

Bisnis Kreatif Penyaluran *Baby Sitter*: Proses Perkembangan, Hambatan, dan Suksesi Kepemimpinan

Rayie Tariaranie Wiraguna
Universitas Negeri Malang
Jalan Semarang 5 Malang 65145
E-mail: tarirayie@gmail.com

Abstract: *This research was aimed at exploring the development process, difficulties, and the leadership succession of a baby sitter agent (who also provides nurses for home health cares and housekeepers). This research was conducted for four months at CV Siti Ari, Kedawung Block 3, Malang. The data was collected through in-depth interview to three sources; the owner, Hj. Siti Ari; the oldest son of the owner; and the customer. The data collected was analyzed by using theme analysis. As the result, CV Siti Ari has been going through the flux and reflux stages, has internal and external difficulties, and still implements the taking-over generation technique in the leadership succession.*

Keywords: *babysitter agent business, development, obstacles, leadership succession*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi proses perkembangan, hambatan, dan suksesi kepemimpinan bisnis penyaluran *baby sitter* (termasuk perawat lansia dan pembantu rumah tangga/PRT). CV Siti Ari. Penelitian ini dilakukan selama empat bulan di CV Siti Ari Jalan Kedawung Gang 3 No. 3 Kota Malang. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam kepada tiga narasumber, yaitu pemilik (Hj. Siti Ari), putra pertama pemilik, dan pelanggan. Analisis data dilakukan berdasarkan analisis tema. CV Siti Ari mengalami perkembangan yang pasang surut, mempunyai hambatan internal dan eksternal, serta masih melakukan alih generasi dalam suksesi kepemimpinannya.

Kata-kata kunci: bisnis penyaluran *baby sitter*, perkembangan, hambatan, suksesi kepemimpinan

Bisnis penyaluran *baby sitter* (termasuk perawat lansia dan pembantu rumah tangga/PRT) di Kota Malang keberadaannya telah menjamur. Persaingan dalam bisnis tersebut sudah semakin ketat. Penelitian ini mengangkat CV Siti Ari yang bergerak dalam bisnis penyaluran *baby sitter*. Bisnis penyaluran *baby sitter* tergolong bisnis jasa. Menurut Tjiptono (2005: 23), ada beberapa karakteristik bisnis jasa meliputi *intangibility*, *inseparability*, *heterogeneity*, *perishability*, dan *lack of ownership*.

CV Siti Ari didominasi oleh karakteristik *intangibility* dan *inseparability*.

Saat CV Siti Ari didirikan tahun 1980, bisnis penyaluran *baby sitter* bukan satu-satunya CV Siti Ari. Menghadapi menjamurnya bisnis penyaluran *baby sitter* tersebut, CV Siti Ari menerapkan sistem promosi melalui kekuatan mulut (*word of mouth*). Kekuatan mulut berpengaruh terhadap peningkatan penjualan di tengah persaingan yang semakin ketat, sebagaimana diungkapkan

Chevalier dan Mayzlin (2003: 5) bahwa “*in general, the business that has tracked sales and word of mouth over time suffers from an inability to rule out the alternative hypothesis that word of mouth may simply be correlated with total sales*”. CV Siti Ari di tengah persaingan yang semakin ketat masih eksis hingga saat ini. Keberadaan CV Siti Ari tersebut melalui proses perkembangan yang mengalami pasang surut dan menghadapi sejumlah hambatan.

CV Siti Ari adalah bisnis keluarga. Terkait dengan bisnis keluarga, suksesi kepemimpinan merupakan proses penting. Selama ini banyak bisnis keluarga yang merasa bahwa dengan suksesi kepemimpinan, bisnis itu tidak sukses seperti pada saat generasi pertama. Widyas-moro dalam Wahjono (2009: 1) mengungkapkan “banyak bisnis keluarga yang sulit melewati tiga generasi”. Pada umumnya bisnis keluarga terlibat dalam konflik untuk memperebutkan kekuasaan dalam perusahaan.

Sejumlah masalah muncul sehubungan dengan suksesi kepemimpinan. Ketidaksiapan menerima pimpinan pengganti merupakan masalah penting. Bagi pendiri suatu bisnis keluarga, keberhasilan suksesi adalah ujian akhir kejayaannya. Sementara itu bagi generasi kedua, pemegang puncak bisnis umumnya merasa sulit memutuskan dalam memilih pimpinan pengganti. Dalam bisnis keluarga, suksesi kepemimpinan tidak hanya mengganti pimpinan, lebih dari itu adalah terjadinya perubahan bentuk *ownership* bisnis tersebut. Kondisi suksesi kepemimpinan ini dialami juga oleh CV Siti Ari.

Uraian di atas menunjukkan bahwa keberadaan CV Siti Ari tidak lepas dari proses perkembangan, hambatan-hambatan yang dialami, dan suksesi kepemimpinan yang menjadi kebutuhan. Atas dasar itu, peneliti tertarik untuk mengeksplorasi ketiganya.

METODE

Penelitian ini dilakukan selama empat bulan di CV Siti Ari. Lokasi penelitian adalah kantor pusat CV Siti Ari di Jalan Kedawung Gang 3 No. 3 Kota Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam kepada tiga narasumber, yaitu pemilik (Hj. Siti Ari), putra pertama pemilik, dan pelanggan.

Mengacu Creswell (2009: 189), analisis data dilakukan berdasarkan analisis tema. Tema tersebut dieksplorasi dari setiap narasumber dan lintas narasumber (Creswell, 2009: 189).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses Perkembangan Bisnis

CV Siti Ari, sebagai bisnis keluarga, sudah relatif lama didirikan oleh generasi pertama (tahun 1980). Sampai saat ini sudah sampai pada generasi kedua. Perkembangan bisnis CV Siti Ari berawal dari rasa peduli untuk membantu sesama dan berujung pada kesuksesan bisnis yang menjanjikan. Nasution (2001: 48) menjelaskan bahwa “sebuah bisnis dikatakan sukses jika dananya bertambah, hasil produksi meningkat, keuntungan bertambah, perputaran

dan berkembang cepat serta penghasilan anggota dari bisnis tersebut bertambah”. Dalam praktiknya terdapat perbedaan karakter bisnis keluarga dan bisnis non-keluarga adalah dalam menetapkan tujuan, proses, dan orang yang terlibat (Harris *et al.*, 1994).

Chua, Sharma, dan Chrisman dalam Maharani (2009: 212) menjelaskan “bisnis keluarga sebagai bisnis yang dikelola, diatur, memiliki potensi lintas generasi, visi bisnis dipegang oleh anggota keluarga atau jumlah kecil dalam keluarga”. Dalam bisnis keluarga, pemilik senantiasa memengaruhi setiap langkah yang dilakukan (Harris *et al.*, 1994).

Dalam hal ini untuk merintis bisnis menjadi bisnis keluarga yang sukses bukanlah hal yang mudah. Hj. Siti Ari selaku pemilik mengalami jatuh bangun, namun saat ini sudah memiliki tiga kantor cabang di Indonesia. Kesuksesan CV Siti Ari bertumpu pada setiap langkah bisnis yang dilakukan Hj. Siti Ari. Mengacu Harris *et al.* (1994), kepentingan pemilik (keluarga) memengaruhi setiap langkah bisnis keluarga. Kepentingan keluarga mencakup enam unsur, yaitu *wealth*, *growth*, *long-term investment*, *reputation in community*, *harmony in the family*, dan *minimized changes* (Susanto, 2005: 122). Unsur kekayaan materi dan konsumen yang loyal secara umum diminati oleh seluruh penerus generasi pertama. Konsumen yang loyal berfungsi meningkatkan reputasi bisnis. Heflin (2005: 124) menjelaskan bahwa “dalam meraih kesuksesan bisnis, seseorang atau perusahaan harus mempersiapkan terlebih dahulu perencanaan bisnis yang baik yang dinilai strategis dalam menjalan-

kan dan mengendalikan bisnis yang sedang ditekuni”.

Bisnis yang bermula dari ketidaksengajaan menerima tawaran sebagai *baby sitter* yang dilakukan oleh pemilik ini bermula saat beliau merasa tidak nyaman mengajar di daerah Madura. Ketidaknyamanan yang dikarenakan kesulitan komunikasi membuat pemilik memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya sebagai guru.

Sebenarnya saya sangat menyayangkan meninggalkan pekerjaan saya sebagai seorang guru, karena dari kecil saya sudah bercita-cita untuk bekerja mengabdikan kepada masyarakat, apalagi dulu itu pekerjaan guru sangatlah dijunjung tinggi. Namun apa daya, ternyata rezeki saya untuk menjadi seorang guru hanya selama sembilan tahun saja. Terhambat oleh sulitnya komunikasi akhirnya saya memutuskan untuk berhenti. Saya pun mendapat tawaran dari orang etnis (tertentu) untuk mengurus anaknya, karena saya sudah tidak mengajar lagi akhirnya saya menyanggupi tawaran tersebut. (Pemilik)

Sejak saat itu, pemilik menjadi *baby sitter* di keluarga tersebut. Dari situlah banyak orang yang ingin pula menggunakan jasa pemilik sebagai seorang *baby sitter*. Hal ini dikarenakan pemilik adalah orang yang sabar, berpengalaman dalam mengurus anak, sehingga orang tua pun tenang meninggalkan anak dengan pemilik. Akhirnya pemilik mulai mencari orang untuk diajarkan tentang cara-cara merawat dan mengasuh bayi dari mulai bayi lahir sampai balita.

Keadaan pemilik yang seorang diri menghidupi keempat anaknya tidak pernah menjadi

penghambat dalam mencapai impiannya yaitu mengentaskan pengangguran yang dimulai dengan cara-cara kecil seperti ini. Pemilik sangat bersemangat mencari ibu-ibu rumah tangga ataupun gadis desa yang tidak memiliki pekerjaan lalu mulai diberikan kemampuan merawat dan mengasuh bayi.

Suami saya meninggal saat anak terakhir saya umur tiga tahun. Sejak saat itu saya yang menjadi tulang punggung keluarga. Saya sempat putus asa, namun dengan tekad yang kuat dan keyakinan yang tinggi, saya percaya bahwa saya dapat menghidupi ke empat anak saya. Akhirnya saya pun mulai pergi ke daerah-daerah pinggiran seperti Bululawang, Kepanjen, Kendalpayak, dan lain-lain untuk mencari ibu-ibu atau gadis-gadis yang tidak memiliki pekerjaan dan memberikan pelatihan kepada mereka berupa cara merawat dan mengasuh bayi sampai balita. Setelah mereka siap untuk kerja maka saya pun menawarkan jasa mereka kepada orang-orang sekitar dengan mendatangi rumah-rumah di sekitar perumahan mewah di daerah Arjosari Kota Malang. Saya mencari orang untuk saya ajari sampai ke desa-desa demi mendapatkan orang yang jujur dan tanggung jawab. (Pemilik)

Setelah itu diadakan ujian untuk memastikan bahwa apa yang telah ajarkan sudah dapat ditangkap oleh mereka. Seiring berjalannya waktu mulai banyak permintaan yang berasal dari luar Kota Malang misalnya Surabaya dan Mojokerto. Awalnya pemilik mengantarkan langsung calon pekerja kepada calon tuan rumah.

Dulu saya sendiri yang langsung mengantarkan *baby sitter* ke rumah calon majikannya, jadi saya dapat menjelaskan kepada majikan tentang apa saja keahlian dan kemampuan yang dimiliki oleh tenaga kerja dalam hal ini *baby sitter*. (Pemilik)

Sejak saat itu pemilik mulai dikenal sebagai penyalur *baby sitter*. Selama hampir 20 tahun pemilik merintis bisnisnya hingga berhasil seperti sekarang. CV Siti Ari saat ini sudah menjadi bisnis yang memiliki omzet 20–30 juta per bulan. Seiring berjalannya waktu, bisnis *baby sitter* yang pada awalnya belum dijadikan sebagai mata pencaharian oleh pemilik, saat ini telah memiliki dua kantor cabang di kota Malang dan satu kantor cabang di kota Balikpapan.

Jumlah permintaan *baby sitter* selalu meningkat setiap tahunnya, terlebih lagi saat bulan-bulan tertentu. Saat musim Lebaran, permintaan akan *baby sitter* mengalami peningkatan yang cukup tajam. Banyak dari mereka rela tidak merayakan hari Lebaran bersama keluarga di kampung demi mendapatkan upah bayaran yang lebih tinggi dibandingkan dengan bulan-bulan lainnya. Heflin (2005: 124) menjelaskan bahwa “dalam meraih kesuksesan bisnis, seseorang atau perusahaan harus mempersiapkan terlebih dahulu perencanaan bisnis yang baik yang dinilai strategis dalam menjalankan dan mengendalikan bisnis yang sedang ditekuni”. Berikut adalah Tabel 1 berisi ringkasan kronologi perkembangan proses manajemen CV Siti Ari.

Tabel 1 Kronologi Perkembangan Proses Manajemen CV Siti Ari

Tahun	Proses Manajemen
1980-1995	Tidak ada sistem manajemen bisnis.
1996-1999	Ada pencatatan sederhana (data tidak disimpan).
2000-2004	Ada pencatatan yang sistematis tentang segala transaksi yang terjadi dan sudah mulai mengenal teknologi komputer.
2005-2012	Ada pencatatan yang sistematis, namun data-data yang ada tidak disimpan ke dalam komputer, dikarenakan trauma akan peristiwa yang terjadi sebelumnya yaitu data hilang akibat terkena virus komputer.

Sumber: CV Siti Ari (Data diolah)

Semua pencatatan yang dilakukan oleh pihak CV Siti Ari dimulai dari pencatatan sederhana, sampai akhirnya memanfaatkan teknologi komputer. Karena tidak adanya staf ahli dalam bidang komputer, pada akhirnya data yang disimpan di dalam komputer hilang terkena virus. Sampai saat ini belum ada pegawai yang memang ahli dalam bidang komputer, namun pegawai yang ada di kantor pusat dapat mengaplikasikan komputer, sehingga saat ini penggunaan komputer hanya untuk menyimpan *database* tenaga kerja.

Dengan adanya dua cabang di kota Malang, maka konsumen memiliki banyak pilihan dalam memilih *baby sitter*. Bila konsumen merasa tidak cocok dengan yang ada di kantor pusat, konsumen bisa langsung datang ke kantor cabang yang berada di Ruko Soekarno-Hatta ataupun di Singosari. Saat pertama kali ide bisnis ini muncul, pemilik tidak terpikir

bahwa bisnis yang didirikannya menjadi bisnis yang menguntungkan. Pemilik tidak pernah melakukan kegiatan promosi apapun. Kepercayaan yang menjadi kunci utama keberhasilannya saat ini.

Sejak awal saya tidak pernah beriklan di mana-mana, tapi saya benar-benar menjalankan bisnis ini dengan kejujuran dan penuh tanggung jawab. Berkat itulah bisnis saya ini menjadi dikenal banyak orang dan akhirnya sekarang menjadi jujukan orang-orang dari mana saja. (Pemilik)

Hambatan Bisnis

Selama merintis bisnis *baby sitter* ini, banyak hambatan yang dihadapi oleh CV Siti Ari. Salah satunya yaitu hambatan yang berasal dari majikan.

Selama ini hanya beberapa majikan yang sangat cerewet, *judes*, dan banyak aturan. Biasanya orang-orang berlatar belakang (*profesi tertentu*) paling sering komplain. Terkadang juga tenaga kerja tidak betah dan mengundurkan diri karena terdapat (*binatang piaraan tertentu*) di rumah majikannya. (Pemilik)

Selain hambatan yang berasal dari eksternal, ada pula hambatan yang berasal dari internal bisnis itu sendiri, misalnya hambatan yang berasal dari *baby sitter*, yaitu pada saat jam kerja sering menggunakan HP dan ada pula tenaga kerja yang tidak niat bekerja. Hal tersebut yang menyebabkan majikan meminta untuk mengganti pegawai yang ada dengan pegawai yang

baru. Sejak dahulu hingga saat ini, pihak CV Siti Ari sedikit sekali menerima komplain yang cukup parah. Para tenaga kerja dari CV Siti Ari juga terkenal sebagai tenaga kerja yang jujur, rajin, dan bertanggung jawab.

Pemilik menyatakan bahwa tidak selalu mudah untuk mencari tenaga kerja yang jujur, sabar, dan bertanggung jawab. Akan tetapi, dengan pengalaman yang ia miliki, ia kini bisa mencermati hal tersebut sebagai dasar seleksi *baby sitter*.

Iya pastinya ada, karena tidak semua orang bisa terlihat sifat aslinya. Kadang saya sulit membedakan mana yang baik beneran atau *bo'ongan*. tapi biasanya saya pake *feeling* pas mau milih tenaga kerja, kalo menurut saya dia bener-bener jujur maka akan saya ambil, jika tidak ya sudah tidak jadi.

Pernah ada *baby sitter* yang saat itu berumur sekitar 35 tahun melakukan perbuatan tercela dengan tukang kebun yang tinggal satu rumah dengan majikannya. Namun, setelah skandal tersebut terbongkar, *baby sitter* tersebut langsung dikeluarkan dan dipulangkan ke daerah asalnya. (Pemilik)

Pada awal bisnis ini terbentuk, hambatan lain yang dirasakan oleh pemilik ialah keterbatasan dalam cara berkomunikasi dengan calon konsumen karena belum adanya alat telekomunikasi yang secanggih sekarang. Komunikasi dengan konsumen menjadi lama sehingga penyampaian pesan tidak maksimal.

Saat masih belum ada telepon, cara saya komunikasi dengan calon konsumen, yaitu dengan berkirim surat. Proses pengiriman surat ini memakan waktu yang cukup lama yaitu sekitar satu minggu, belum lagi menerima

balasan dari mereka yaitu sekitar satu minggu. (Pemilik)

Dahulu sangatlah sulit untuk berkomunikasi dengan konsumen dikarenakan keterbatasan teknologi. (Putra pertama pemilik)

Walaupun sulit untuk berkomunikasi dengan calon konsumen, namun tidak menyurutkan niat pemilik untuk terus mengembangkan bisnisnya. Hingga saat ini sudah di atas 3.500 orang yang terdaftar sebagai anggota CV Siti Ari.

Saat ini jumlah anggota yang terdaftar secara resmi dimulai dari tahun 2005–2012 yaitu 3.560 orang. (Putra pertama pemilik)

Tenaga kerja yang tinggal di CV Siti Ari dalam setiap harinya tidak dapat dipastikan. Semua berubah sesuai dengan banyaknya permintaan *baby sitter*.

Suksesi Kepemimpinan

Proses penyampaian ilmu yang dimiliki oleh generasi pertama (pemilik) kepada generasi kedua (keempat anak pemilik) dapat dikatakan berhasil. Semua anak pemilik ikut langsung membantu bisnis yang dirintis sekitar 30 tahun. Penyampaian atau transformasi ilmu yang dimiliki oleh generasi pertama kepada generasi kedua yang terjadi pada CV Siti Ari dapat dikatakan berhasil. Hal tersebut dapat dilihat dari keterlibatan semua anak dari generasi pertama yang ikut secara langsung mengembangkan bisnis, yaitu dengan mendirikan bisnis serupa namun berbeda lokasi. Terdapat alasan yang kuat mengapa anak-anak pemilik berani mengembangkan bisnis tersebut.

Saat bisnis saya sudah banyak yang mengetahui, saya sempat kewalahan mengatur dan mengelola semua pesanan *baby sitter*. Banyak konsumen saya yang merasa bahwa hasil kerja dari *baby sitter* dari CV Siti Ari. Banyak pula konsumen yang menawarkan untuk membuka cabang di berbagai kota seperti kota Balikpapan, Semarang, Jogjakarta, dan kota-kota lainnya yang sering memesan *baby sitter* dari CV Siti Ari. Namun saat itu saya tidak terpikir untuk membuka cabang di luar kota Malang. Hingga akhirnya anak-anak saya merasa tertarik untuk mengembangkan bisnis dengan membuka bisnis serupa di kota Malang dan di kota Balikpapan. (Pemilik)

Penyampaian atau transformasi ilmu pemilik kepada keempat anaknya ternyata tidak dilakukan secara formal. Keempat anaknya sudah terbiasa bersentuhan langsung dengan kegiatan bisnis penyaluran *baby sitter* sejak pemilik masih sulit mencari calon tenaga kerja. Keempat anak pemilik berperan dalam berbagai hal seperti ikut mencari calon tenaga kerja ke desa-desa, mengantarkan calon tenaga kerja kepada calon tuan rumah, sampai membantu pemilik memberi pelatihan merawat dan mengasuh bayi.

Saya beserta adik saya dari kecil sudah terbiasa membantu ibu dalam semua hal yang berkaitan dengan *baby sitter*. Jadi saat ini saya sudah paham bagaimana mengatur dan mengelola bisnis tersebut. Selama ini Ibu tidak pernah memberikan pelatihan khusus kepada kami anak-anaknya. Sejak ayah meninggal, kami dari kecil sudah terbiasa membantu ibu. Saya beserta adik-adik saya membagi tugas dalam membantu ibu. Saya dan adik kedua membantu ibu dalam mencari dan mengantarkan tenaga kerja ke tempat majikan, sedangkan adik pertama dan ketiga membantu ibu memberikan pelatihan kepada orang-orang yang ingin dilatih menjadi *baby*

sitter. Maka dari itu saat ini mereka berani untuk mengembangkan bisnis yang sudah dikenal dan diketahui oleh banyak orang dari berbagai daerah. (Putra pertama pemilik)

Selama kurang lebih 24 tahun, anak-anak dari pemilik masih membantu pemilik dalam kegiatan bisnisnya. Status anak pertama dan anak kedua yang sudah berkeluarga dan sudah mempunyai pekerjaan lain di luar membantu bisnis pemilik membuat mereka sudah tidak dapat membantu secara langsung bisnis tersebut. Pada akhir 2005, anak ketiga mengalami cedera pada kaki sehingga tidak dapat melakukan kegiatan berat dan sulit untuk membantu bisnis pemilik. Sejak mendapatkan izin dari Pemerintah Kota Malang, anak pertama dan kedua merasa tertarik untuk meneruskan bisnis ini. Pengalaman yang mereka dapatkan secara tidak langsung dari sang ibu membuat mereka merasa yakin untuk terus mengembangkan bisnis ini. Terlebih lagi sudah banyak orang yang mengenal dan mengetahui bisnis ini merupakan salah satu bisnis penyaluran *baby sitter* yang dapat dipercaya serta menghasilkan tenaga kerja yang profesional.

Dari keempat anak pemilik, hanya ada satu anak perempuan. Dialah yang bertugas untuk mengajarkan kepada calon *baby sitter* bagaimana merawat dan mengasuh bayi. Sedangkan ketiga anak yang lain membantu pemilik mencari tenaga kerja ke desa-desa, menemani pemilik mengantarkan tenaga kerja ke rumah calon majikan, dan mengurus semua kebutuhan yang dibutuhkan oleh tenaga kerja selama berada di rumah pemilik.

Ibu dulu tidak pernah melarang kami untuk membantunya, jadi saya dan adik-adik saya

membagi tugas sehari-hari. (Putra pertama pemilik)

Pemilik membuat peraturan yang sama untuk di seluruh kantor cabang yang didirikan oleh anak-anaknya. Hal itu bertujuan agar konsumen merasa nyaman untuk melakukan transaksi di kantor cabang yang ada di mana saja. Pemilik tidak terlalu ikut campur untuk manajemen yang ada di tiap-tiap cabang. Semua diserahkan ke anaknya, karena pemilik merasa bahwa mereka semua sudah cukup mampu untuk mengurus semua dengan baik. Hal tersebut tidak membuat adanya perbedaan yang mencolok antara kantor cabang dengan kantor pusat. Walaupun sudah ada ketentuan seperti itu, tetap saja setiap individu berbeda dalam menjual produk dan jasa yang mereka miliki.

Saya sudah pernah mencoba melakukan transaksi di salah satu kantor cabang, memang tidak ada perbedaan, tetapi mungkin karena berbeda orang sehingga terasa kurang nyaman. (Pelanggan)

Selama hampir 15 tahun saya sudah menjadi pelanggan tetap CV Siti Ari. Sejak awal saya sudah merasa nyaman berkomunikasi dengan pemilik. Pemilik adalah pribadi yang sangat rendah hati dan sabar. Beliau juga tidak pernah berbohong mengenai *baby sitter* yang ditawarkan jasanya. Dengan pemilik saya masih bisa untuk nego harga. Namun sejak pemilik sudah tidak pernah mengurus lagi dan saya juga jarang sekali bertemu dengan beliau, saya berkomunikasi dengan pegawainya (dalam hal ini anak ke 3). Selama saya berkomunikasi dengan yang sekarang, saya merasa kurang nyaman, karena menurut saya yang sekarang tidak bisa nego harga, selain itu juga sedikit kaku tidak begitu komunikatif. Namun selama saya tetap cocok dengan *baby sitter*-nya, bagi saya tidak ma-

salah dengan pegawainya yang ada saat ini. (Pelanggan)

Menanggapi hal tersebut, pihak CV Siti Ari membenarkan bahwa memang sering sekali konsumen yang sudah terbiasa melakukan transaksi di kantor pusat merasa tidak nyaman bila bertransaksi di salah satu kantor cabang. Salah satu penyebabnya ialah perbedaan pendidikan antara masing-masing anak sehingga ada beberapa hal seperti cara penanganan konsumen, menanggapi konsumen yang komplain, dan hal lainnya yang berbeda di setiap cabangnya. Sebenarnya itu dikarenakan perbedaan individu yang menanganinya bukan karena peraturan yang ada.

Sebenarnya mungkin tidak ada, tetapi karena berbeda individu maka berbeda pula cara penyampaiannya. (Pelanggan)

Proses suksesi bisnis CV Siti Ari pada dasarnya mempunyai esensi proses suksesi sebagaimana dikemukakan Handler (1994). Esensi yang dimaksud berupa penanaman nilai yang dimiliki oleh leluhur kepada generasi penerus. Proses suksesi Handler (1994) sebagai berikut.

Succession represents a mutual role adjustment process between the founder and next-generation family members. My interviews with thirty-two next-generation family members revealed a multiple stage process by which the predecessor decreased his or her involvement in the firm over time. ... this role adjustment process typically influences, while lagging behind, the parallel process of the next-generation family member(s), who move through phases of increasing involvement. The lag—the fact that it takes the pre-

decessor longer to move into his roles than the heir—means that the founder or owner may hold onto a former role while the next-generation family member moves into a new role. This is the perspective of the next-generation family members interviewed; a study of founders could result in a different depiction. (p. 136)

Royer *et al.* (2008) juga membahas penanaman nilai dalam proses suksesi bisnis keluarga. Penanaman nilai yang dimaksud Royer *et al.* (2008) adalah *mutual trust* dan *honesty* yang selengkapnya sebagai berikut.

Further, a high level of mutual trust and honesty can often be observed inside family firms. Trust and honesty lead to a favorable transaction atmosphere. The transaction atmosphere consists of all sociocultural and technical factors that affect the transaction costs of different coordination and motivation instruments ... (p. 17)

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

CV Siti Ari adalah bisnis penyaluran *baby sitter* generasi pertama. Mulai dari ketidak-sengajaan menerima tawaran sebagai *baby sitter* yang dijalani oleh pemilik itu sendiri hingga berkembang menjadi bisnis penyaluran *baby sitter*. Dalam perjalanannya, CV Siti Ari mengalami hambatan internal (misalnya kepribadian *baby sitter*) dan eksternal (misalnya majikan yang kurang kooperatif).

Model suksesi kepemimpinan adalah melalui pelibatan generasi penerus dalam kegiatan bisnis penyaluran *baby sitter* mulai sejak merka kecil. Dari saat itulah, anak-anak pemilik

melakukan praktik langsung secara tahap demi tahap. Pemilik hingga saat ini masih mencari siapa yang dianggap layak menjadi “putra mahkota” bagi CV Siti Ari.

Saran

Berkaitan dengan perkembangan dan hambatan bisnis penyaluran *baby sitter* yang berada pada kondisi persaingan yang ketat, CV Siti Ari perlu melakukan standarisasi bisnis. Standarisasi bisnis dimaksud mencakup penerimaan tenaga kerja (misalnya melalui tes keterampilan dan tes wawancara), sistem administrasi, promosi, hingga sistem pelayanan di setiap cabang. Suksesi kepemimpinan melalui alih generasi dengan menunjuk “putra mahkota” perlu diakselerasi dan dilakukan dengan mulus, guna menjamin kelangsungan bisnis.

DAFTAR RUJUKAN

- Chevalier, J.A & Mayzlin, D. 2003. *The Effect of Word of Mouth on Sales*. (Online), (<http://www.nber.org/papers/w10148>), diakses 27 September 2012.
- Creswell, J.W. 2009. *Research Design*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Handler, W.C. 1994. Succession in Family Business: a Review of the Research. *Family Business Review*, 7 (2): 133–157.
- Harris, D., Martinez, J.L. & Ward, J.L. 1994. Is Strategy Different for the Family Owned Business? *Family Business Review*, 7 (2): 159–174.
- Heflin, Z.F. 2004. *Kewirausahaan dan Inovasi Bisnis*. Yogyakarta: Darussalam.

- Kotler, P. 2010. *Kotler on Marketing (Bagaimana Menciptakan, Memenangi, dan Mendominasi Pasar)*. Terjemahan Agus Maulana. 2010. Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Maharani, A. 2009. Kasus Perubahan dalam Perusahaan Keluarga: PT Solo Jaya. *Jurnal Dikta Ekonomi*, 6 (3): 211–220.
- Nasution, D.P. 2001. *Pengembangan Wirausaha Baru*. Medan: Yayasan Humaniora & Asian Community Trust.
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B. & Rafferty, A. 2008. Promoting Family: a Contingency Model of Family Business Succession. *Family Business Review*, 21 (1): 15–30.
- Susanto, A.B. 2005. *World Class Family Business*. Jakarta: Mizan Pustaka.
- Wahjono, S.I. 2009. *Sukses Dalam Perusahaan Keluarga*. (Online), (<http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/unm/article/view/17158>), diakses 27 September 2012.