibawa ke sini.”

Pria paruh baya yang selalu mengenakan kaca mata ini memiliki sejumlah anak-anak, satu di antaranya sudah mulai ikut mengelola bisnis batik ini. Atikah, berumur sekitar 24 tahun, lulusan sekolah mode ESMOD yang sedang berusaha keras mengembangkan bisnis ayahnya. Dari kesenangannya membuat aneka mode masa kini, kain batik terlihat lebih elegan dan modis.

“Yaini Atikah, anak saya, dia sudah lulus ESMOD, suka bikin gambar-gambar.....terus bilang ke saya*Bah dibuat kayak gini..pasti laku Bah*...kalau saya sudah oke....saya *babarkan* sampai jahitan....terus teman-teman dia yang di Jakarta suruh pakai.....difoto....dimasukin internet...atau buat profil kayak gini.”

Konflik ringan kadang juga terjadi antara Habib dengan Atikah, misalnya masalah motif dan model. Namun demi memberikan kesempatan kepada anaknya agar berkembang maka biasanya Habib sering mengalah.

"Saya dan Atikah juga sering ada perbedaan pendapat. Misalnya *ketika* satu kain saya bikin untuk perempuan....eh dia bilang sebaliknya....enggak Bah ini kalau dibikin hem bagus...walaupun awalnya saya ragu....tapi saya mengalah karena melihat semangatnya berbisnis yang kuat.....ya betul ternyata motif yang menurut saya pantas untuk perempuan, ketika dibuat menjadi hem...bagus juga."

Hingga sekarang, Habib selalu mempercayakan motif dan desain produk kepada Atikah yang beliau yakini memiliki insting bisnis kuat.

"Awalnya membuka galeri baru di Yogyakarta terinspirasi karena di situ dua anak saya yang lain sedang kuliah di UII....ya di Kaliurang itu.....nah kalau pas nengok adiknya, Atikah usul ke saya supaya dibuat toko batik...soalnya kalau wisuda pasti orang-orang itu cari batik.....ya sudah saya coba buat toko....alhamdulillah lancar....jadi kalau saya ke Yogya selain ketemu anak juga ngontrol toko.....tapi anak saya yang ketiga yang ikut mengelola di situ."

"Ya memang baru si Atikah itu yang serius menekuni bisnis ini....apalagi kegemarannya membuat desain.....itu sangat membantu saya untuk mengembangkan usaha....kan selera anak muda apalagi dia pernah kuliah di Jakarta...tahu apa yang disukai anak-anak dan orang jaman sekarang...hahaha"

"Ya kalau dibilang merencanakan sebagai penerus...ya bisa dibilang begitu....ya pertama itu tadi...sesuai dengan ilmunya....terus kalau hanya saya dengan umminya kan ya kewalahan.....jadi ya saya memang percaya sama Atikah. Ya ...pengennya dia bisa meneruskan usaha saya ini lebih baik lagi...dan yang penting bisa menjadi contoh bagi adik-adiknya."

Pengalaman selama dua puluh tahunan lebih banyak memberikan pelajaran bisnis kepada Habib, terutama agar tidak mudah tertipu atau menanggung rugi, apalagi menurut pengakuannya beliau tidak dilahirkan dari keturunan pembatik.

"Orang tua saya bukan pembatik, tapi itu tidak menghalangi saya untuk belajar berbisnis batik....awalnya hanya di sini (Jl. Kenanga no 7)juga tidak terlalu besar.....ya karena tidak punya

pengalaman dari keluargasaya harus berhati-hati dalam berbisnis....misalnya mencari orang yang pinter *mbabar*...jahitannya bagus.....rapi....biasanya saya mencari tahu dari teman-teman yang sudah duluan buat batik.”

Habib sangat menggemari olahraga golf, kegemarannya ini tersalurkan lewat klub yang beliau ikuti dan seringkali meluangkan waktu bersama hingga ke daerah Semarang. Ternyata beliau tidak hanya menjadikan klub ini sebagai sarana olahraga melainkan sebagai ajang promosi batik produksinya juga.

”Kalau pas saat main golf itu kan banyak juga orang-orang penting yang datang....nah saat itu saya membawa kain batik....saya berikan mereka kartu nama saya....nah.... biasanya mereka kalau pas main di Batang... lalu mampir kemari....nah kalau belanja saya kasih mereka bonus....apalagi kalau belanjanya banyak. Ya.....kan silaturrahi itu bawa rejeki....saya percaya itu. Apalagi saya kan sejak kecil sering dinasehati abah dan umi saya...ya seperti itu tadi....pokoknya percaya sama yang di atas....nanti pasti ada rejeki.”

Dari pengalaman usaha Habib ini dapat dipahami bahwa pengembangan usaha batiknya pada awalnya tidak berdasarkan bisnis keluarga, sehingga proses suksesi baru memasuki tahap awal (*beginning process*).

B. Analisa

Dari perolehan data yang dikumpulkan melalui beberapa informan dapat diketahui masa pengelolaan usaha seperti dalam tabel berikut:

Tabel 14

Daftar Nama Informan Perusahaan Batik Pekalongan

No	Nama Perusahaan Sekarang	Pemilik (Informan)	Keterangan	Successor	Nama Perusahaan Batik
1.	Batik Larisa	Bpk. H. Eddywan	Generasi Ke-4	a. Nanin b. Larisa	a. Kayana Batik Yogyakarta b. Fazil Batik
2.	Batik B.L. Putra & Tsania Decoration	Ibu Hj. Enny Apriadiningsih	Generasi Ke-2	a. Adit b. Shela	Batik B.L. Putra & Tsania Decoration
3.	Batik Huza	Bpk. Husien M. Assegaf	Generasi ke-1	Atikah	Batik Huza Yogyakarta

Pengalaman ketiga informan dalam mengembangkan bisnis batik ternyata memiliki pola yang berbeda. Pertama, H. Eddywan, sebagai *successor* generasi kedua. Saat ini beliau telah memiliki *successor* berikutnya yaitu kedua anak beliau yaitu Nanin dan Larisa yang telah memiliki bisnis batik sendiri. Pengalaman beliau untuk meneruskan bisnis batik dari orang tuanya dipengaruhi banyak faktor:

- a. Tersedianya *capital*, baik material maupun sosial.

Secara historis, bisnis batik keluarga yang telah dikembangkan secara turun temurun telah memiliki sumber-sumber *capital* yang sangat kuat, secara material seperti modal uang, bahan baku, desain, alat-alat produksi, serta ketenagakerjaan. Begitu juga secara sosial, jaringan relasi yang sangat luas apalagi hampir semua pelaku bisnis batik di Pekalongan sangat mengenal kedua orang tuanya. Hal ini tentu sangat menguntungkan beliau sebab tanpa terlalu susah beliau tinggal memelihara hubungan relasi dengan menjaga kepercayaan tersebut dengan baik.

- b. Pengetahuan tentang bisnis batik yang sangat memadai.

Pengalaman membantu mengelola bisnis batik sejak sekolah di bangku SMA hingga selesai kuliah membekali beliau dengan informasi seputar usaha batik secara maksimal. Pengalaman dari segi pemasaran, keuangan, produksi, ketenagakerjaan, membuat desain sangat membantu beliau dalam mengembangkan bisnis batik. Pengetahuan di bidang-bidang tersebut membantu beliau ketika harus mengambil keputusan terkait dengan pengembangan bisnis, dengan demikian beliau bisa meminimalkan resiko dan memaksimalkan keberhasilan dari setiap step bisnis. Terlebih beliau pernah mengambil kuliah administrasi niaga, sehingga juga membantu beliau dalam mengelola bisnis secara lebih baik.

- c. Pemahaman bahwa batik adalah budaya yang wajib dilestarikan.

Anggapan bahwa bisnis batik adalah bisnis keturunan memang diakui oleh H. Eddywan. Beliau tetap mengakui bahwa kesuksesan bisnisnya sekarang juga karena jasa-jasa para *predecessor* (pendahulunya) yaitu kedua orangtuanya. Meski demikian beliau juga memiliki pandangan tersendiri mengenai bisnis batik. Menurut beliau batik adalah budaya yang harus dilestarikan. Tetapi beliau sebagai

pelaku bisnis juga mengakui adanya dilema khususnya mengenai pengupahan (*cost product*) dengan keuntungan (*provit*). Keprihatinan ini membawa konsekuensi beliau untuk menjaga harmonisasi dengan pekerja dengan memberikan porsi pengupahan yang manusiawi dan menetapkan tingkat keuntungan yang proporsional untuk keberlangsungan bisnisnya.

Kedua, Hj. Eny Apriadiningsih, sebagai *successor* generasi kedua memiliki pengalaman bahwa meneruskan bisnis batik disebabkan oleh faktor:

a. Tersedianya *capital*, material dan sosial

Hampir sama dengan pengalaman ikut mengelola bisnis batik yang telah dikembangkan oleh *predecessor* sebelumnya juga dialami oleh Hj. Eny Apriadiningsih, penerus usaha batik B.L. Putra. Perubahan orientasi bisnis yang dilakukan kedua saudara tertuanya: H. Kamaludin beralih fokus ke bisnis properti dan H. Sutrisno Bachir yang lebih fokus ke dunia politik membuat Hj Eny tertantang untuk menangani bisnis ini. Terlebih bisnis memiliki banyak sumber-sumber *capital* yang sayang untuk disia-siakan, baik modal finansial, modal sosial, modal pasar, alat-alat produksi serta ketenagakerjaan.

b. Pengetahuan bisnis batik yang memadai.

Keikutsertaan menangani bisnis sejak masih kuliah mulai dari membantu proses pengupahan (*poco'an*), pembelian kain mori dan bahan-bahan yang lain menjadi modal pengetahuan bagi Hj. Eny dalam meneruskan usaha batik milik orang tuanya. Meski pada saat kuliah beliau tidak menekuni bidang ekonomi atau manajemen, namun hal ini tidak menyurutkan tekad beliau untuk terjun dalam bisnis. Sehingga bisa dikatakan pengetahuan bisnisnya justru diperoleh dari pelajaran secara autodidak, bukan melalui sekolah formal.

c. Keingintahuan yang tinggi.

Keterlibatan Hj. Eny dalam mengelola bisnis sejak masih dikelola oleh kedua orang tua maupun dalam memulai usaha dekorasi untuk pengantin menunjukkan bahwa secara pribadi, beliau memang memiliki rasa ingin tahu yang tinggi dan memiliki keberanian mengambil resiko (*take a risk*). Dua hal ini sangat mempengaruhi keberhasilannya sebagai pengusaha.

d. Anggapan bahwa bisnis adalah sebagai sebuah tantangan yang harus ditaklukkan.

Keberanian mengambil resiko menjadi ciri bagi seorang pengusaha. Bisa dipahami bahwa bagi Hj. Eny kepuasan tidak hanya terletak pada keberhasilan memperoleh untung yang banyak, tetapi kepuasan juga diperoleh ketika ia mampu menaklukkan bisnis. Dengan demikian keuntungan bagi Hj. Eny tidak hanya bersifat finansial tetapi juga non finansial.

Ketiga, Bpk. Husein Moh. Assegaf sedang mempersiapkan *successor* yaitu anaknya yang bernama Atikah yang sekarang juga sudah mengelola bisnis batik di Yogyakarta. Beliau memiliki pertimbangan tersendiri mengenai keberlanjutan pengelolaan bisnis batik, yaitu:

a. Tersedianya *capital*, material, sosial dan *skill*.

Meski tidak dilahirkan dan dibesarkan di kalangan keluarga pebisnis batik, namun Pekalongan dengan icon batik menjadi potensi yang sangat menguntungkan dan sangat sayang untuk tidak dimanfaatkan. Begitu juga dengan lingkungan masyarakat yang kebanyakan memiliki profesi *mbabar* batik di Pekalongan yang terkenal dengan biaya produksi yang murah menjadi aspek yang sangat menguntungkan bagi pengusaha pemula. Dengan relasi yang mudah dijangkau serta potensi Atikah yang menekuni dunia fashion yang sangat berkaitan dengan bisnis batik membuat beliau menjadi sangat yakin dengan keberhasilan bisnis batik. Tidak hanya itu jaringan sosial, organisasi hobi olahraga yang seringkali menjadi ajang berkumpulnya orang-orang kaya juga menjadi motivator untuk terus memperkenalkan usaha batiknya.

b. Keinginan untuk membesarkan perusahaan.

Motivasi diri sendiri yang kuat untuk mengembangkan usaha dan dukungan keluarga menjadi penentu bagi eksistensi bisnis Habib Husein ini. Karenanya sangat tidak heran ketika Atikah meminta untuk kuliah desain di Jakarta, beliau langsung menyetujuinya. Alhasil, ketrampilan Atikah dalam merancang busana membuat Habib Husein semakin percaya diri bahwa Atikah akan mampu melanjutkan usaha yang telah ditekuninya sejak tahun 1990an ini. Bisa dipahami bahwa Habib Husein sedang melakukan proses suksesi dengan memberikan kesempatan kepada Atikah selain menekuni keahlian di bidang desain tetapi juga

kesempatan pengelolaan secara langsung, baik di showroom yang terletak di Jl. Kenanga, Jl. Hayam Wuruk maupun yang terletak di Kaliurang Yogyakarta.

Dari ketiga informan, dapat dipahami terkait dengan perencanaan suksesi bahwa:

- a. Pada perusahaan batik Larisa dan B.L. bisnis batik telah menjadi kultur atau budaya yang telah dilakukan turun temurun. Bisa dikatakan tidak ada perencanaan atau suksesi secara terencana. Peralihan pengelolaan bisnis batik terjadi secara kultural. Faktor kebiasaan melihat sejak kecil hingga dewasa dan ikut membantu menangani menunjukkan telah terjadi transfer pengetahuan secara tidak terencana (*unplanning process*). Meski demikian pengalaman dan pengetahuan tersebut tetap membantu pengelolaan bisnis pada generasi H. Eddywan dan Hj. Enny Apriadiningsih. Pengamatan sejak kecil hingga dewasa yang dilakukan H. Eddy terhadap kegiatan dan prinsip bekerja yang diterapkan orang tua juga mempengaruhi semangat atau spirit beliau dalam berusaha.

Bahkan pada perusahaan batik Larisa, peralihan ke generasi kelima yaitu kepada Nanin dan Larisa juga terjadi secara kultural. Bidang keilmuan yang mereka tekuni juga tidak mencerminkan adanya proses perencanaan, terbukti dengan bidang ilmu yang Nanin tekuni adalah psikologi dan Larisa mempelajari dunia arsitek. Meski demikian faktor kultur nampaknya lebih kuat mempengaruhi motivasi kedua putri tersebut untuk menekuni dunia bisnis batik seperti ayahnya. Jika pada perusahaan batik B.L. Putra peralihan pengelolaan yang dialami Hj Eny terjadi secara kultur juga, tetapi proses perencanaan mulai terjadi ketika Adit, putra beliau yang pertama menekuni ilmu ekonomi manajemen dan Shela, putri beliau yang kedua menekuni ilmu desain interior, dua bidang yang menjadi andalan perusahaan batik B.L. Putra yaitu bisnis batik dan dekorasi.

Meski beliau tidak menyatakan secara langsung bahwa keduanya adalah penerus bisnis ini tapi dari kedua bidang yang menjadi tumpuan perusahaan ini bisa dipahami bahwa memang Hj. Eny sedang melakukan proses suksesi. Begitu juga pada usaha batik Huza, Habib Husein selaku generasi pertama secara kolaboratif telah menempatkan Atikah, putri sulungnya bukan hanya sebagai anak tetapi sebagai relasi yang secara proporsional sangat mempengaruhi

perkembangan bisnis batik orang tuanya. Dengan menyerahkannya urusan desain produk batik kepada Atikah menunjukkan bahwa secara sengaja Habib Husein telah membuat perencanaan suksesi secara terstruktur, mulai dari bidang ilmu yang ditekuni serta pelibatan Atikah dalam proses-proses pengambilan keputusan terkait dengan pengembangan usaha.

- b. Dari proses pengambilan data, baik pada proses suksesi yang terencana maupun belum diketahui perbedaan secara signifikan antara keduanya terkait dengan perkembangan bisnis. Hal ini bisa dipahami sebab dalam bisnis banyak faktor yang mempengaruhi, internal dan eksternal di samping bahwa bisnis adalah sebuah *on going process*. Kondisi ini tidak bisa secara maksimal dipahami hanya dengan tenggat waktu penelitian selama beberapa bulan saja. Meski demikian, dari data bisa dipahami bahwa keyakinan terhadap ajaran agama, seperti hubungan antara rejeki dan ikhtiar membuktikan bahwa agama mempengaruhi pola pikir atau *mind set* yang selanjutnya menentukan cara berperilaku (*behavior*) yaitu giat atau rajin bekerja. Atau seperti pengalaman spiritual yang dialami Hj. Enny pada saat melakukan ibadah haji, dengan kepasrahan (*tawakal*) di saat kondisi ekonomi sedang turun drastis, justru beliau merasa mendapatkan pertolongan atas rejeki yang diberikan Allah SWT. Pengalaman ini menunjukkan bahwa seorang pebisnis tidak selalu mendudukkan persoalan ekonomi secara rasional, tetapi juga pada kekuatan suprarasional, yaitu kekuatan dan kekuasaan Allah SWT.

Begitu juga dengan kebiasaan memberi sedekah yang terus ditradisikan oleh keluarga beliau mencerminkan keterbukaan dan keikhlasan untuk berbagi harta dengan orang lain. Jika beliau seorang kapitalis tentu sedekah tidak akan dilakukan karena akan mengurangi profit. Keyakinan beliau bahwa rejeki sudah diatur oleh Allah SWT. Sekali lagi, fakta ini memperlihatkan bahwa pada seorang pebisnis, tidak selalu keuntungan bagi diri sendiri yang diutamakan (*self oriented*), tetapi juga peduli dengan orang lain (*other oriented*).

- c. Terkait dengan perencanaan, ia adalah faktor eksternal bagi pihak *successor*, sementara para informan secara personality tentu memiliki banyak motivasi internal yang juga mempengaruhi keberlangsungan usaha, yang pada

kenyataannya bisa terbentuk dari pemahaman akan nilai-nilai termasuk agama yang telah diterima sejak dini. Secara simultan, baik pada H. Eddywan, Hj. Enny dan Habib Husein, pengetahuan tentang agama dan pengalaman bisnis merupakan kombinasi yang mempengaruhi keberhasilan usaha batik masing-masing.

DAFTAR PUSTAKA

Asa, K., tth, *Batik Pekalongan Dalam Lintasan Sejarah*, Yogyakarta: Cahaya Timur Offset.

Assegaf, A. R., 2007, *Desain Riset Sosial-Keagamaan*, Yogyakarta: Gama Media dan CDIE.

Badan Pusat Statistik, *Pekalongan Dalam Angka 2011-2012*

Bary et.al 2006, "Business Succession Planning: A review of the Evidence", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol 13 No. 3

Berkel, *Father to Son, Mediation of Family Firm Succession Conflict*, disertasi, 2007

Creswell, J.W., 1999, *Qualitative Inquiry And Research Design, Choosing Among Five Tradition*, Sage Publications, USA.

Checkly, T. 2010, *Succession in Small and Family Businesses*, research report.

Chu, W. 2009, "The Influence of Family Ownership on SME Performance: Evidence from Public Firms in Taiwab", *Small Business Economy*, DOI. 10. 1007

Dahlan, A. & Klieb, L. 2011, "Family Business and Succession in Saudi Arabian Culture and Traditions", *Business Leadership Review*, www.mbaeworld.com/blr

De Massis, A., Chua J. H. & Chrisman, J.J. 2008. 'Factors Preventing Intra-Family Succession', *Family Business Review*, Vol. 21 No. 2. pp. 183-199.

Flick, U. 2002, *An Introduction to Qualitative Research*, Sage Publication, USA

Geertz, C., 1983, *Local Knowledge: Further Essays in Interpretative Anthropology*, terj. Vivi Mubaikah & Apri Danarto, Yogyakarta: Yayasan Adikarya IKAPI dan The Ford Foundation.

Handler, W.C. 1994, "Succession in Family Business Review: A Review of the Research", *Family Business Review*, Vol. 7, No. 2, pp. 133-157

Hanafi, I, 2011, *Spiritualitas Batik Jlamprang Pekalongan*, P3M STAIN Pekalongan.

Ishwara, H. Yahya, L.R.S., Moeis, X. 2011, *Batik Pesisir Pusaka Indonesia*, Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia.