

## **BUSINESS MODEL PERUSAHAAN KELUARGA: STUDI KASUS PADA INDUSTRI BATIK**

**Achmad Sobirin**

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia  
e-mail: achmad.sobirin@uui.ac.id

### **Abstract**

*This paper was directed to review the existing business model of family firm within the context of batik industry and propose a new one. Business model is conceived as the logic of doing business for value creation. Therefore business model is sometime understood as a construct, a mental model or a business paradigm, to be used as a guide on how to do every day's business. Meanwhile, family firm, by definition is a firm in which the whole or majority of ownership is in the hand of family unit, managed by family members, and to be transferred to the next generation. Using a single case study that is Perusahaan Batik Bogavira – a family business enterprise producing and selling specifically batik Lampung, we identified that the existing business model of Perusahaan Batik Bogavira may potentially create cannibalism. Therefore we proposed a new business model configuration with the hope loyal buyers remain with the firm and at the same time firm can still maintain its growth.*

**Keywords:** *business model, family firm, batik industry.*

### **Abstrak**

Paper ini membahas penerapan sebuah konsep yang relatif masih baru yaitu “*business model*” pada perusahaan keluarga yang bergerak di industry batik – Perusahaan Batik Bogavira yang memproduksi dan menjual batik khas Lampung. Tujuannya adalah untuk menelaah ulang business model berjalan sehingga bisa diketahui tingkat kecocokan business model tersebut dengan karakteristik bisnis dan lingkungannya, dan jika dianggap perlu mengusulkan business model baru yang lebih sesuai. Bahasan diawali dengan menelaah konsep business model dan perusahaan keluarga untuk mendapatkan gambaran tentang esensi kedua konsep tersebut. Secara umum business model adalah *the logic of doing business for value creation* sehingga business model sering disebut juga sebagai construct, mental model atau business paradigm yang menjadi panduan dalam menjalankan kegiatan bisnis. Sementara itu yang dimaksud dengan perusahaan keluarga adalah sebuah perusahaan yang seluruh atau sebagian besar kepemilikannya berada di tangan keluarga dan dikelola oleh seorang atau beberapa anggota keluarga, dan akan diwariskan kepada generasi berikutnya. Berdasarkan wawancara mendalam (indepth interview) terhadap pemilik perusahaan, hasil studi menunjukkan bahwa business model Perusahaan Batik Bogavira berpotensi terjadinya kanibalisme terhadap produk yang selama ini telah menjadi icon batik khas Lampung. Potensi ini disebabkan karena di satu sisi pemilik ingin perusahaan tumbuh cepat dan di sisi lain perusahaan cenderung mengabaikan loyal buyers yang selama ini bisa dikatakan membesarkan perusahaan. Oleh karena itu paper ini mengusulkan agar perusahaan mendesain ulang business model untuk menjaga loyal buyers dan pada saat bersamaan perusahaan bisa tumbuh seperti yang diharapkan.

**Kata kunci:** *business model, perusahaan keluarga, industry batik.*

### **PENDAHULUAN**

Sebelum memulai usaha baru, pelaku bisnis biasanya terlebih dahulu menyusun berbagai macam rencana termasuk menyusun *business*

*concept* dan *business plan* dengan tujuan agar bisnis yang akan dijalankan nantinya betul - betul bisa menciptakan nilai tambah, memenuhi kebutuhan konsumen dan ujung-ujungnya

mampu menghasilkan laba. Namun rencana yang sangat matang sekalipun seringkali tidak membawa hasil meski bisnis tersebut tergolong baru, belum banyak pesaing, peluang pasar masih terbuka lebar, sumberdayanya melimpah dan orang-orang bertalenta ikut mendukungnya. Salah satu sebabnya karena *business model* yang menjadi landasan/pedoman untuk menjalankan bisnis tidak cocok dengan karakteristik bisnis dan lingkungannya (Morris et al., 2005). Hal ini pernah dialami pelaku bisnis berbasis dotcom (click-and-mortar-business) pada era 1990an. Ketika itu meski peluang bisnis masih terbuka lebar, banyak bisnis dotcom yang gagal karena bisnis tersebut masih dikelola layaknya bisnis konvensional (brick-mortar-business) (Vickers, 2002).

Penjelasan ini menggambarkan bahwa *business model* (selanjutnya disingkat BM) yang tepat merupakan salah satu factor penting yang mempengaruhi keberhasilan bisnis. Magretta (2002) misalnya menegaskan: “BM tetap saja merupakan hal penting bagi setiap organisasi yang menghendaki keberhasilan, baik bagi organisasi baru atau yang sudah lama eksis”. Bukan hanya BM yang tepat, Owens (2006) menambahkan, organisasi juga membutuhkan BM yang khas dan unik serta sulit diimitasi perusahaan lain. Menurut Owens (2006) konfigurasi BM hanya cocok bagi bisnis atau perusahaan tertentu tetapi belum tentu cocok bagi organisasi lain. Contohnya adalah Xerox yang memutuskan untuk “menyewakan bukan menjual mesin fotocopy – *leasing not selling the product*” sebagai BMnya (Chesbrough and Rosenbloom, 2002). BM ini tentunya hanya cocok bagi Xerox. Sementara itu BMnya Dell Corp. adalah “*make to order and make money before the product is delivered* – menjual produk sesuai dengan pesanan dan menerima pembayaran sebelum produk diserahkan” (Kraemer, et al., 2000).

Petrovic et al. (2001) mengatakan bahwa BM adalah *a description of the logic of a “business system” for creating value* – sebuah logika tentang sistem bisnis untuk menghasilkan nilai tambah. Artinya, BM bukan penjelasan detail tentang proses bisnis itu sendiri melainkan sebuah abstraksi tentang bagaimana sebuah bisnis dijalankan. Jadi, mengimplementasikan misi dan strategi misalnya bukan merupakan BM. Meski hanya sebuah abstraksi, BM bermanfaat untuk

beberapa hal berikut ini (Chesbrough and Rosenbloom, 2002): (1) Mengartikulasikan *value proposition* sebuah organisasi yaitu bagaimana menciptakan nilai tambah bagi para pengguna (*customers*). (2) Mengidentifikasi target pasar. (3) Menentukan bagaimana menciptakan *value chain* (rantai nilai) dalam proses operasionalisasi organisasi. (4) Memperkirakan besaran biaya dan pendapatan yang diperoleh sebagai akibat ditetapkannya *value proposition* dan *value chain*. (5) Menjelaskan posisi organisasi dalam kaitannya dengan jejaring penciptaan nilai tambah. (6) Memformulasikan strategi bisnis.

Konsep BM yang dipopulerkan oleh Timmers pada tahun 1989 direspon secara positif berbagai kalangan baik akademisi, manajer, konsultan maupun praktisi bisnis. Oleh sebab itu penggunaan istilah BM dari waktu ke waktu terus meningkat secara eksponensial (lihat: Seppänen, 2008). Bersamaan dengan hal itu, para akademisi juga mulai tertarik untuk melakukan kajian dan penelitian tentang BM. Sayangnya, karena popularitas BM muncul bersamaan dengan booming bisnis dotcom, penelitian tentang BM lebih banyak difokuskan pada bisnis berbasis internet (Morris et al., 2005) seolah-olah BM identik dengan bisnis dotcom. Sebaliknya, telaah BM pada bisnis konvensional jumlahnya relatif sedikit. Lebih-lebih dalam konteks Indonesia, penelitian tentang BM masih sulit ditemukan kalau tidak dikatakan belum ada yang melakukannya.

Dalam konteks Indonesia dengan demikian kajian tentang BM masih terbuka lebar. Oleh karena itu kajian pada paper ini difokuskan pada telaah ulang sekaligus usulan tentang penerapan konsep BM pada bisnis konvensional dengan mengambil kasus perusahaan keluarga yang bergerak pada industry batik. Yang harus dipahami dari paper ini adalah konsep BM bukan hanya bisa diterapkan pada bisnis berbasis internet tetapi juga bisnis konvensional dan bukan hanya pada perusahaan formal dan besar tetapi juga perusahaan keluarga yang relative kecil (Bewayo, 2009; Morris et al., 2005). Jadi, tidak ada alasan untuk tidak membahas BM pada perusahaan keluarga. Disamping itu, seperti pada umumnya kajian terhadap penyusunan BM (Barraba, 2002; Looney et al. 2004)), paper ini hanya menggunakan kasus tunggal.

Artinya hasil kajian dari paper ini mungkin tidak bisa digeneralisasi untuk kasus-kasus yang lain.

Beberapa pertimbangan melatar-belakangi paper ini diantaranya adalah, *pertama*, penelitian tentang BM di Indonesia belum banyak ditemukan kecuali Sobirin (2007) yang menelaah proses penyusunan BM pada organisasi nirlaba dengan mengambil kasus organisasi perguruan tinggi. *Kedua*, industry batik saat ini sedang mengalami tren positif terutama setelah UNESCO mengakui batik sebagai Warisan Budaya Tak Benda khas Indonesia. *Ketiga*, sebagian besar, kalau tidak dikatakan semua, pelaku usaha batik di Indonesia adalah perusahaan keluarga namun tingkat keberlangsungannya masih menjadi persoalan karena semakin tingginya tingkat persaingan di satu sisi dan di sisi yang lain pelaku usaha industri batik belum memiliki BM yang khas.

Paper ini selanjutnya dibagi menjadi tiga bagian. Bagian pertama merupakan telaah literature yang berkaitan dengan konsep BM dan perusahaan keluarga. Bagian kedua menelaah praktik bisnis yang dilakukan pelaku usaha industry batik. Tujuannya untuk mendapatkan gambaran tentang BM yang berlaku selama ini. Pada bagian ini sekaligus didiskusikan pula usulan tentang BM yang dianggap cocok. Bagian ketiga diskusi hasil, simpulan dan insight bagi para manajer yang berkecimpung pada usaha batik dalam menerapkan BM.

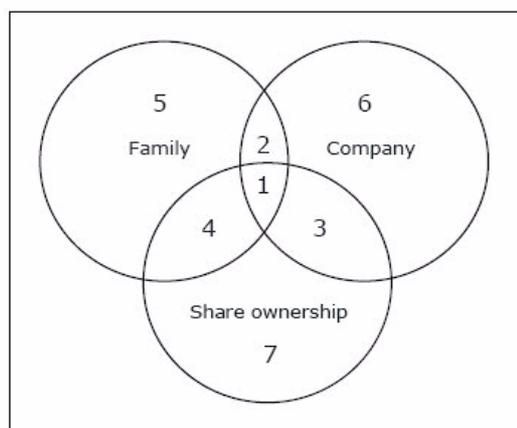
## TELAHAH LITERATUR

### Perusahaan Keluarga

Perusahaan keluarga merupakan suatu fenomena tersendiri dalam dunia bisnis. Selain jumlahnya yang sangat banyak, perusahaan keluarga juga mempunyai andil yang cukup signifikan bagi perekonomian negara. Di Indonesia misalnya, pelaku usaha didominasi oleh perusahaan keluarga. Meski tidak ada angka pasti tetapi perkiraan kasar menunjukkan bahwa lebih dari 90% pelaku bisnis di Indonesia adalah perusahaan keluarga. Lebih dari itu, dalam konteks industri batik hampir semua pelaku bisnis adalah perusahaan keluarga termasuk PT Batik Keris dan Danarhadi yang skala usahanya sangat besar. Sementara itu dalam ranah ilmu manajemen,

perusahaan keluarga merupakan bidang kajian tersendiri dengan body of knowledge yang terpisah dari kajian perusahaan pada umumnya. Pendek kata, perusahaan keluarga memiliki karakteristik tersendiri yang tidak dimiliki oleh jenis perusahaan lain pada umumnya. Uraian berikut memberi gambaran tentang karakteristik perusahaan keluarga.

Secara umum yang dimaksudkan dengan perusahaan keluarga adalah perusahaan yang didirikan oleh salah satu anggota keluarga, dikendalikan oleh keluarga tersebut serta nantinya diserahkan pada anggota keluarga generasi berikutnya. Perusahaan keluarga merupakan suatu perusahaan yang dimiliki, dikendalikan, dan dikontrol oleh beberapa orang anggota keluarga yang melibatkan dua generasi atau lebih. Misalnya, suami dan istri melibatkan anak-anak (dua generasi), serta dapat juga melibatkan cucu (tiga generasi) (Casillas, 2007; Ward, 2007). Sementara itu Litz (1995) mengatakan bahwa bisnis dapat disebut bisnis keluarga jika manajemen dan kepemilikan terkonsentrasi di satu unit keluarga dan jika anggota keluarga mencoba untuk mempertahankan atau meningkatkan kehadiran keluarga dalam kegiatan bisnis.



**Gambar 1:** The Three-Circle Model of Family Business (Taguiri and Davis, 1996).

Sebuah bisnis keluarga karena itu melibatkan tiga entitas berbeda yang saling terkait: perusahaan itu sendiri, keluarga yang terlibat bisnis, dan kepemilikan. Ketiga entitas ini mewakili keluarga dalam bisnis yang dilukiskan dengan menggunakan tiga lingkaran: satu mewakili keluarga, satu mewakili perusahaan, dan satu mewakili kepemilikan (Gambar 1).

Ilustrasi ini menyoroti saling ketergantungan dari tiga lingkaran serta keuntungan yang dihasilkan dan masalah yang mungkin dihadapi.

### **Karakteristik Perusahaan Keluarga**

Karakteristik perusahaan keluarga seperti tulis Susanto (2005:6) dapat dilihat dari beberapa aspek berikut ini. Diantaranya (a) keterlibatan keluarga yakni keterlibatan generasi kedua atau ketiga kedalam manajemen bisnis; (b) antusiasme generasi penerus untuk cepat belajar dalam kegiatan bisnis; (c) tingkat kepercayaan dan saling keterandalan diantara anggota keluarga; (d) kekuatan emosi dalam menjalankan kegiatan bisnis; (e) tingkat fleksibilitas dalam kehidupan bisnis; dan (f) kepemimpinan ganda dalam pengertian setiap kepala keluarga biasanya sekaligus menjadi pemimpin bisnis.

### **Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan Keluarga**

Dengan memperhatikan karakteristik perusahaan keluarga, tidak bisa dihindari jika perusahaan keluarga dibandingkan dengan perusahaan korporasi pada umumnya, memiliki kelebihan dan sekaligus kelemahan. Diantara kekuatan/kelebihan perusahaan keluarga adalah (Susanto, 2005:10): (1) tingginya tingkat kemandirian tindakan (*independence of action*) dalam pengertian tingkat keberlangsungan hidup perusahaan tidak ditentukan oleh pasar bursa karena sebagian besar atau keseluruhan sumberdaya financial ditopang oleh keluarga; (2) tidak ada kekhawatiran jika kekayaan perusahaan akan lari keluar sehingga perusahaan memiliki kekuatan financial yang tinggi; (3) adanya jaminan kestabilan perusahaan karena didukung oleh budaya perusahaan yang kuat; (4) adanya kemauan untuk menginvestasikan kembali profit sesuai kesepakatan bersama untuk mengembangkan perusahaan; (5) proses akulturasi terhadap dunia bisnis yang terjadi sejak kecil memungkinkan anggota keluarga memiliki pengetahuan bisnis yang sangat baik; dan (6) pendekatan informal dengan minimum birokrasi biasanya mewarnai perusahaan keluarga dalam menjalankan kegiatan bisnis.

Berdasarkan pada kekuatan tersebut banyak perusahaan keluarga tetap eksis walaupun situasi ekonomi makro mengalami

krisis. Perusahaan dapat tetap bertahan dan memberikan kontribusi yang cukup signifikan bagi pendapatan negara (Susanto, 2005:4). Terlepas dari semua itu harus diakui pula bahwa perusahaan keluarga juga memiliki beberapa kelemahan. Diantaranya adalah: (1) kurangnya pengorganisasian dalam perusahaan keluarga sering menjadi kelemahan bagi suatu perusahaan ini ditunjukkan dengan ketidakjelasan struktur organisasi, kurangnya pengembangan manajemen karena intervensi berlebihan dari pemilik; (2) Keterlibatan keluarga dalam perusahaan yang terlalu besar sering berakibat pada kehidupan perusahaan yang sangat emosional dan berisiko terjadinya konflik kepentingan. Selain hal tersebut ikatan tradisi dan sejarah keluarga menyebabkan perusahaan tersebut sulit untuk berubah; (3) perusahaan keluarga ini sangat rentan terjadi konflik internal. Hal initerjadi karena dalam perusahaan keluarga sering terjadi hubungan yang tidak profesional dengan menggabungkan antara urusan pribadi dengan urusan perusahaan. Berdasar pada kelemahan perusahaan keluarga tersebut, tidak sedikit pula perusahaan keluarga yang gagal di tengah jalan karena tidak mampu bersaing dengan perusahaan keluarga yang lain, tidak beroperasi dengan layak, dan merumahkan banyak tenaga kerjanya.

### **Manajemen Perusahaan Keluarga**

Secara natural, siapapun yang mengelola perusahaan keluarga pasti berharap perusahaan tersebut tumbuh dan berkembang dikemudian hari. Secara umum ada empat fase pertumbuhan dalam perusahaan keluarga (Susanto, 2005:45-54), yaitu: (1) Fase Pengembangan. Pada fase ini penggerak utama bisnis adalah pendiri dan anggota keluarganya. Selain itu, eksistensi perusahaan keluarga juga ditentukan oleh *stakeholders* lain seperti *customer*, para karyawan, dan komunitas sekitar. (2) Fase Pengelolaan. Pada waktu perusahaan sudah mulai memasuki fase pengolaan, ada tujuh isu penting yang muncul, yakni: konflik nilai; suksesi; struktur organisasi; kompensasi; kompetensi; distribusi pendapatan; keselarasan bisnis dan keluarga. (3) Fase Transformasi. Transformasi bisnis sebaiknya dilakukan dengan memasukan unsur-unsur ke dalam perusahaan. Hal-hal yang harus diperhatikan pada

fase ini antara lain berupa peran baru bagi keluarga, pemantauan dan pengendalian, pengembangan organisasi, serta pribadi dan perusahaan. (4) Fase Mempertahankan. Pada fase ini semua pengelolaan, sistem, prosedur serta kebijakan organisasi telah tertata dan terimplementasi dengan baik. Perusahaan tidak bergantung pada figure pribadi atau keluarga dalam menjalankan operasinya tetapi pada sistem baku yang senantiasa diperbaiki.

### Business Model

Bagian ini menelaah konsep Business Model yang diharapkan bisa menjadi landasan berpijak untuk menjelaskan esensi BM. Hal-hal penting yang akan dibahas pada bagian ini adalah definisi BM, komponen BM, dan proses membangun dan merubah BM.

### Definisi Business Model

Business model merupakan istilah yang sesungguhnya sudah dikenal sejak tahun 1970an (lihat: Bouwman, 2003). Hanya saja pemahamannya ketika itu tidak sama dengan pemahaman BM yang dimaksud dewasa ini. Seperti yang kita pahami saat ini embrio BM bermula dari tulisan Robert Keidel (1984) – *Baseball, Football, and Basketball: Models for Business*. Keidel mengatakan bahwa jenis-jenis olahraga tertentu bisa menjadi model untuk menjalankan aktivitas organisasi. Keidel lebih lanjut mengatakan:

*“three major professional team sports in the United States – baseball, football and basketball – exhibit profoundly different dynamics and exemplify three organizational patterns common in business (and other sectors). Each represents a model – a coherent set of relationships that captures the essence of an organizational form. By studying these models, managers can gain new insight into their own cognitive orientations”.*

“tiga jenis olahraga yang sangat populer di Amerika – baseball, football dan basketball – menunjukkan dinamika yang berbeda dan menggambarkan tiga pola umum organisasi bisnis (dan sektor lainnya). Masing-masing jenis olahraga tersebut merepresentasikan sebuah model yakni satu set hubungan

yang koheren yang menggambarkan esensi dari satu bentuk organisasi. Dengan mempelajari model-model ini, para manajer diyakini bisa memperoleh pemahaman untuk dirinya bagaimana menjalankan kegiatan organisasi”.

Penjelasan diatas menegaskan bahwa masing-masing jenis olahraga mempunyai karakteristik tersendiri yang khas. Sebagai contoh, sebuah team baseball identik dengan organisasi yang tersebar di beberapa tempat dimana masing-masing unit bersifat semi otonom. Organisasi semacam ini cenderung menerapkan pola manajemen yang longgar kepada masing-masing unit aktivitas. Prinsipnya adalah – *the whole is roughly sum of its parts (units)* – satu kesatuan merupakan penjumlahan dari masing-masing bagian (unit) yang mandiri. Dengan kata lain, organisasi dengan pola baseball team tentunya lebih menekankan pentingnya peran dan kompetensi individu ketimbang kerjasama tim sebagai kekuatan organisasi. Demikian juga football team dan basketball team masing-masing dengan karakteristiknya bisa digunakan untuk menjelaskan pola organisasi yang berbeda.

Menjelang akhir tahun 1990an bersamaan dengan berkembangnyateknologi informasi, e-business menjadi daya tarik meski tidak sedikit yang tiba-tiba jatuh bangkrut. Salah satu penyebabnya adalah mereka masih menerapkan BM konvensional meski secara operasional “brick-and-mortar-business” – bisnis konvensional berbeda dengan “click-and-mortar-business” – e-business berbasis dotcom (Vickers, 2002; Mansfield et al., 2005). Belajar dari banyaknya bisnis dotcom yang gagal tetapi di sisi lain bisnis tersebut dianggap prospektif, para investor biasanya terlebih dahulu mempertanyakan bagaimana e-business tersebut bisa menciptakan nilai tambah dan menghasilkan uang. Pertanyaan para investor inilah yang belakangan menjadi kata kunci untuk memahami konsep BM.

Sejak itu istilah BM sudah mulai populer. Meski demikian sejauh ini pemahaman tentang konsep BM masih simpang siur (Alt and Zimmermann, 2001; Petrovic, et al., 2001). Oleh sebab itu wajar jika definisi business model juga belum dirumuskan secara baku (Pateli and Giaglis, 2002). Secara umum bisa dikatakan bahwa BM merupakan upaya sebuah

organisasi/perusahaan untuk menciptakan nilai tambah bagi konstituen yang dilayaninya dan mencitakan income bagi organisasi bersangkutan (Alt and Zimmermann, 2001). Upaya tersebut merupakan upaya yang khas yang hanya dimiliki oleh sebuah organisasi dan tidak dimiliki serta tidak mudah diimitasi organisasi sejenis (Mahadevan, 2002). Karena kekhasannya itu BM diperlakukan sebagai kerangka pikir (construct) dan menjadi pedoman bagi sebuah organisasi dalam menjalankan bisnis – memberikan layanan, menciptakan nilai tambah dan menghasilkan pendapatan.

Morris et al. (2005) di sisi lain mengatakan bahwa BM secara definitive bisa dikelompokkan menjadi tiga kategori yang saling terkait yakni: *economic model* – merepresentasikan bagaimana bisnis menghasilkan uang; *operational model* – sebuah model yang fokus perhatiannya adalah proses internal dan desain infrastruktur organisasi yang memungkinkan organisasi menciptakan nilai tambah; dan *strategic model* – merepresentasikan keseluruhan arah perusahaan dalam hal posisi pasar, hubungan lintas organisasi dan peluang untuk bertumbuh.

### Komponen Business Model

BM adalah sebuah construct. Artinya agar BM bisa operasional perlu dipahami elemen-elemen yang membentuk BM tersebut. Dari telaah literatur diketahui bahwa elemen inti BM kadang-kadang disebut: komponen, fungsi, atribut atau pilar BM (Pateli and Giaglis, 2004). Sebagai contoh, Chesbrough and Rosenbloom (2002) menggunakan istilah fungsi dan Osterwalder and Pigneur (2002) menamakannya pilar, masing-masing untuk komponen BM. Demikian juga jumlah dan jenis elemen pembentuk BM sangat bervariasi (Pateli and Giaglis, 2002). Semua perbedaan ini tidak lepas dari perbedaan latar belakang akademik para penggagas konsep BM itu sendiri. Dampaknya berujung pada perbedaan pendekatan yang digunakan untuk mengungkap komponen BM.

### Membangun dan Merubah BM

Dimuka telah dijelaskan bahwa setiap organisasi, bahkan sejak pertama kali organisasi tersebut didirikan, pasti memerlukan

business model. Pada umumnya, memang BM dibangun bersamaan dengan didirikannya organisasi baru. Meski demikian bukan berarti organisasi yang sudah lama eksis sama sekali tidak membutuhkan BM baru. Jika organisasi mengalami perubahan orientasi yang mendasar saat itulah BM baru menjadi kebutuhan, misalnya ketika terjadi perubahan dari *brick-and-mortar-business* ke *click-and-mortar-business*, atau seperti yang dialami Xerox ketika hendak memasarkan temuan barunya – mesin photo copy.

Meski kebutuhan untuk memiliki BM yang khas sangat mendesak harus diakui bahwa sejauh ini belum ada standard baku untuk menyusun BM yang memungkinkan setiap pelaku bisnis dan pengelola organisasi lainnya bisa membangun BM sesuai dengan kepentingan dan orientasi masing-masing. Untungnya upaya-upaya sistematis untuk menyusun model baku BM telah dimulai. Weill et al. (2005) misalnya menawarkan sebuah model yang disebut “MIT Business Model Archetypes (BMAs)” dan Osterwalder, (2004) membangun model yang disebut Business Model Ontology – BMO. Sedangkan Morris et al. (2005) menawarkan entrepreneurship business model yang terdiri dari tiga level berbeda namun saling terkait yaitu foundation, propriety dan rules. Ketiga level ini masing-masing dilengkapi dengan 6 komponen BM. (1) Foundation level. Kategori ini merupakan landasan yang akan dijadikan dasar untuk membuat keputusan umum tentang bisnis apa yang harus digeluti dan apa yang tidak boleh dilakukan. Sekali keputusan ini dibuat maka semua kegiatan internal organisasi harus konsisten dengan keputusan dasar tersebut. (2) Proprietary level. Kategori ini dimaksudkan agar organisasi bisa menciptakan nilai tambah. Dalam hal ini kombinasi keputusan yang khas harus mengarah pada tujuan tersebut. (3) Rules level. Kategori ini merupakan guiding principles untuk mengeksekusi keputusan-keputusan yang dibuat pada dua level sebelumnya.

Sementara itu enam komponen yang menyertai ketiga kategori diatas dapat dilihat pada table 2.

**Table 2: Komponen Business Model Menurut Morris et al.**

<p><b>Komponen 1</b> (faktor yang terkait dengan produk/jasa yang ditawarkan) yakni bagaimana organisasi menciptakan nilai tambah. Misalnya, apakah perusahaan hanya menawarkan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produk, jasa atau keduanya</li> <li>- Produk (jasa) standard, produk (jasa) khusus atau sangat khusus</li> <li>- Variasi produk (jasa) yang luas, variasi yang tidak terlalu luas atau variasi yang sempit</li> <li>- Akses kepada produk, produknya itu sendiri, atau gabungan produk dengan produk-produk lain</li> <li>- Produk dibuat sendiri atau jasa layanan, produk yang berasal dari outsource, reselling, lisensi, atau reselling dengan nilai tambah</li> <li>- Produk yang dijual melalui distribusi langsung, atau distribusi tidak langsung (jika tidak langsung: jejaring tunggal atau banyak)</li> </ul>	<p><b>Komponen 4</b> (faktor terkait dengan strategi bersaing) yakni dimana posisi kita dalam persaingan? Misalnya, kita bisa bersaing dengan competitor karena keunggulan perusahaan dalam hal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memiliki citra sebagai perusahaan yang ekselen, konsistensi, perusahaan dapat diandalkan, atau kecepatan layanan</li> <li>- Jaminan kualitas produk atau jasa, features yang ditawarkan, atau ketersediaan produk atau jasa</li> <li>- Inovasi produk atau jasa</li> <li>- Harga jual murah atau biaya produksi efisien</li> <li>- Hubungan konsumen yang baik atau perusahaan memiliki pengalaman</li> </ul>
<p><b>Komponen 2</b> (faktor pasar): kepada siapa nilai tambah itu kita ciptakan? Misalnya, yang akan membeli produk/jasa yang kita buat adalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Institusi (business to business), konsumen individual (business to consumer) atau keduanya</li> <li>- Pasar local, regional, nasional atau internasional</li> <li>- Dalam rangkaian rantai nilai, kedudukan customer kita sebagai supplier, pemerintah, institusi, pedagang besar, retailer, penyedia jasa, atau konsumen akhir</li> <li>- General market (pasar umum), beragam macam, segmen pasar tertentu atau ceruk pasar</li> </ul>	<p><b>Komponen 5</b> (terkait dengan faktor ekonomi) yakni bagaimana perusahaan menciptakan uang? Misalnya, perusahaan bisa menghasilkan uang karena:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memiliki sumber penghasilan tetap, fleksible atau gabungan keduanya</li> <li>- Memiliki operating leverage yang tinggi, sedang atau rendah.</li> <li>- Memperoleh margin yang tinggi, sedang atau rendah</li> </ul>
<p><b>Komponen 3</b> (berbagai faktor yang terkait dengan kapabilitas internal) yakni apa yang menjadi daya kompetensi kita? Misalnya, kita memiliki kompetensi dalam hal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produksi atau sistem operasi</li> <li>- Sistem penjualan atau pemasaran</li> <li>- Mengelola manajemen informasi, data mining atau packaging</li> <li>- Teknologi yang kita gunakan, R&amp;D, kreativitas atau inovasi, daya intelektualitas</li> <li>- Transaksi keuangan/ arbitrase</li> <li>- Manajemen rantai nilai</li> <li>- Jejaring atau resource leveraging</li> </ul>	<p><b>Komponen 6</b> (faktor berkaitan dengan kondisi atau keinginan personal atau investor) yakni sejauh mana kita meluangkan waktu, membangun scope bisnis dan berambisi untuk mencapai sesuatu? Misalnya investor memperlakukan perusahaan sebagai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Model untuk menjalani penghidupan</li> <li>- Model untuk menghasilkan income</li> <li>- Model untuk membangun pertumbuhan bisnis.</li> </ul>

## KASUS PERUSAHAAN KELUARGA PADA INDUSTRI BATIK

Setelah memahami secara umum konsep perusahaan keluarga dan konsep BM, berikut ini akan disajikan telaah ulang dan sekaligus usulan desain BM baru hasil dari studi lapangan pada perusahaan keluarga yang bergerak pada industri batik di Indonesia. Studi ini merupakan bagian integral dari studi yang lebih luas dengan topik “strategi bersaing terintegrasi pada industri batik di Indonesia”.

Studi ini dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode utama *indepth interview* dan *focus group discussion*.

Pada paper ini kajian tentang BM akan difokuskan pada pelaku usaha industri batik di propinsi Lampung. Studi dilakukan melalui beberapa tahapan. Tahap pertama memotret industri batik Lampung untuk memperoleh gambaran umum tentang profil industri batik. Selanjutnya secara spesifik studi dilakukan dengan wawancara mendalam dengan nara sumber pelaku usaha batik (dalam hal ini pemilik Batik Bogavera) untuk memperoleh gambaran tentang BM yang diterapkan oleh perusahaan tersebut. Dari sini kemudian diusulkan desain BM baru untuk menjaga keberlangsungan hidup perusahaan. Perusahaan

Batik Bogavera dipilih sebagai obyek penelitian karena saat ini perusahaan tersebut menjadi market leader pada industry batik Lampung. Dengan demikian pemilihan Bogavera sebagai obyek studi karena diyakini bahwa Bogavera tidak asal-asalan dalam menjalankan kegiatan usahanya melainkan melalui proses panjang sampai ditemukan BM yang tepat, paling tidak menurut pelaku usaha tersebut.

### Industri Batik Lampung

Batik adalah sebuah karya seni, masuk kedalam kategori seni lukis diatas kain. Proses pembuatannya menggunakan alat khusus disebut "canthing" untuk melukis dan lilin sebagai perintang warna. Proses membatik seperti ini tentu bukan pekerjaan mudah tetapi membutuhkan waktu cukup lama, bisa berbulan-bulan tergantung pada tingkat kerumitan dan kehalusannya. Hasilnya adalah sebuah karya seni yang sangat indah yang disebut "batik tulis". Selain canthing, membatik juga bisa menggunakan alat cetak (hasilnya adalah batik cap) dengan waktu pembuatan lebih cepat dan menggunakan kuas (menghasilkan batik lukis/painting). Dalam perkembangannya, sejalan dengan kemajuan teknologi dan tuntutan produksi massa, batik juga bisa dibuat dengan sablon yang menghasilkan batik printing. Cara terakhir ini, dalam dunia batik, tidak bisa disebut sebagai seni batik tetapi lebih tepat disebut kain bermotif batik. Sayangnya jenis terakhir inilah yang banyak digemari konsumen karena harganya yang murah sehingga terjangkau oleh masyarakat luas.

Propinsi Lampung sebagai daerah baru penghasil batik cenderung menghasilkan batik tulis dan batik cap. Batik painting hanya dikerjakan oleh seniman batik dan batik printing dengan motif khas Lampung mulai diproduksi meski tempat produksinya tidak di Lampung melainkan di Pekalongan dan beberapa tempat lain di Jawa.

Secara umum pelaku usaha industry batik Lampung adalah perusahaan keluarga generasi pertama. Mereka menggeluti usaha batik bermula dari sekedar berdagang batik, membeli batik dari Jawa kemudian memasarkannya di daerah Lampung. Sebagian dari mereka kemudian mulai memproduksi sendiri

dengan mengambil tenaga pembatik dari Jawa dan memasarkan hasil produksinya melalui galeri miliknya di Lampung. Sebagian yang lain menjalankan bisnisnya dengan cara berbeda misal memproduksi di Jawa dan menjualnya di Lampung. Berbagai macam cara dalam menjalankan usaha batik tersebut menghasilkan beragam business model, yang paling umum adalah pengusaha batik Lampung memproduksi batik melalui subkontrak (pada umumnya proses produksi dilakukan di Jawa: Pekalongan) dan memasarkannya melalui galeri miliknya dan pasar umum.

Secara umum bisa dikatakan bahwa industri batik Lampung masih belum mapan baru memasuki tahap infancy meski mulai terjadi pertumbuhan. Hal ini tampak dari orientasi mereka pada pasar local sehingga memberi kesan bahwa batik Lampung hanya untuk konsumsi masyarakat Lampung. Kalaulah ada masyarakat luar (Lampung) membeli batik Lampung lebih disebabkan karena mereka kebetulan sedang berkunjung ke Lampung. Ekspansi ke pasar nasional apalagi internasional belum banyak dilakukan meski upaya-upaya kearah sana sudah dimulai. Sebagai contoh, Dekranasda sebagai institusi yang bertanggungjawab terhadap pengembangan usaha kecil menengah biasanya mengajak para pengusaha batik untuk mengikuti pameran batik Lampung pada tingkat nasional. Tujuannya adalah untuk memperkenalkan batik Lampung dan sekaligus memperluas pasar.

Masih terkontrasnya penjualan batik Lampung pada pasar local juga disebabkan karena beberapa hal berikut ini: (1) keterbatasan para pengusaha dalam meningkatkan kapasitas produksi karena persoalan modal. Pada umumnya pengusaha batik enggan memanfaatkan bank sebagai sumber pembiayaan; (2) para pengusaha pada umumnya kesulitan memperoleh tenaga pembatik boleh jadi karena lapangan pekerjaan di daerah Lampung, khususnya di bidang pertanian dan perikanan masih terbuka luas, (3) usaha batik juga terkendala oleh pengembangan produk/motif baru karena ketiadaan desainer batik dan (4) pada umumnya pengusaha batik masih mendatangkan bahan baku dari Jawa sehingga harganya relative mahal. Hambatan inilah yang menyebabkan pertumbuhan industry batik Lampung berjalan lambat. Meski demikian dari 30 pengrajin batik Lampung yang ada, salah satunya

tergolong sukses karena mampu bergerak cepat memanfaatkan peluang bisnis yang masih terbuka. Keberhasilan tersebut akan ditelaah lebih mendalam seperti dijelaskan pada bagian berikut.

### **Batik Bogæ ra**

Batik Bogavera adalah perusahaan keluarga milik keluarga Galih Kartono (43 tahun). Perusahaan ini masuk kedalam kategori Family Business Enterprise (FBE) dimana pemilik sekaligus bertindak sebagai manajer, karyawan dan kepala rumah tangga. Dalam menjalankan usahanya Galih sebagai pemilik dan manajer dibantu oleh Bosina istrinya dan 20 orang perajin. Sedangkan anak-anaknya terutama anak tertua Verawati mulai dipersiapkan sebagai generasi penerus. Nama Bogavera itu sendiri diambilkan dari cuplikan nama anggota keluarga **Bosina**, **Galih**, dan dua anaknya **Verawati** dan **Rama** maka jadilah nama Bogavera.

Galih memulai usaha batik tidak lama setelah di-PHK dari tempatnya bekerja sekitar tahun 2000. Dengan uang pesangon Rp. 3 juta, Galih melalui sanak keluarga yang tinggal di Pekalongan membeli batik Pekalongan dan menjualnya di Lampung dengan cara *door to door* dan memasuki pasar-pasar di Bandar Lampung. Sedikit demi sedikit usahanya menunjukkan peningkatan sehingga Galih memberanikan diri untuk memasang label pada produk batik yang dijualnya dengan merek Bogavera.

Setelah nama Bogavera mulai banyak dikenal orang dan dalam upayanya untuk mengembangkan usaha batik, pada tahun 2003 Galih mendapat pinjaman modal sebagai pengusaha binaan PTPN VII (Persero). Modal ini digunakan untuk memproduksi batik dengan corak khas Lampung seperti: siger, jung, pucuk rebung, tajuk dibergaya, dan banyak lagi motif batik khas Lampung lainnya. Namun karena fasilitas produksi di Lampung belum memadai maka Galih mengirimkan contoh desain budaya Lampung ke pengrajin batik di Pekalongan untuk memproduksinya dan kemudian menjual hasil produksinya di Lampung. Hasilnya, respon masyarakat ternyata sangat menggem- birakan.

Setahun kemudian bisa disebut sebagai tonggak keberhasilan Batik Bogavera.

Momentumnya adalah saat Galih berpartisipasi dalam gelaran Lampung Expo tahun 2004. Gubernur Lampung saat itu Szachroedin Z.P. terkesima dengan desain batik yang dipamerkan Galih. Beberapa minggu setelah itu, Gubernur Lampung mengirimkan utusan untuk memesan batik Bogavera yang akan dikenakan jajarannya. Tak hanya itu, istri Gubernur yang juga ketua penggerak PKK Lampung juga memesan batik Lampung untuk dijadikan seragam resminya. Tak heran jika omzetnya kemudian melonjak hingga Rp100 jutaan/bulan dari semula hanya Rp 3 juta perbulan. Puncak kebanggaannya tercapai saat Presiden SBY mengenakan batik Bogavera saat menghadiri acara Himpunan Pengusaha Muda Indonesia (Hipmi).

Dalam perjalanan usahanya, hingga saat ini Batik Bogavera menghasilkan tiga macam batik: batik tulis, batik cap dan printing yang dijual di beberapa outlet miliknya, yaitu di Selikur, Metro; Dekranasda Provinsi, Pahoman; Dekranasda Kota Bandar Lampung; Enggal, Anjungan Lampung, Taman Mini, Jakarta; Chandra Super Store Tanjungkarang dan Kota Metro di lantai II Mal Chandra, dan PGC (Pusat Grosir Cililitan) Jakarta Timur.

### **Siklus Hidup Perusahaan Batik Bogæ ra**

Mengacu pada model siklus hidup perusahaan keluarga seperti dikemukakan Susanto (2005), saat ini Batik Bogavera berada pada proses peralihan atau pembelajaran bisnis kepada generasi kedua. Diawali dengan sang pendiri (Galih) yang fokus untuk mengembangkan perusahaannya. Selanjutnya, ketika perusahaan mulai tumbuh menjadi lebih besar dan kuat, generasi kedua putri sulungnya Verawati dan keluarga besar yang ada di Pekalongan (*extended family*) mulai masuk bahkan menjadi *the dynasty of family*. Jadi, meski perusahaan keluarga biasanya menghadapi persoalan suksesi, hal ini tidak terjadi pada Perusahaan Batik Bogavera karena Galih sebagai pendiri telah berhasil mendidik penerusnya (Verawati) sejak dini sehingga pengetahuan bisnis dari penerusnya sangat kompeten untuk meneruskan perusahaan keluarganya.

Verawati sebagai generasi penerus telah diberi otoritas penuh untuk mengelola dan bertanggung jawab mengembangkan galeri utama di Kemiling sekaligus sebagai pusat

bisnis dari perusahaan ini. Dengan pola pembelajaran suksesi sejak dini maka manajemen yang diterapkan oleh Galih cenderung ke arah manajemen profesional, karena fokusnya pada penataan sistem dan prosedur. Jadi Perusahaan Batik Bogavera sampai saat ini sudah masuk ke tahap remaja (*adolescence*), dimana pemegang otoritas bisnis sudah ditunjuk.

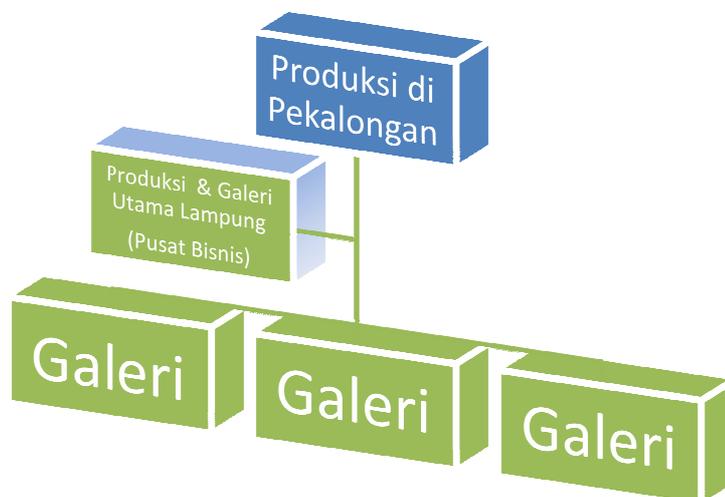
### Business Model Perusahaan Batik Bogavera

Meski kegiatan bisnisnya sudah berkembang, Galih tetap mempertahankan pola produksi lama yakni memproduksi ketiga jenis produknya (batik tulis, cap dan printing) di Pekalongan. Pertimbangan utamanya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif mengingat biaya produksi di Pekalongan lebih murah dan kualitasnya jauh lebih baik jika dibandingkan dengan produksi dilakukan di Lampung. Meski demikian Galih menyadari bahwa untuk jangka panjang masyarakat Lampung juga perlu mendapatkan pengetahuan dan ketrampilan membuat agar secara bertahap proses produksi bisa dialihkan ke Lampung. Oleh karena itu Galih, bekerjasama dengan Dekranasda Lampung, mulai mendidik masyarakat Lampung menjadi pengrajin batik khususnya untuk batik tulis dan cap. Saat ini Galih mampu menghimpun 20 pengrajin untuk membantu produksinya di Lampung. Berdasarkan pola produksi seperti ini dan sistem penjualan langsung di galeri-galeri miliknya maka Pola Produksi (Production Model) dan Pola Pendapatan (Revenue Model) yang diterapkan

oleh batik Gabovira bisa digambarkan seperti tampak pada Gambar 2.

Production dan Revenue Model Perusahaan Batik Bogavera seperti tampak pada Gambar 2 menunjukkan bahwa Batik Bogavera memproduksi batik di Pekalongan dan menjualnya melalui galeri-galeri yang dimilikinya secara langsung kepada konsumen. Batik Bogavera sebagai pedagang besar dan market leader menerapkan “pull strategy” yakni memproduksi dan menjual produk sesuai dengan permintaan pasar. Untuk tujuan tersebut dan dalam rangka menjaga kualitas sekaligus menekan biaya (*cost leadership*), sebagian besar produk Bogavera diproduksi di Pekalongan dan hanya sebagian kecil yang diproduksi di Lampung. Pola tersebut tidak hanya didasarkan pada pertimbangan bisnis tetapi juga alasan emosional dan keluarga. Galih menyadari bahwa Batik Bogavera bisa besar seperti sekarang karena secara historis bermula dari berdagang batik Pekalongan. Alasan itulah yang mendorong produksi di Pekalongan tetap dipertahankan. Sedangkan alasan lainnya adalah Galih ingin lebih banyak anggota keluarga terlibat pada perusahaan Batik Bogavera termasuk sanak keluarga yang tinggal di Pekalongan. Sanak keluarga inilah yang ditugasi dan bertanggungjawab untuk mengurus produksi di Pekalongan.

Secara keseluruhan kegiatan Perusahaan Batik Bogavera jika dipotret dengan menggunakan konsep BM yang dikembangkan oleh Morris et al (2005) yakni entrepreneurial business model tampak seperti pada table 3.



**Gambar 2 :** Production Model dan Revenue Model Batik Gabovira

**Table 3: Business Model Batik Gabovira**

	Foundation Level	Proprietary Level	Rules
Component 1 Related to offering	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menjual beragam jenis batik khas Lampung – tulis, cap, printing yang didesain dan diproduksi sendiri dengan label Gabovira</li> <li>- Distribusi langsung melalui galeri miliknya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menjual dalam volume besar untuk batik printing dan produk eksklusif untuk batik tulis,</li> <li>- Frekuensi penjualan tinggi</li> <li>- Layanan ramah dan terbuka</li> <li>- Tidak menggunakan pihak ketiga (distributor)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Harga di tiap galeri telah ditetapkan mulai dari Rp 50000 untuk batik printing sampai Rp 1 juta untuk batik tulis</li> </ul>
Component 2 Market factors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- B2C &amp; B2B (menjual langsung kepada customer, dan kepada instansi untuk volume yang besar)</li> <li>- Target utama pasar lokal, merambah ke pasar regional, nasional dan internasional</li> <li>- Pembeli adalah konsumen akhir</li> <li>- Pasar yang luas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberi pemahaman atau mendidik konsumen untuk membedakan mana batik tulis, cap dan printing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konsumen harus tahu dan pegawai harus mengatakan secara jujur bahwa motif tertentu telah digunakan oleh instansi tertentu atau orang tertentu</li> </ul>
Component 3 Internal capability factor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desain selalu diperbaharui untuk menjaga keunikan motif</li> <li>- Memiliki tingkat social capital yang tinggi</li> <li>- Kemampuan sumberdaya pembatik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selektif memilih pemasok</li> <li>- Selektif memilih karyawan</li> <li>- Penggunaan Teknologi mesin printing skala pabrik garmen di Pekalongan</li> <li>- Rajin mematenkan motif</li> <li>- Membuat kreasi motif terbaru</li> <li>- Manajemen dikelola oleh keluarga dan suksesi secara profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Setidaknya ada satu kreasi motif baru perbulan</li> <li>- Kontrol unit produksi di Pekalongan setidaknya sebulan sekali</li> </ul>
Component 4 Competitive strategy factor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brand Image</li> <li>- Menjaga kualitas dan biaya rendah secara bersamaan</li> <li>- Inovasi produk</li> <li>- Professional leadership (garansi uang kembali)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cost leadership dan diferensiasi dicapai melalui produksi skala pabrik di Pekalongan dengan biaya rendah namun dengan kualitas sama atau lebih tinggi dibanding pesaing</li> <li>- Kontrol kualitas dilakukan secara rutin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terus berupaya untuk mendapat penghargaan dari lembaga rating</li> <li>- Mendorong agar merek Gabovira dipakai tokoh masyarakat</li> <li>- Menguasai pasar untuk menjaga efisiensi finansial.</li> </ul>
Component 5 Economic factor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Harga yang fleksibel</li> <li>- Volume besar</li> <li>- Margin sama atau lebih tinggi dibanding pesaing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volume besar/tinggi</li> <li>- Harga yang murah</li> <li>- Produksi yang murah</li> <li>- Profitabilitas terlepas dari trend industri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biaya produksi ditekan pada tingkat yang rendah</li> <li>- Menjaga harga sama/ lebih rendah dengan kualitas sama/lebih tinggi dibandingkan pesaing</li> </ul>
Component 6 Growth/exit factor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berorientasi pada pertumbuhan bisnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penekanan pada peluang pertumbuhan yang konsisten dengan model bisnis yang dijalankan</li> <li>- Memanfaatkan momentum trend batik dengan sistem pabrikasi batik printing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laju pertumbuhan dikontrol dan dikelola oleh internal keluarga yang berkompeten</li> </ul>

Tabel 3 menggambarkan bahwa Batik Bogavera berkonsentrasi pada pembuatan dan penjualan berbagai jenis batik khas Lampung (tulis, cap dan printing) dengan desain dibuat sendiri dan mencantumkan merek tunggal “Batik Bogavera” dengan harga jual bervariasi. Kalau dibuat dalam pernyataan sederhana BM Batik Bogavera adalah **“satu untuk semua”** yakni satu merk untuk semua jenis batik dan semua segmen pasar.

Pertanyaannya adalah apakah BM ini cocok diterapkan Batik Bogavera sebagai dasar untuk menjalankan bisnisnya di masa datang? Berikut ini penjelasannya.

Dalam perjalanan bisnisnya, perusahaan Batik Bogavera bisa tumbuh dan berkembang karena selalu menjaga kualitas dan memperbaharui desain motif batik sampai akhirnya memperoleh brand image dan reputasi, bahkan sekarang ini Batik Bogavera

telah menjadi icon batik khas Lampung. Momentum terbentuknya brand image dan reputasi tidak lepas dari keterlibatan tokoh-tokoh penting seperti Gubernur Lampung dan Presiden SBY yang bersedia mengenakan baju kreasi Bogavera. Secara tidak langsung tokoh-tokoh inilah yang mempromosikan Batik Bogavera. Dalam bahasa strategi, Batik Bogavera memperoleh keuntungan strategis karena produknya berkualitas, motifnya khas, dan pasarnya adalah golongan menengah keatas.

Sayangnya momentum ini tidak dimanfaatkan Batik Bogavera memfokuskan diri pada strategi diferensiasi yakni focus pada target market kelas menengah keatas dengan menawarkan batik kualitas prima. Justru sebaliknya, ketika masyarakat Lampung mulai membiasakan diri memakai batik yang berakibat semakin berkembangnya pasar industry batik, Perusahaan Batik Bogavera melihat perkembangan ini sebagai peluang pasar yang harus digarap meski segmen pasarnya berbeda yakni kelas menengah ke bawah dengan daya beli terbatas. Peluang pasar ini mulai digarap perusahaan Batik Bogavera dengan memproduksi batik printing dan bahkan jenis batik ini menjadi orientasi utamanya meski batik tulis dan cap tidak serta merta ditinggalkan dan desain khas Bogavera tetap dijaga. Dengan pergeseran ini Galih Kartono berharap volume penjualan meningkat tajam dan galeri-galeri baru terus bisa dibangun. Pergeseran ini sekaligus menunjukkan bahwa semua segmen pasar menjadi target market Batik Bogavera.

Pergeseran orientasi ini di satu sisi mengakibatkan Batik Bogavera tidak focus pada bisnis yang notabene sudah memiliki reputasi. Di sisi lain, dikemudian hari dampaknya Batik Bogavera pasti akan menghadapi persaingan bisnis yang lebih terbuka karena siapapun, termasuk pengusaha dari luar Lampung, bisa memproduksi batik khas Lampung dengan kualitas dan harga yang lebih kompetitif yang ujung-ujungnya bisa menjadi pesaing utama Batik Bogavera. Jika dugaan ini terbukti maka pasar Batik Bogavera sedikit demi sedikit tergerogoti, lebih-lebih jika pesaingnya memiliki modal yang lebih kuat. Artinya Batik Bogavera seolah-olah sedang merusak pasarnya sendiri.

Pada dasarnya boleh-boleh saja Batik Bogavera mengembangkan batik printing selama dua prasyarat berikut bisa dipenuhi. *Pertama*, pengembangan batik printing dalam jangka panjang tidak boleh menyebabkan terjadinya kanibalisme terhadap batik tulis dan cap yang sudah memiliki brand image dan reputasi. *Kedua*, pengelolaan batik printing dengan demikian sebaiknya terpisah dari Batik Bogavera sekali lagi demi menjaga reputasi Batik Bogavera. Artinya Galih sebagai pemilik perlu membangun lini bisnis baru yang pengelolaannya katakanlah diserahkan ke Jelvina sebagai generasi penerus. Bagi Vera sendiri mengelola lini bisnis baru bisa dimanfaatkan sebagai proses pembelajaran untuk menguji sejauh mana dirinya memiliki intuisi bisnis dan jiwa entrepreneur. Dalam hal ini tentu saja dukungan keluarga, khususnya dalam masa transisi, harus tetap diberikan kepada Verawati untuk membangun kepercayaan dirinya.

Jika kedua prasyarat diatas dipenuhi bisa diartikan bahwa Batik Bogavera perlu mengembangkan dua lini bisnis berbeda. Lini pertama adalah Batik Bogavera yang tetap focus pada batik tulis dan cap kualitas prima untuk target market konsumen eksklusif agar brand image dan reputasi perusahaan tetap terjaga. Meski volume penjualan pada lini bisnis ini tidak terlalu tinggi namun margin labanya sangat besar dan lebih penting lagi pasar sudah dikuasai Batik Bogavera. Kondisi ini memungkinkan Batik Bogavera tetap bisa menghasilkan laba yang memadai sebagai dasar bertumbuhnya perusahaan di kemudian hari. Lini kedua adalah pendirian bisnis baru dimulai dengan membuka gerai baru khusus untuk menjual batik printing dalam rangka melayani tiga kelompok konsumen sekaligus. Kelompok pertama adalah konsumen individual kelas menengah ke bawah yang membutuhkan batik karena tuntutan, kelompok kedua adalah instansi yang membutuhkan seragam batik dan kelompok ketiga remaja yang membutuhkan baju batik dengan harga murah tapi *trendy*.

Lini bisnis baru ini pada intinya dimaksudkan untuk menjual batik dengan skala massif yang harganya murah, marginnya rendah namun disisi lain desain motifnya tetap *up to date*. Sementara itu untuk menjaga kontinuitas bisnis, merk Bogavera pada tahap awal masih bisa digunakan untuk lini bisnis ini

tetapi secara bertahap pada saat yang sama perlu diperkenalkan pula merk lain misalnya **P'vera** – sebuah merk dagang yang terkesan trendi dan cocok untuk diorientasikan pada kelompok konsumen remaja. Untuk kelompok konsumen yang disebutkan terakhir ini, dengan demikian bukan hanya motifnya selalu diperbaharui tetapi modelnya pun harus tetap baru sesuai dengan selera remaja.

Berdasarkan telaah ulang BM Batik Bogavera diatas bisa disimpulkan bahwa kemungkinan terjadinya kanibalisme produk – batik printing menggerogoti batik tulis dan cap

sepertinya tidak bisa dihindarkan jika Batik Bogavera tetap mempertahankan BM lama. Oleh karenanya perusahaan Batik Bogavera disarankan untuk mendesain ulang BMnya. Tabel 4 merupakan representasi BM baru untuk batik tulis dan cap, sedangkan lini bisnis yang baru dibangun BM yang berbeda (tidak dibahas pada paper ini). Konfigurasi BM seperti tampak pada table 6 didasarkan pada satu asumsi bahwa Batik Bogavera hanya menjual jenis batik tulis dan cap kualitas prima dengan menerapkan strategi *push* dan *pull*.

**Table 4:** Skenario Business Model "Batik Bogavera"

	Foundation Level	Proprietary Level	Rules
Component 1 Related to offering	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menjual reputasi merk/perusahaan Gabovira</li> <li>- Menawarkan batik khas Lampung yang didesain secara eksklusif</li> <li>- Produk batik dibuat dengan pesanan khusus</li> <li>- Distribusi tunggal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menciptakan loyalitas merk</li> <li>- Menawarkan produk custom (batik tulis) dan standar (batik cap)</li> <li>- Rekrutmen staf R&amp;D untuk membuat desain-desain baru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desain/motif batik eksklusif</li> <li>- Manajemen menjadi prioritas perusahaan</li> <li>- Mendaftarkan Hak Paten motif dan merk-merknya.</li> </ul>
Component 2 Market factors	<ul style="list-style-type: none"> <li>- B2C(menjual langsung kepada customer)</li> <li>- Target utama konsumen akhir kelas menengah keatas melalui pasar lokal,regional, nasional dan internasional</li> <li>- Hubungan bisnis bersifat relasional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memanfaatkan modal sosial untuk memasarkan produk ke pasar eksklusif</li> <li>- Memulai sistem penjualan online untuk pasar yang lebih luas (luar negeri)</li> <li>- Membuat kreasi motif-motif nusantara</li> <li>- Membangun jaringan untuk pasar di luar Lampung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desain dibuat secara terbatas</li> <li>- pemasaran online harus mencapai pasar luar negeri</li> </ul>
Component 3 Internal capability factor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemampuan untuk mendesain motif baru untuk menjaga keunikan produk</li> <li>- Memiliki tingkat social capital yang tinggi</li> <li>- Kemampuan sumberdaya pembatik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selektif memilih memilih tenaga pembatik</li> <li>- Pemasaran onlie yang lebih agresif</li> <li>- Iklan secara eksklusif</li> <li>- Rekrutmen staf profesioanal untuk membuat desain-desain baru.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membuat desain baru minimal seminggu sekali</li> <li>- Mematenkan motif</li> <li>- Mendapatkan pembeli luar negeri setiap bulan</li> </ul>
Component 4 Competitive strategy factor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brand Image dan reputasi perusahaan</li> <li>- Inovasi produk</li> <li>- Produk berkualitas</li> <li>- Kepemimpinan professional</li> <li>- Hubungan baik dengan pelanggan (loyalitas merk)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Batik dibuat hanya oleh tenaga ekspert</li> <li>- Jaminan kualitas</li> <li>- Fokus pada produk batik dengan dengan merk Gabovira</li> <li>- Menjadi trend setter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Harga jual batik tidak standard</li> </ul>
Component 5 Economic factor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Harga mahal</li> <li>- Voleme kecil</li> <li>- Margin tinggi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Batik tulis dan cap</li> <li>- Volume sedang</li> <li>- harga jual sama atau lebih tinggi dari pesaing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maksimum profit</li> </ul>
Component 6 Growth/exit factor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berorientasi pada pertumbuhan perusahaan (Growth Model)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penekanan pada peluang pertumbuhan yang konsisten dengan model bisnis yang dijalankan</li> <li>- Memanfaatkan momentum trend batik dengan membuat kreasi batik tulis dan cap yang eksklusif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laju pertumbuhan dikontrol dan dikelola oleh investor dan keluarga yang berkompeten</li> </ul>

## DISKUSI HASIL DAN SIMPULAN

Perusahaan keluarga merupakan fenomena bisnis yang menarik untuk ditelaah karena berbagai macam isu dan tantangan yang harus dihadapi perusahaan. Pertama, perusahaan keluarga bukan hanya menghadapi persoalan bisnis tetapi juga gabungan persoalan antara bisnis dan keluarga – dua institusi yang memiliki orientasi saling berlawanan (Carlock and Ward, 2001: 5-7). Oleh karena itu kemampuan kepala keluarga menyeimbangkan kepentingan bisnis dan keluarga merupakan kunci keberhasilan bisnis tersebut dan sekaligus menjaga harmoni keluarga. Isu berikutnya adalah masa depan perusahaan kaitannya dengan masalah suksesi. Pendiri perusahaan keluarga secara alami pasti menghendaki agar perusahaannya terus tumbuh melewati batas generasi. Sayangnya tidak jarang generasi pewaris tidak siap menerima tongkat estafeta kepemimpinan. Akibatnya sering terjadi siklus perusahaan keluarga hanya bertahan pada satu generasi (Beckhard and Dyer, 1983). Fakta menyebutkan hanya sekitar 30% perusahaan keluarga yang bisa bertahan sampai generasi kedua, dan prosentasenya semakin mengecil untuk generasi-generasi berikutnya

Persoalan-persoalan diatas menyebabkan perusahaan keluarga harus dikelola secara berbeda dibandingkan dengan mengelola non-family business (Chrisman, Chua and Sharma, 2005). Dalam hal menempatkan orang pada posisi kunci perusahaan misalnya, pendiri atau pemilik perusahaan pasti lebih memprioritaskan anggota keluarga ketimbang non anggota keluarga. Demikian juga ketika keputusan-keputusan strategis harus diambil, dasar keputusannya bisanya lebih mempertimbangkan alasan personal dan emosional ketimbang alasan rasional (Sharma, Chrisman, and Chua, 1997). Dalam menyikapi hal ini Danco (1991) misalnya mengartikan CEO perusahaan keluarga sebagai Chief Emotional Officer bukan Chief Executive Officer.

Yang juga unik dari perusahaan keluarga adalah setiap ada perkembangan dan perubahan lingkungan eksternal cenderung direspon dengan sikap positif – dianggap peluang ketimbang sebagai ancaman (Chrisman at al., 2003). Karena itulah perusahaan keluarga sering disamaartikan dengan entrepreneurship

walaupun secara konsep keduanya sesungguhnya berbeda (Aldrich and Cliff, 2003).

Pada paper ini isu dan persoalan perusahaan keluarga dirangkum dan ditelaah menggunakan sebuah konsep yang baru berkembang pada awal tahun 1990an yaitu business model. Pada kasus perusahaan Batik Bogavera seperti diuraikan dimuka tampak bahwa Galih Kartono sebagai pendiri perusahaan menginginkan perusahaannya terus tumbuh dan kebetulan industry batik memungkinkan keinginan Galih Kartono bisa terpenuhi. Sayangnya upaya Galih yang telah berhasil menjadikan Batik Bogavera sebagai icon batik khas Lampung tanpa disadari justru dirusak sendiri. Galih beralih haluan dengan lebih berorientasi pada batik printing yang secara bisnis memiliki karakteristik yang sangat berbeda dengan batik tulis dan cap. Perubahan haluan ini boleh jadi karena peluang pasar batik printing yang sangat besar yang menarik perhatian Glih Kartono sebagai seorang entrepreneur.

Perkembangan bisnis perusahaan Batik Bogavera yang dipotret menggunakan konsep BMnya Morris et al. (2005) tampak bahwa perusahaan Batik Bogavera ingin menawarkan semua jenis batik – tulis, cap dan printing sebagai komoditas utama. Semua produk ini kemudian dikemas dengan merk tunggal – Bogavera. Oleh karena itu BM perusahaan Batik Bogavera dinamakan **“satu untuk semua”**. Sepintas sepertinya tidak ada masalah dengan BM lama karena sejauh ini keberlangsungan hidup perusahaan Batik Bogavera tidak terganggu. Namun jika dicermati lebih seksama BM ini berpotensi menciptakan kanibalisme produk khususnya terhadap batik tulis dan cap. Secara perlahan batik printing akan menggerogoti batik tulis dan cap yang selama ini sudah memiliki brand image dan reputasi dikalangan pasar menengah keatas dan telah menjadi icon batik khas Lampung. Oleh karena itu paper ini mengusulkan agar perusahaan Batik Bogavera mendesain ulang BMnya. Usulannya adalah perusahaan Batik Bogavera membagi kegiatan bisnisnya menjadi dua lini bisnis berbeda. Lini pertama khusus untuk batik tulis dan cap, dan lini kedua khusus untuk batik printing.

Konsekuensi logis dari perubahan BM adalah Galih Kartono harus mengubah tata kelola bisnis yang dijelolanya. *Pertama*, perusahaan Batik Bogavera dipimpin langsung oleh Galih Kartono dan diposisikan sebagai

perusahaan induk yang membawahi dua lini bisnis sehingga kedua lini bisnis ini bisa berjalan beriringan tanpa khawatir terjadinya kanibalisme. *Kedua*, perubahan ini menuntut perusahaan Batik Bogavera mengubah kedudukan perusahaan dari family business enterprise (FBE) menjadi family owned business (FOB) yaitu bisnis yang dimiliki keluarga bukan sekedar bisnis keluarga. Artinya, sekarang saatnya kepemilikan perusahaan Batik Bogavera diwujudkan dalam bentuk saham meski saham-sahamnya tetap dimiliki anggota keluarga. *Ketiga*, Galih Kartono sebagai pimpinan puncak perusahaan induk tidak menjalankan kegiatan operasional perusahaan melainkan bertindak sebagai *corporate strategist* yang bertugas mengawal jalannya perusahaan dan menjaga budaya perusahaan agar tetap sejalan dengan nilai-nilai keluarga dan perusahaan, seperti kejujuran dan profesionalisme. *Keempat*, untuk tujuan jangka panjang perusahaan dan keluarga, Galih Kartono sudah bisa memulai untuk mendirikan lini-lini bisnis baru, bukan sekedar mendirikan galeri-galeri baru. Misalnya unit produksi di Pekalongan dijadikan lini bisnis baru yang terpisah khusus untuk menjalankan kegiatan produksi. Dalam hal ini misalnya kepemilikan perusahaan dibagi antara Batik Gabovira dengan sanak keluarga di Pekalongan dengan perimbangan katakanlah 60:40 atau 70:30. Demikian juga pendirian lini bisnis baru lainnya bisa menggunakan pola yang kurang lebih sama.

Dengan memperhatikan konsekuensi perubahan BM seperti tersebut diatas bisa diartikan bahwa untuk kepentingan jangka panjang perusahaan dan keluarga, Galih Kartono harus mendorong Perusahaan Batik Bogavera memasuki siklus hidup perusahaan tahap berikutnya yaitu tahap kedewasaan (maturity) sehingga pada akhirnya Perusahaan Batik Bogavera bisa bertahan bukan hanya pada generasi kedua tetapi juga generasi-generasi berikutnya tanpa harus kehilangan statusnya sebagai Family Owned Business. Dari sinilah bisnis keluarga dijalankan oleh keluarga bisnis yang tetap harmoni dalam kehidupan keluarga dan pada saat yang sama kegiatan bisnisnya terus berkembang.

## REFERENCES

- Aldrich, HE. & JE. Cliff. 2003. The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship: Toward Family Embeddedness Perspective, *Journal of Business Venturing*, 18, 573-596.
- Alt, R. and H. Zimmermann. 2001. Preface: Introduction to special section – business models, *Journal of electronic markets*, 11 (1), 3-9.
- Barabba, V. et al. 2002. A multimethod approach for creating new business models: The General Motors OnStar project, *Interface*, 32 (1), 20-24.
- Beckhard, R. & WG. Dyer. 1983. Managing Continuity in the Family-Owned Business, *Organizational Dynamics*, Summer, 5-12.
- Bewayo, ED. 2009. Family Business in Africa: A Comparison with US-Western Model, *Journal of Global Business Issues*, 3 (1), 171-181.
- Bouwman, H. 2003. State of the art on business model, *Telematica Instituut, TU Delft*.
- Carlock, RS. & Ward, JL. 2001. *Strategic Planning for the Family Business*, New York: N.Y., Palgrave.
- Casillas, J. & F. Acedo. 2007. Evolution of the Intellectual Structure of Family Business Literature: A Bibliometric Study of FBR, *Family Business Review*, 20 (2), 141-162.
- Chesbrough, H. & RS. Rosenbloom. 2002. The role of business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off company, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11, No. 3, 529-555.
- Chrisman, JJ., JH. Chua & L. Steier. 2003. Editorial: An Introduction to Theories of Family Business, *Journal of Business Venturing*, 18 (4), 441-448.
- Chrisman, JJ., JH. Chua, & P. Sharma. 2005. Trends and Developments of a Strategic Management Theory of the Family Firm, *Entrepreneurship Theory*

- and Practice*, September 2005, pp. 555-575.
- Danco, LA. 1991. The Founder's Restless Family, *Agency Sales* July, 52 -55.
- Keidel, RW. 1984. Baseball, Football and Basketball: Models for business, *Organizational dynamics*, 5-17.
- Kraemer, KL., J. Dedrick & S. Yamashiro. 2000. Refining and extending the business model with information technology: Dell Computer Corporation, *The Information Society*, 16, 5-21.
- Litz, R. 1995. The Family Business: Toward Definitional Clarity, *Academy of Management Journal*, 100-104.
- Litz, R. 1997. The Family Firm's Exclusion From Business School Research: Explaining the Void; Addressing the Opportunity, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 55-71.
- Looney, CA., LM. Jessup, & JS. Valacich .2004. Emerging Business Models for Mobile Brokerage Services, *Communications of the ACM*, June, 47, 6, 71-77.
- Magretta, J. 2002. Why business models matter, *Harvard Business Review*, May, 86-92.
- Magretta, J. 1998. The power of virtual integration: Interview with Dell Computer's Michael Dell, *Harvard Business Review*, March-April, 73-84.
- Mahadevan, B. 2000. Business models for internet-based e-commerce, *California Management Review*, 42 (4), 55-69.
- Mansfield, GM., LCH. Fourie and WR. Gevers. 2005. Strategic architecture as a concept towards explaining the variation in performance of networked era firms, *South Africa journal of business management*, 36 (4), 19-31.
- Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. 2005. The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective, *Journal of Business Research*, 58, 726-735.
- Osterwalder, A. 2004. The business model ontology – A proposition in a design science approach, *Unpublished dissertation, Universite De Lausanne Ecole Des Hautes Etudes Commerciales*, available at: <http://www.hec.uni.ch/osterwalder>.
- Osterwalder, A. & Y. Pigneur. 2002. An ebusiness model ontology for modeling eBusiness, *Proceeding of 15th Bled electronic commerce conference – eReality: Constructing the eEconomy*, Bled, Slovenia.
- Owens, JD. 2006. Electronic business: A business model can make difference, *Management services*, 24-28.
- Pateli, AG. & GM. Giaglis. 2002. A domain area report on business models, White paper: *ELTRUN – Athens University of Economics and Business, Greece*.
- Pateli, AG. and GM. Giaglis. 2004. A research framework for analyzing eBusiness models, *European Journal of information systems*, 13 (4), 302-314.
- Petrovic, O., C. Kittl & RD. Teksten. 2001. Developing business models for eBusiness, *Proceedings of the International Conference on Electronic Commerce 2001, Vienna, Austria, October 31 – November 4*.
- Seppänen, M. 2008. Business Model Concept: Building on Resource Components, *Unpublished Dissertation*, Tampere University of technology.
- Sharma, P., Chrisman, JJ. & Chua, JH. 1997. Strategic Management of Family Business: Past Research and Future Challenge, 10 (1), *Family Business Review*, 1-35.
- Sobirin, A. 2007. Constructing New Business Model for Higher Education Institution: The Experience of Universitas Islam Indonesia, 7<sup>th</sup> Annual SEAAIR Conference Proceeding, 5-7 September, Bangkok, Thailand, 493-502.

- Susanto, AB. 2005. *World Class Family Business*, Jakarta, Penerbit Quantum Bisnis & Manajemen.
- Taguiri, R. & Davis, J. 1996. Bivalent Atribut of Family Firm, *Family Business Review*, 9, 2, 199-208.
- Timmers, P. 1998. Business model for electronic markets, *Journal on electronic markets*, 8 (2), 3-8.
- Vickers, M. 2000. Model from Mars, *Business week*, 4 September, 58-59.
- Ward, J. 2004. *Perpetuating the Family Business*, New York: N.Y., Palgrave .
- Weill, P., TW. Malone, VT. D'Usro, G. Herman and S. Woerner. 2005. Do some business models perform better than others? A study of the 1000 largest US firms, *Working paper*, Sloan School of Management, Massachussets Institute of Technology.