

## ANALISA KINERJA BISNIS PADA PERUSAHAAN KELUARGA (FAMILY BUSINESS) ORIENTAL CAP NYONYA PEKALONGAN

Danang Satrio

Fakultas Ekonomi Universitas Pekalongan

e-mail: [danangsatrio3003@yahoo.com](mailto:danangsatrio3003@yahoo.com)

### ABSTRACT

*Oriental Cap Nyonya Company is one of the beverage industry in bottle packaging which is big enough and able to survive in Pekalongan which has special attraction for writer to make it as research object, because in unpredictable economic condition that is influenced by global crisis, Oriental Cap Nyonya still able to maintain his company to date. The formulation of the problem of this research is how the image of business performance aspects of marketing and human resources in family companies. The purpose of this study is to know the description of business performance aspects of marketing and human resources in family companies. In this study, the indicator of marketing performance is how the company determines the target and the plan for the product and its target market. Human Resource Performance is how companies manage their workers.*

**Keyword** : Family Business, Marketing Performance, Human Resource Performance

### PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga memegang peranan penting dalam perekonomian di Indonesia. Perusahaan keluarga tidak hanya berperan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, namun juga membuka lapangan pekerjaan bagi jutaan penduduk Indonesia. Banyak bisnis keluarga yang sulit melewati 3 generasi (Widyasmoro, 2008). Kebanyakan perusahaan keluarga terlibat dalam konflik yang berkepanjangan untuk memperebutkan kekuasaan dalam perusahaan. Pada umumnya perusahaan keluarga dibangun untuk dapat bertahan lama sampai banyak generasi. Dengan tujuan tersebut maka diperlukan landasan yang kuat yang dibangun oleh generasi pendiri dan proses regenerasi atau transisi yang baik pada generasi selanjutnya sehingga bisnis tersebut dapat bertahan sampai lintas generasi.

Menurut Dussault (2008), perusahaan keluarga adalah sebuah organisasi yang mayoritas kepemilikan sahamnya sebesar 51% atau lebih dan dimiliki oleh satu keluarga atau lebih anggota keluarga, di mana terdapat dua atau lebih anggota keluarga yang terlibat dalam aktivitas manajemen perusahaan, dikontrol, serta akan dipimpin oleh anggota keluarga dari generasi berikutnya. Definisi perusahaan

keluarga yang dipaparkan oleh Dussault ini sangat tepat untuk menggambarkan secara keseluruhan proses dari perusahaan keluarga, dimana tidak hanya seberapa banyak saham yang dimiliki, seberapa banyak partisipasi keluarga dalam mengelola, maupun dalam memajemen perusahaan, tetapi juga menjaga pertahanan perusahaan agar tetap eksis dengan cara merencanakan proses regenerasi perusahaan keluarga tersebut.

Perusahaan Oriental Cap Nyonya adalah salah satu industri minuman dalam kemasan botol yang cukup besar dan mampu bertahan lama di Pekalongan yang memiliki daya tarik tersendiri bagi penulis untuk menjadikannya sebagai objek penelitian, karena dalam kondisi ekonomi yang tidak terduga yang dipengaruhi oleh krisis global, Oriental Cap Nyonya tetap mampu mempertahankan perusahaannya sampai saat ini. Oriental Cap Nyonya merupakan pelopor industri minuman dalam kemasan botol di nusantara.

Rumusan masalah dari penelitian ini adalah bagaimanakah gambaran kinerja bisnis aspek pemasaran dan sumber daya manusia pada perusahaan keluarga. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran kinerja bisnis aspek

pemasaran dan sumber daya manusia pada perusahaan keluarga.

### **MATERI DAN METODE PENELITIAN**

Menurut Soelaiman dalam bukunya Manajemen Kinerja (2007) memberikan pengertian atas kinerja adalah sebagai sesuatu yang dikerjakan dan dihasilkan dalam bentuk produk maupun jasa, dalam suatu periode tertentu dan ukuran tertentu oleh seseorang atau sekelompok orang melalui kecakapan, kemampuan, pengetahuan dan pengalamannya. Kemudian ia juga menjelaskan (2007) kinerja karyawan (*employee performance*) adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Oleh, karena itu maju tidaknya suatu negara tergantung dari kemampuan sumber daya manusianya.

Kinerja (*performance*) mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan (Simamora dalam Agusty, 2006). Sedangkan Byars and Rue dalam Agusty (2006) mendefinisikan kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja adalah yang merefleksikan seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan.

Menurut Widodo (2008), kinerja pemasaran merupakan konstruk atau faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja, baik berupa kinerja pemasaran ( seperti volume penjualan, porsi pasar atau *marketshare* dan tingkat pertumbuhan penjualan). Kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur (Brahmasari, 2004)

Tampak jelas bahwa untuk melakukan evaluasi dibutuhkan tolok ukur tertentu sebagai acuan, seperti misalnya yang terdapat dalam suatu program kerja.

Program kerja ini pada gilirannya akan dilaksanakan dan dievaluasi (Umar, 2005). Kinerja pemasaran merupakan konstruk yang umum digunakan untuk mengukur dampak penerapan strategi perusahaan (Ferdinand, 2000). Namun demikian, masalah pengukuran kinerja menjadi permasalahan dan perdebatan klasik karena sebagai sebuah konstruk, kinerja pemasaran bersifat multidimensional yang mana di dalamnya termuat beragam tujuan dan tipe organisasi. Oleh karena itu kinerja sebaiknya diukur dengan menggunakan berbagai kriteria pengukuran sekaligus (Eryanafita, 2008). Prasetya (2002) menyatakan jika menggunakan pengukuran dengan kriteria tunggal (*single measurement*) maka tidak akan mampu memberikan pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana kinerja suatu perusahaan itu sesungguhnya. Kinerja pemasaran juga didefinisikan sebagai usaha pengukuran tingkat kinerja, yang meliputi omzet penjualan, jumlah pelanggan, keuntungan, dan pertumbuhan penjualan (Voss dan Voss, 2000).

Sumber daya manusia adalah suatu hal yang penting dalam kegiatan usaha apapun karena kualitas dari hal tersebut sangatlah menentukan kinerja dari suatu perusahaan. Pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu investasi bagi perusahaan karena diperlukan biaya untuk mendukung hal tersebut, namun sejalan dengan hal tersebut, manfaat yang didapat oleh perusahaan juga besar karena pekerja dan karyawan yang dimiliki menjadi profesional dan handal dalam mengerjakan segala pekerjaan di perusahaan tersebut (Limawandoyo dan Simanjutak 2013). Menurut Cahayani (2005), dengan mengetahui tingkat keterampilan dan kemampuan karyawan maka perusahaan dapat menentukan arah strategi sumber daya manusia.

Pengelolaan sumber daya manusia dengan berdaya guna akan mampu mencapai tujuan organisasi. Secara operasional, tujuan organisasi mencakup pada tujuan masyarakat (*societal objective*); tujuan organisasi (*organization objective*); tujuan fungsi (*functional objective*); dan tujuan personal (*personal objective*). Suatu departemen sumber daya manusia harus memiliki kemampuan untuk mengembangkan, mempergunakan, dan memelihara sumber daya manusia supaya fungsi organisasi dapat berjalan dengan seimbang (Sedarmayanti, 2009).

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang berlandaskan filsafat positivisme yang digunakan untuk meneliti pada

populasi tertentu atau sampel tertentu (Sugiyono, 2012). Penetapan narasumber dilakukan secara purposive, yaitu dengan pertimbangan dan tujuan, artinya tidak sembarang pihak dapat dijadikan narasumber. Ada beberapa pertimbangan untuk memilih narasumber (Sugiyono, 2012). Beberapa pertimbangannya yaitu narasumber-narasumber yang dipilih oleh peneliti dipastikan bisa memberikan data yang diperlukan dalam melakukan penelitian ini. Sumber data penelitian berasal dari data primer dan sekunder. Data primer didapatkan melalui hasil wawancara dengan para narasumber yang telah ditentukan, sedangkan data sekunder berupa struktur organisasi, visi dan misi perusahaan, data penjualan, dan lain sebagainya diperoleh dari dokumentasi perusahaan.

Penelitian ini menggunakan teknik wawancara semi terstruktur, yaitu dengan menyiapkan pertanyaan yang akan diajukan sesuai dengan panduan wawancara, dan teknik wawancara tidak terstruktur, yaitu mengajukan beberapa pertanyaan di luar pertanyaan yang telah disediakan untuk menanggapi jawaban-jawaban dari narasumber saat melakukan proses wawancara. Teknik analisis data yang digunakan terdiri dari tiga langkah yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Dalam menguji keabsahan data, pada penelitian ini digunakan teknik triangulasi sumber yaitu dilakukan dengan cara membandingkan hasil wawancara dengan para narasumber, kemudian mendeskripsikan hasil perbandingan tersebut sehingga dapat menarik kesimpulan dari penelitian yang dilakukan. Data dikatakan sah apabila narasumber menghasilkan kesimpulan yang sama antara satu dengan yang lain.

Dalam penelitian ini, indikator dari kinerja pemasaran yaitu bagaimana perusahaan menentukan target dan rencana terhadap produk dan target pasarnya. Kinerja Sumber daya manusia yaitu bagaimana perusahaan mengatur pekerjaannya.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Gambaran Oriental Cap Nyonya merupakan pelopor industri minuman dalam kemasan botol di nusantara. Perusahaan tersebut didirikan oleh Njoo Giok Lien sekitar tahun 1920, sudah jelas bahwa perusahaan Oriental Cap Nyonya ini lebih tua dibandingkan dengan perusahaan minuman asal negeri paman sam yang biasa kita kenal seperti cocacola atau sprite yang baru berdiri pada tahun 1944 silam. Njoo Giok Lien bersama sang istri

mendirikan pabrik limun yang dikenal dengan sebutan banyu londo (air belanda), minuman ini menjadi primadona dan gaya hidup bagi para priyayi jawa pada zaman itu.

Sekarang kejayaan perusahaan Oriental Cap Nyonya sudah tak seperti dahulu, perusahaan tersebut hanya memproduksi minuman dalam jumlah yang terbatas karena perusahaan tersebut kalah bersaing dengan perusahaan minuman soda asal Amerika yang lebih modern, hal tersebut dikarenakan pemasaran perusahaan Oriental Cap Nyonya hanya sebatas pada daerah Pekalongan dan sekitarnya. Promosi yang dilakukan telah berubah pada awal berdiri dibandingkan saat ini tetapi untuk pemasarannya Oriental Cap Nyonya pada tahun 2017 sudah menggunakan media online seperti instagram untuk memperkenalkan produknya ke konsumen.

Dalam penetapan harga perusahaan berdasarkan pada harga produksi atau harga pasar. Pada awal berdiri dan saat ini Perusahaan Oriental Cap Nyonya memproduksi berbagai macam produk meliputi : limun, soda dan teh. Untuk limunnya sendiri terdiri 6 rasa yaitu : sirsak, coffe mocca, nanas, jeruk, lemon dan frambozen. Untuk harga jualnya limun dibandrol dengan harga Rp 3.500 per botolnya. Untuk sodanya dibandrol dengan harga Rp 2.500 per botolnya. Dan untuk tehnya sendiri dibandrol dengan harga Rp 1.350 per kantongnya. Untuk produksinya, limun dan soda diproduksi setiap hari karena permintaan konsumen yang stabil. Tetapi untuk produk tehnya diproduksi hanya ketika ada yang pesan.

Oriental Cap Nyonya masih membidik pembeli lokal, masih sebatas pada kota Pekalongan dan sekitarnya karena keterbatasan akan modal untuk memproduksi dalam jumlah yang besar. Terkadang Oriental Cap Nyonya juga mengirimkan produknya ke berbagai kota yang ada di Indonesia melalui travel atau pengiriman kereta api. Untuk daerah Pekalongan yang menjadi pelanggan tetap perusahaan Oriental Cap Nyonya untuk produk limunnya yaitu toko roti Purimas 3, warung makan garang asem H Masduki, Carrefour Pekalongan dan beberapa kafe yang ada di Pekalongan, sedangkan untuk produk sodanya Oriental Cap Nyonya memasarkan produknya ke Comal, Sragi, Pemalang dan sekitarnya.

Perusahaan Oriental Cap Nyonya memiliki struktur organisasi yang masih sederhana. Secara keseluruhan perusahaan dipimpin oleh seorang direkur utama yang memiliki tugas dan wewenang menetapkan kebijakan seluruh aktivitas perusahaan

dan membuat suatu keputusan bagi perusahaan. Dalam menjalankan perusahaannya, direktur utama dibantu oleh dewan komisaris yang memiliki tugas dan wewenang memberikan nasihat kepada direktur utama dalam pengurusan perusahaan, melakukan pengawasan atas jalannya usaha pada perusahaan tersebut.

Direktur utama membawahi langsung 3 kepala bagian, yaitu kepala bagian produksi, kepala bagian pemasaran dan kepala bagian keuangan. Kepala bagian produksi memiliki tanggung jawab terhadap kegiatan produksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan, adapun tugasnya meliputi : mengawasi semua kegiatan proses produksi, mengkoordinir dan mengarahkan setiap bawahannya serta menentukan pembagian tugas bagi setiap bawahannya, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan produksi agar dapat mengetahui kekurangan dan penyimpangan/kesalahan sehingga dapat dilakukan perbaikan untuk kegiatan berikutnya. Kepala bagian pemasaran bertanggung jawab atas segala yang berhubungan dengan pemasaran produk dalam perusahaan agar sampai ke konsumen. Dan kepala bagian keuangan bertanggung jawab atas segala sesuatu yang berhubungan dengan keuangan suatu perusahaan seperti untuk mendistribusikan, mengatur, menghitung laba serta membuat laporan keuangan suatu perusahaan. Struktur organisasi perusahaan oriental cap nyonya silhuet dapat dilihat pada gambar 3.1.



Gambar 3.1 Struktur Organisasi Perusahaan Oriental Cap Nyonya

Puluhan karyawan pabrik pernah dikerahkan untuk memproduksi seratus hingga tiga ratus kerat dalam sehari (satu kerat sama dengan 24 botol). Angka produksi yang terbilang sangat besar untuk pabrik rumahan kala itu. Namun dengan berjalannya waktu kini total ada lima karyawan yang bekerja di ruang tersebut. Tingkat jumlah karyawan masih dirasakan rendah mempengaruhi produktivitas dan otomatis juga akan mempengaruhi bisnis dari

Perusahaan tersebut. Dua orang berdiri di depan dua buah mesin pengisian limun, dua lainnya duduk di depan alat press pemasangan tutup botol. Mereka terlihat saling mengoper botol. Jika busa naik berlebihan, botol akan diguncang sedikit agar sisa busa tidak keluar. Setelah itu baru diserahkan ke bagian penutupan botol. Karyawan kelima bertugas mengangkat kerat botol berisi larutan sitrun, serta memindahkan kerat yang sudah selesai melewati proses akhir. Limun pun siap diedarkan.

## SIMPULAN

Dari hasil penelitian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa: Promosi yang dilakukan telah berubah pada awal berdiri dibandingkan saat ini. Pemasarannya Oriental Cap Nyonya pada tahun 2017 sudah memanfaatkan media online seperti instagram untuk memperkenalkan produknya ke konsumen. Cara perusahaan Oriental Cap Nyonya melakukan distribusi produk untuk menjangkau pemasarannya namun masih membidik pembeli lokal, masih sebatas pada kota Pekalongan dan sekitarnya karena keterbatasan akan modal untuk memproduksi dalam jumlah yang besar. Adapun Kinerja Sumber daya manusia dalam Perusahaan Oriental Cap Nyonya masih lemah karena memiliki struktur organisasi yang masih sederhana. Secara keseluruhan perusahaan dipimpin oleh seorang direktur utama yang memiliki tugas dan wewenang menetapkan kebijakan seluruh aktivitas perusahaan dan membuat suatu keputusan bagi perusahaan.

## KETERBATASAN

Penelitian ini masih jauh dari kata sempurna, hal yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini yaitu dalam penelitian ini hanya meneliti pada aspek kinerja pemasaran dan aspek kinerja sumber daya manusia belum sampai meneliti pada aspek kinerja keuangan.

## SARAN

Saran dalam penelitian ini adalah perusahaan Oriental Cap Nyonya dapat membuat terobosan-terobosan baru agar produk teh dapat laku dipasaran, misal dengan membuat produk teh dalam kemasan gelas. Perusahaan harus lebih meningkatkan jumlah produk yang dijual terutama produk teh. Sebaiknya perusahaan melakukan pengembangan dalam

strategi pemasaran agar produk yang dijual dapat semakin dikenal oleh masyarakat luas. Misal perusahaan dapat melakukan promosi melalui media online seperti membuat website, mengikuti bazar atau event serta membuka cabang baru ditempat yang strategis.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Brahmasari, I, A. 2004. Pengaruh variabel budaya perusahaan terhadap komitmen karyawan dan kinerja perusahaan kelompok penerbitan pers Jawa Pos, Surabaya: Universitas Airlangga Surabaya.
- Cahayani, Ati. (2005). Strategi dan Kebijakan Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Indeks. Anggota IKAPI
- Dussault, M. 2008. Family Business Suicide: Prevention Guide. Strategic Book Publishing and Rights Agency
- Eryanafita I, 2008, "Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pemasaran Dengan Faktor Lingkungan Sebagai Variabel Moderat, Studi Pada Industri Kerajinan Batik Di Pekalongan, Tesis, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang
- Ferdinand, A.T., (2000), Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Stratejik, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Limawandoyo E.A dan Simanjutak.A. 2013. Pengelolaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PT. Aneka Sejahtera Engineering. JURNAL MANAJEMEN BISNIS PETRA Vol. 1, No. 2,
- Prasetya, Dicky Imam, (2002), "Lingkungan Eksternal, Faktor Internal, dan Orientasi Pasar, Pengaruhnya terhadap Kinerja Pemasaran", Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol. 1 No. 3, Desember 2002
- Sedarmayanti.(2009). Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: CV. MandarMaju.
- Soelaiman, Sukmalana. 2007. Manajemen Kinerja : Langkah Efektif untuk Membangun, Mengendalikan dan Evaluasi Kerja. Cetakan Kedua, Jakarta : PT Intermedia Personalia Utama.
- Sugiyono, 2012. "Memahami Penelitian Kualitatif". Alfabeta. Bandung
- Umar, H. 2005. Evaluasi kinerja perusahaan: Teknik evaluasi bisnis dan kinerja perusahaan secara komprehensif, kuantitatif, dan modern. Indonesia: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Voss, Zannie Giraud, Glenn B Voss, (2000), "Strategic orientation and firm performance in an artistic environment", Journal of Marketing, Chicago: Jan 2000. Vol. 64
- Widodo, 2008, "Meningkatkan Kinerja Pemasaran Dengan Kreativitas Strategi", Jurnal Manajemen Bisnis, Vol. 1 No. 2, Agustus – September 2008
- Widyasmoro, T. Tjahjo. 2008. Bisnis Keluarga - Suksesi atau cukup