

**FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS KELUARGA  
PADA GENERASI KE TIGA CV. MUBAROKFOOD CIPTADELICIA  
DI KUDUS**

**Abdul Fuad Amirul Adha**

Progam Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

**ABSTRACT**

CV Mubarokfood Cipta Delicia as a family business who has been succeed develop their business from first generation to third generation caused by effectivity of development strately that applied.

Purpose of this research to anylise strategy from third generation of CV Mubarokfood Cipta Delicia. This research is kind of qualitative and discriptive in type of approach. Data gathered in this research use interview technique, observation and documentation. Analysis data technique in this research are IFE analysis, EFE analysis, SWOT analysis, Matrix IE and QSPM analysis.

Result of this research show that development strategy in this third generation businesses's CV mubarok food cipta delicia is intensive strategy which include development product strategy, market development, and market penetration.

Keywords: IFE Analysis, EFE Analysis, Family Corporate Sustainability, SWOT Analysis, IE Matrix, QSPM Analysis

**ABSTRAK**

Perusahaan keluarga CV. Mubarokfood Cipta Delicia sebagai suatu perusahaan keluarga yang berhasil mengembangkan bisnisnya secara berkesinambungan dari generasi pertama sampai generasi ketiga saat ini tentunya tidak terlepas dari efektifitas manajemen strategik yang di terapkannya selama ini.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan perumusan strategi pada generasi ketiga berkaitan dengan pengembangan bisnis keluarga CV. Mubarokfood Cipta Delicia. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan jenis pendekatan deskriptif. Pengumpulan data dari penelitian ini menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis

data dengan menggunakan analisis IFE, analisis EFE, Analisis SWOT, Matrik IE, dan analisis QSPM.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan pada bisnis keluarga generasi ketiga CV. Mubarakfood Cipta Delicia adalah strategi intensif yang meliputi strategi pengembangan produk, pengembangan pasar, dan penetrasi pasar.

**Kata Kunci** : Analisis IFE, Analisis EFE, Keberlanjutan Perusahaan keluarga, Analisis SWOT, Matrik IE, Analisis QSPM

## **PENDAHULUAN**

Bisnis keluarga merupakan model bisnis yang tangguh.

Keberhasilan suatu perusahaan keluarga dari generasi ke generasi atau turun-temurun memperlihatkan bagaimana generasi penerus termotivasi untuk melestarikan bisnis keluarga, serta siap menghadapi tantangan. Bisnis keluarga juga mempunyai budaya yang kuat untuk menjaga berlangsungnya bisnis di setiap generasi. Pendiri bisnis akan memberikan tekanan kepada penerus agar memiliki rasa tanggung jawab dan juga memberikan target untuk

menghindari adanya konflik manajemen.

Menurut penelitian Family Firm Institute untuk the Family Business Review (Hall, 2008), diketahui bahwa hanya 30% dari keseluruhan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga bisa bertahan pada masa transisi antar generasi pada generasi ke-dua, sementara itu hanya 12% mampu bertahan pada generasi ke-tiga dan hanya 3% saja yang mampu berkembang sampai pada generasi ke-empat dan seterusnya. Hal ini yang membuat bertumbuh subur idiom dalam

perusahaan keluarga bahwa: “generasi pertama yang mendirikan, generasi ke-dua yang membangun, dan generasi ke-tiga yang merusak”.

Walaupun banyak bisnis keluarga yang gagal pada kepemimpinan generasi kedua dan ketiga, akan tetapi banyak pula yang sukses dan menjadi besar dalam kepemimpinan generasi tersebut. Dalam hal ini dapat disebutkan bahwa Grup Djarum, Grup Gunung Sewu, Grup Dexa Medica, dan bahkan perusahaan yang berbasis makanan tradisional seperti CV. Mubarokfood Cipta Delicia yang mampu bertahan hingga 107 tahun dan sudah mencapai tiga generasi. Fakta tentang keberadaan bisnis keluarga yang mampu bertahan dan tetap berkembang dalam setiap generasi menarik untuk di kaji.

Salah satu perusahaan keluarga yang berkembang dari generasi ke generasi adalah CV. Mubarokfood Cipta Delicia yang berdiri sejak tahun 1910. Sebagai bisnis makanan tradisional CV. Mubarokfood Cipta Delicia memproduksi produk jenang. Jenang merupakan makanan cemilan tradisional dari Kota Kudus yang merupakan salah satu produk Usaha Kecil Menengah (UKM) yang berkembang cepat diantara produk-produk olahan UKM yang lain.

Pada awal berdirinya CV. Mubarokfood Cipta Delicia sekitar Tahun 1910 merupakan awal generasi pertama yang didirikan oleh sepasang suami istri yaitu Ibu HJ. Alawiyah dan Bapak Mabruri. Pada saat bapak Mabruri wafat, pengelolaan sementara dipegang oleh istrinya dan dibantu oleh satu

putra dan tiga putrinya. Selaku putra satu-satunya Bapak Ahmad Shohib diminta untuk meneruskan pengelolaan sepenuhnya sekitar tahun 1945.

Selaku pimpinan generasi kedua, Bapak Ahmad Shohib ditangan generasi kedua yang visioner perusahaan sudah mulai berkembang dan diproduksi secara masal serta mengurus hak paten atas merek Sinar Tiga Tiga sebagai identitas produk. Selain itu pada tahun 1975 perusahaan meluncurkan tiga merek baru, yaitu: Mubarak, Mabur, dan Viva, untuk menghadapi para pesaing. Bapak Ahmad Shohib dikarunia tiga putra dan tiga putri, salah satu putranya ialah Bapak Muhammad Hilmy yang mendapat tugas untuk meneruskan Perusahaan Jenang Tiga tiga.

Pada tahun 1992, pengelolaan perusahaan beralih ke generasi ketiga yang dipimpin oleh Bapak Muhammad Hilmy, SE. Pada generasi ini proses inovasi dan modernisasi perusahaan terlihat. Bapak Hilmy beserta keluarga yang kemudian mendirikan perusahaan CV. Mubarakfood Cipta Delicia sebagai pengembangan dari PJ. Sinar Tiga Tiga. Dibawah kepemimpinan Bapak Hilmy CV. Mubarakfood Cipta Delicia memiliki sekitar 20 merek sebagai identitas produk yang diproduksi.

Alih generasi dan perkembangan CV. Mubarakfood Cipta Delicia sebagaimana digambarkan di atas menunjukkan bahwa transisi manajemen dari generasi ke generasi pada CV. Mubarakfood Cipta Delicia berlangsung tanpa gejolak dan

kinerja terus berkembang semakin baik dari generasi ke generasi. Ketangguhan dan keberhasilan perusahaan keluarga ini sampai berlanjut ke generasi berikutnya, menarik untuk dikaji dari perspektif teori manajemen strategik. Perusahaan keluarga yang mampu bertahan dan berkembang seharusnya mempunyai strategi bersaing dan proses alih generasi yang efektif dan berkesinambungan sesuai dengan dinamika lingkungannya.

Sesuai dengan definisi dan arti penting manajemen strategik yang dikemukakan oleh Hunger dan Wheelen (2003:4) Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategik yang meliputi

pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian, maka dapat dikatakan bahwa manajemen strategik berperan penting dalam keberhasilan jangka panjang suatu perusahaan.

Sebagaimana CV. Mubarak Food Cipta Delicia sebagai suatu perusahaan keluarga yang berhasil mengembangkan strategi bisnisnya secara berkesinambungan dari generasi ke generasi, tentunya tidak terlepas dari efektifitas manajemen strategi yang telah diterapkannya selama ini. Dengan demikian penelitian tentang perumusan strategi pada bisnis keluarga generasi ketiga CV. Mubarak Food Cipta Delicia akan menjadi sumbangan pengetahuan yang dapat

memperkaya pengetahuan empirik tentang penerapan teori perumusan strategi pada suatu bisnis keluarga. Dengan demikian masalah utama penelitian ini dapat tuangkan dalam pertanyaan tentang bagaimana perumusan strategi pada generasi ketiga ini berkaitan dengan pengembangan suatu bisnis keluarga dari generasi ke generasi.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Pengertian Strategi**

Strategi ialah alat untuk mencapai suatu tujuan. Waktu ke waktu konsep strategi mengalami perkembangan, dan bisa di implementasikan terhadap perusahaan. Berikut definisi-definisi strategi yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Dirgantoro (2002:79), strategi adalah hal sehubungan dengan menetapkan arah bagi perusahaan dalam arti sumber daya

yang ada dalam perusahaan serta bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di pasar. , (2015:45).

Menurut David (2011: 18), strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau joint venture. Fred R. David (2011: 252) mengklasifikasikan 11 alternatif strategi menjadi empat jenis strategi yaitu :

1. Strategi integrasi
2. Strategi intensif
3. Strategi Diversifikasi

#### 4. Strategi defensif

Berdasarkan pengertian konsep strategi dari beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi ialah alat dan cara untuk mencapai suatu tujuan tertentu dalam periode waktu tertentu. CV. Mubarokfood Cipta Delicia perlu untuk menetapkan strategi, agar dapat selalu bertahan dalam persaingan maupun perpindahan generasi dengan memaksimalkan kekuatan dan memanfaatkan peluang serta mengurangi kelemahan dan meminimalkan ancaman untuk mencapai tujuan.

#### **Pengertian Manajemen Strategik**

Manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang mendorong

suatu organisasi mencapai tujuannya.

Maka, perlu manajemen strategi, sebagaimana dikemukakan oleh Hunger dan Wheelen (2003:5) “Manajemen strategik sebagai suatu bidang ilmu menggabungkan kebijakan bisnis dengan lingkungan dan tekanan strategi”.

Menurut Hunger dan Wheelen (2003:4) “Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian”.

Menurut Pearce dan Robinson (2013:3) “Manajemen strategis didefinisikan sebagai suatu

rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kesimpulan dari pengertian beberapa ahli, manajemen strategi berfokus untuk mengintegrasikan antara manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Manajemen strategi merupakan suatu kunci bergeraknya perusahaan atau organisasi. Seluruh kegiatan perusahaan bergantung kepada manajemen strategi, strategi apa yang dirumuskan bagaimana pelaksanaannya dan evaluasi terhadap strategi yang digunakan perusahaan.

## **Proses dan Model Manajemen**

### **Strategi**

Dalam pelaksanaannya, manajemen strategi memiliki tahapan yang harus dilalui atau biasa disebut proses yang saling terkait agar manajemen strategi yang digunakan tepat. Dalam proses manajemen strategi menurut Hunger dan Wheelen (2003:9) meliputi empat elemen dasar, yaitu :

1. Pengamatan lingkungan
2. Perumusan Strategi
3. Implementasi Strategi
4. Evaluasi dan Pengendalian

### **Formulasi Strategi**

Menurut Hunger dan Wheelen (2003:12) “Formulasi strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan



perusahaan. Formulasi strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan”.

Dapat disimpulkan, formulasi strategi merupakan pengembangan rencana jangka panjang yang berupa proses menentukan visi, misi dan tujuan, membuat dan memilih alternatif strategi yang berdasarkan pada kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan atau organisasi.

### **Analisis lingkungan**

Dalam proses manajemen strategi, analisis lingkungan bertujuan untuk mengetahui keadaan dari suatu organisasi maupun perusahaan. Menurut Hunger dan Wheelen (2003:9) “Manajemen mengamati lingkungan eksternal

untuk melihat kesempatan dan ancaman, dan mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan”. Analisis Lingkungan mencakup dua hal yaitu, analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal.

### **Kerangka Analitis Perumusan Strategi**

Setelah mengidentifikasi faktor-faktor yang penting dalam formulasi strategi maka langkah selanjutnya adalah menentukan alat analisis yang dapat mendukung pencapaian tujuan. Menurut Fred R. David (2015:258) *“Important strategy-formulation techniques can be integrated into a three-stage decision making framework that include input stage, matching stage and decision stage”*.

## **Visi, Misi, dan Tujuan Jangka Panjang**

Menurut David (2009:16) Visi adalah suatu pandangan mendasar bagi organisasi dan berusaha keras untuk mencapai hal-hal kritis penting dalam jangka panjang demi keberhasilan organisasi.

Menurut David (2009:16) Misi adalah pernyataan tujuan yang secara jelas membedakan satu bisnis dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis. Misi yang jelas ialah yang melukiskan nilai dan prioritas dari sebuah organisasi.

Menurut David (2009:18) tujuan dapat didefinisikan sebagai hasil-hasil spesifik yang ingin diraih oleh suatu organisasi terkait dengan misi dasarnya. Jangka panjang sendiri mempunyai arti lebih dari satu tahun.

## **Karakteristik Perusahaan Keluarga**

Dalam terminologi bisnis ada dua jenis perusahaan keluarga. Pertama adalah Family Owned Enterprise (FOE), yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Jenis kedua ialah Family Business Enterprise (FBE), yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota oleh anggota keluarga pendiri.

Ciri-ciri perusahaan keluarga pada umumnya adalah bahwa perusahaan keluarga: (1) dimiliki oleh kelompok keluarga tunggal yang dominan dengan jumlah kepemilikan saham lebih dari 50% (2) dirasakan sebagai perusahaan, (3) dikelola oleh orang-rang yang

berasal dari keluarga pemilik mayoritas saham (Westhead, 1997).

A.B Susanto (2005; 5) mengemukakan karakteristik perusahaan keluarga secara umum yang meliputi (1) keterlibatan anggota keluarga, dimulai dari generasi kedua sudah masuk ke sistem manajemen, (2) lingkungan pembelajaran yang saling berbagi, (3) tingginya saling keterandalan, (4) kekuatan emosi, (5) kurang formal, (6) kepemimpinan berganda.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Sesuai dengan pendapat Sugiono (2005) menyatakan bahwa metode deskriptif adalah suatu metode yang digunakan untuk

menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Sedangkan Bungin (2007:68), menjelaskan bahwa penelitian menggunakan format deskriptif kualitatif bertujuan untuk menggambarkan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai fenomena realitas sosial yang ada di masyarakat yang menjadi objek penelitian, dan berupaya menarik realitas itu ke permukaan sebagai suatu ciri, karakter, sifat, model, tanda, atau gambaran tentang kondisi, situasi, ataupun fenomena tertentu.

Dengan demikian penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif pada dasarnya bersifat menjelaskan formulasi strategi berdasarkan data kualitatif yang di

gali dari pengambil keputusan strategi bisnis keluarga yang saat ini merupakan generasi ketiga.

### **Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian adalah tempat melakukan sebuah penelitian, yaitu tempat peneliti mengumpulkan data sebagai dasar penguat dan bukti nyata secara ilmiah. Penelitian ini dilakukan di CV. Mubarakfood Cipta Delicia Kudus yang berada di sebelah utara Alun-alun Kabupaten Kudus, tepatnya Jalan Sunan Muria no.33 Kabupaten Kudus.

### **Jenis Data**

Menurut Sugiyono (2013: 137) pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Sugiono (2009:401) teknik pengumpulan data merupakan

langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data.

1. Metode Observasi
2. Metode Wawancara
3. Metode Dokumentasi

### **Teknis Analisis Data**

Menurut Sugiono (2009:428) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Alat yang digunakan untuk melihat hasilnya ialah analisis faktor internal (IFE), analisis faktor

eksternal (EFE), matrik IE, analisis SWOT dan matrik QSPM.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam perjalanan bisnis di CV. Mubarakfood, dimulai dari generasi pertama, kedua dan sekarang telah mencapai generasi ketiga, komunikasi dan musyawarah tetap menjadi prioritas yang penting dan harus diperjuangkan. Apapun permasalahan yang ada, entah permasalahan internal perusahaan berkaitan dengan manajemen ataupun sesama owner, akan tetap dicarikan solusi melalui jalan musyawarah dan komunikasi. Karena dalam media komunikasi bisnis keluarga, pertemuan dalam perusahaan keluarga itu adalah pertemuan yang dilakukan oleh keluarga sebagai pemilik pengelola dan pemilik perusahaan, jadi komunikasi internal dalam

perusahaan itu penting dalam menjaga keeksistensian perjalanan perusahaan ke depannya.

“Jadi prinsipnya kita secara terbuka, secara transparan mendengarkan dan memusyawarahkan apapun yang menjadi permasalahan-permasalahan dan secara umum generasi pertama ke kedua dan kedua ke ketiga itu relative permasalahan tidak begitu tajam, perbedaan-perbedaan tertentu relative ringan dan kecil itu wajar, itu hanya persepsi tertentu yang barangkali pada saat itu kita belum sempurna dalam menyikapi hal-hal tertentu, dan ini sudah kita evaluasi kita musyawarahkan terus”- Bapak Hilmy (22/07/17, 10:15)

### **Lokasi Perusahaan**

Bisnis keluarga CV. Mubarakfood Cipta Delicia. Pada generasi pertama bertempat di pasar bubar sebagai tempat jual beli

produk, dan untuk produksi berlokasi di rumah secara sederhana yang berlokasi di Jalan Sunan Muria no.33 Kudus dengan merek HMR. Seiring waktu pesanan dan peminat jenang semakin banyak sehingga pada generasi kedua memutuskan untuk membuka outlet sendiri di halaman rumah serta tempat produksi di belakang rumah, yang dikenal dengan sebutan Jenang Tiga Tiga.

Untuk lokasi saat ini dikembangkan dan didesain secara modern berdekatan dengan lokasi yang dahulu, tetapi lokasi saat ini masih menggunakan alamat yang sama dengan lokasi sebelumnya yaitu di Jalan Sunan Muria no.33 Kudus 59313. No telepon 62.0291.446478 fax 62.0291.432606. Sebelah utara alun-alun Kabupaten Kudus.

CV. Mubarokfood Cipta Delicia sendiri saat ini mempunyai beberapa bangunan seperti, pusat penjualan produk yang berlantai dua, lantai pertama digunakan untuk penjualan produk, sedangkan lantai kedua digunakan untuk café dan museum pembuatan jenang. Bangunan yang lain berbeda di belakang lokasi outlet yang digunakan untuk kantor utama serta gudang dan tempat produksi. Lokasi CV. Mubarokfood Cipta Delicia sangat strategis karena berada di tengah Kota Kudus dan jalan utama menuju beberapa tempat wisata.

### **Struktur Organisasi**

Sebagai generasi pertama pembentukan struktur organisasi masih sangat sederhana, karena masih di produksi berdasarkan pesanan dan masih di kelola sendiri oleh Bapak Maburi dan Ibu

Alawiyah. Pada generasi kedua semakin banyak pesanan dan produksi, sehingga pada tahun 1975 sudah mengembangkan struktur organisasinya menjadi jelas. Sedangkan pada generasi ketiga menjadikan struktur organisasi CV. Mubarakfood semakin membaik dan rapi.

#### **Proses Suksesi Generasi Pertama dan Generasi Kedua**

Dalam proses suksesi CV. Mubarakfood generasi pertama ke generasi kedua menjadi cermin perjalanan usaha ke depan akan seperti apa. Generasi pertama dengan pendiri Bapak Mabruhi dan ibu Alawiyah telah memberikan contoh dan nasehat tentang bagaimana nilai yang mereka terapkan di kehidupan sehari-hari dalam proses menjalankan roda usaha tersebut.

#### **Keterkaitan Visi, Misi dan Tujuan Dengan Keberlanjutan Perusahaan Keluarga**

Visi, misi dan tujuan perusahaan CV. Mubarakfood baru dibentuk dan diterapkan pada generasi ketiga. Generasi sebelumnya untuk menyamakan tujuan dan pemikiran CV. Mubarakfood memakai sistem transfer nilai yaitu, kepemilikan, kepercayaan, semangat, visioner, professional, jujur serta semangat kebersamaan dalam keluarga itulah yang dimiliki dan di jalankan dari generasi ke generasi. Pada generasi ketiga merupakan pengembangan sebelumnya yang diperoleh dari evaluasi generasi sebelumnya, sehingga penerapan visi, misi dan tujuan menjadikan pegangan perusahaan maupun penerus yang akan datang.

## **Keterkaitan IFE dan EFE Dengan Keberlanjutan Perusahaan Keluarga**

Dengan hasil dari perhitungan matriks IFE, EFE yang memperlihatkan kekuatan internal maupun external perusahaan keluarga CV. Mubarokfood Cipta Delicia yang kuat dan baik. Seuai dengan data yang saya peroleh membuktikan bahwa perusahaan keluarga mempunyai sistem manajemen strategi yang masih tahap pembenahan. Maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan keluarga generasi ke tiga CV. Mubarokfood Cipta Delicia mampu membenahi dan mengevaluasi dari suksesi yang dilakuan oleh generasi sebelumnya dengan menonjolkan nilai kepemilikan, kepercayaan, dan komunikasi.

## **Keterkaitan SWOT Dan IE Dengan Keberlanjutan Perusahaan Keluarga**

Hasil analisis diatas memperlihatkan bahwa Analisis SWOT dan IE memperlihatkan bisnis keluarga generasi ketiga mempunyai strategi yang telah didapat dari generasi sebelumnya, yaitu kepemilikan, kepercayaan, spiritual, dan visioner untuk menghadapi kelemahan dan ancaman yang ada didalam maupun luar perusahaan. Sedangkan dengan matrik IE memperlihatkan bahwa bisnis keluarga ketiga juga melakukan perkembangan yang bisa dirasakan dari hasil penerapan sistem manajemen saat iniseperti, sistem manajemen professional, dapat dipercaya dan semangat kebersamaan keutuhan keluarga.



**Keterkaitan Hasil Analisis  
Matriks QSPM Dengan  
Keberlanjutan Perusahaan  
Keluarga**

Hasil analisis dengan matriks QSPM menunjukkan bahwa alternatif strategi yang direkomendasikan untuk di gunakan oleh perusahaan keluarga ini ialah strategi intensif yang meliputi strategi pengembangan produk, pengembangan pasar dan penetrasi pasar. Strategi pengembangan bisnis keluarga generasi ketiga yang meliputi pengembangan produk, perluasan pasar yang mendasarkan pada prinsip-prinsip kepercayaan kepemilikan dan didalamnya terkandung nilai-nilai keuletan, kerja keras, pantang menyerah, dan visioner itulah yang melatarbelakangi kesuksesan bisnis keluarga ini.

**PENUTUP  
Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dalam penelitian yang telah disampaikan sebelumnya, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

Salah satu tahapan dalam membangun dan mengembangkan bisnis keluarga adalah membangun kesamaan visi, misi dan tujuan diantara semua anggota keluarga dan pihak terkait. Tahapan ini teramat signifikan karena tanpa adanya kesamaan visi, misi dan tujuan bisnis tersebut akan sulit bergerak. Pada generasi ketiga dirasa sangat penting untuk dapat menggerakkan setiap orang yang terlibat untuk berkerja sama dalam bagian produksi, SDM dan pemasara dengan konsep 4 sehat 5 sempurna yang antara lain, *manufacturing*,

*marketing, management, money* dan disempurnakan dengan *stakeholder*.

Dengan hasil dari perhitungan matriks IFE, EFE yang memperlihatkan kekuatan internal maupun external perusahaan keluarga CV. Mubarakfood Cipta Delicia yang kuat dan baik. Sesuai dengan data yang saya peroleh membuktikan bahwa perusahaan keluarga mempunyai sistem manajemen strategi yang masih tahap pembenahan. Maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan keluarga generasi ke tiga CV. Mubarakfood Cipta Delicia mampu membenahi dan mengevaluasi dari suksesi yang dilakukan oleh generasi sebelumnya dengan menonjolkan nilai kepemilikan, kepercayaan, dan komunikasi. Seperti pada generasi kedua menerapkan sistem yang mengharuskan direktur utama ikut

serta dalam mengerjakan pekerjaan pelayanan maupun pembuatan produk, guna mengetahui secara pribadi keadaan bisnis keluarga. Sampai sekarang sistem ini masih dijalankan oleh generasi ketiga.

Pemilihan strategi dari hasil alat analisis SWOT dan IE dalam bisnis keluarga ini memperlihatkan alternatif strategi yang telah didapat dari generasi sebelumnya, yaitu kepemilikan, kepercayaan, spiritual, dan visioner untuk menghadapi kelemahan dan ancaman yang ada didalam maupun luar perusahaan. Sedangkan dengan matrik IE memperlihatkan bahwa bisnis keluarga ketiga juga melakukan perkembangan yang bisa dirasakan dari hasil penerapan sistem manajemen saat ini seperti, sistem manajemen profesional, dapat dipercaya dan semangat

kebersamaan keutuhan keluarga. Dalam rangka eksistensi bisnis, kreasi dan inovasi sebagai sarana untuk meraih prestasi dan mencapai tujuan. CV. Mubarakfood generasi ketiga telah membuktikan dengan mendapatkan *market leader*.

### **Saran**

Berdasarkan pembahasan dari hasil penelitian, saran yang dapat diberikan oleh peneliti yaitu, Dengan hasil analisis lingkungan yang baik, dibutuhkan evaluasi factor internal dan external secara berkala, untuk kelangsungan bisnis keluarga kegenerasi berikutnya. Serta untuk meningkatkan pangsa pasar dalam promosi maupun penjualan maka buatlah web yang sangat menarik dan compatible. Pada permasalahan yang sering muncul ialah penjiplakan brand, dan banyak sekali yang melakukan, maka untuk

menjaga identitas produk yang kuat maka lebih baik menjalankan proses hukum agar masalah tidak terlalu bertambah.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Bungin, Burhan, 2007, Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya, Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Kencana, Jakarta.
- David, Fred R. dan David, Forest R., 2015, *Strategic Management: Concept and Case*, Pearson Education, Harlow.
- David, Fred R., 2006. Manajemen Strategis. Edisi Sepuluh, Jakarta, Penerbit Salemba Empat
- Donnelley, R.G. (2002). *The Family Business*. Dalam Aronoff, C.E. (2002). *Family Business Scorebook*. Marietta: Family Enterprise Publishers
- Drs. Ec. Sentot Imam Wahjono, M.Si., Suksesi Dalam Perusahaan Keluarga Dosen UMSurabaya.
- Glassop, L., Ching Ho, Y., Waddell, D., (2005), *KPMG and Family Business Australia Survey of Family Business Needs (Synopsis)*, Bowater

School of Management and  
Marketing, Deakin  
University, Australia

<http://jateng.tribunnews.com/2014/08/25/wawancara-khusus-dengan-m-hilmy-dirut-mubarokfood-kudus?page=all>. Dilihat 12 juli 2017

<http://mubarokfood.co.id/>. Dilihat 10 mei 2017

Hunger J. David dan Thomas I. Wheelen, 2003, Manajemen Strategis, 2th Edition. Terjemahan Agung J. Andi. Yogyakarta.

Izdiyana Nihlah, 2011. Industri Jenang Mubarokfood Cipta Delicia dan Pengaruhnya Terhadap Sosial Ekonomi Masyarakat Glantengan, Kabupaten Kudus Tahun 1975-1998. Skripsi, Universitas Negeri Semarang.

John A Pearce dan Richard B Robinson Jr, 2014, Manajemen Strategis, Jakarta, Salemba Empat.

Mariz, Memimpin dengan Visi, dalam Kaleidoskop Mubarokfood, dari Generasi ke Generasi; Meretas Perjalanan 102 Tahun (1910-2012), Dua Dekade (1991-2012) Dinamika Generasi Ketiga, Simple Printing, Yogyakarta, 2012.

Mohamad Mufid, Penerapan Gerakan Manajemen 5S Menuju Perbaikan Kualitas dan Produktivitas, dalam

Kaleidoskop Mubarokfood, dari Generasi ke Generasi; Meretas Perjalanan 102 Tahun (1910-2012), Dua Dekade (1991-2012) Dinamika Generasi Ketiga, Simple Printing, Yogyakarta

Pearce, John, A. dan Richard B. Robinson, 2013, Manajemen Strategis, Salemba Empat, Jakarta.

Sugiono., 2005, Metode Penelitian Administrasi, Alfabeta, Bandung.

Susanto, A.B., 2005. World Class Family Business, Jakarta, Quantum Bisnis dan Manajemen.

Wheelen, Thomas., David Huger, 2003, Manajemen Strategis, Penerjemah Julianto Agung, Penerbit Andi, Yogyakarta.

Wheelen, Thomas., David Huger, 2008, *Strategic Manangement And Business Policy*, Person International Edition, Los Angeles.