

HARMONISASI

DALAM SUKSESI *FAMILY BUSINESS*

(Studi di PT Dan Liris Sukoharjo)

ISTIATIN



PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA & BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN SATYA WACANA

2018

HARMONISASI DALAM SUKSESI *FAMILY BUSINESS*
(Studi di PT Dan Liris Sukoharjo)

DISERTASI

Untuk Memenuhi Syarat Kelulusan Memperoleh Gelar Doktor (S3)
Bidang Ilmu Manajemen dan Bisnis
Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia



Oleh:

ISTIATIN

922013021

PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA & BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN SATYA WACANA
2018

Katalog Dalam Terbitan

658.045

Ist Istiatin

h Harmonisasi Dalam Suksesi *Family Business*: Studi di PT Dan Liris Sukoharjo / Istiatin. — Salatiga : Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomika & Bisnis Universitas Kristen Satya Wacana, 2018.

xxvi, 126p. ; 25 cm.

ISBN 978-979-3775-70-8

1. Family-owned business enterprises—Succession 2. Family-owned business enterprises—Succession—Planning 3. Inheritance and succession I. Title

Cetakan pertama : Agustus 2018

Hak Cipta : Pada Penulis

Disain Sampul : Tisara Grafika

Tata letak : Harrie Siswanto

Percetakan : Tisara Grafika | 081228598985 | Jl. Diponegoro 98D-Salatiga | harriesiswanto@gmail.com



FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN SATYA WACANA

Jl. Diponegoro 52 -60 – Salatiga 50711 – Jawa Tengah – Indonesia

Telp.: 0298-311881 | Fax: 0298-321433

HARMONISASI
DALAM SUKSESI *FAMILY BUSINESS*
(Studi di PT. Dan Liris Sukoharjo)

DISERTASI

Diajukan untuk memperoleh gelar Doktor
di Universitas Kristen Satya Wacana

Disertasi ini telah dipertahankan dalam Ujian Terbuka
Doktor Ilmu Manajemen
Fakultas Ekonomika & Bisnis
Universitas Kristen Satya Wacana,
yang dipimpin oleh Rektor *Magnificus*,
Neil Samuel Rupidara, S.E., M.Sc., Ph.D
Pada hari Rabu, 5 September 2018
di Ruang 319-322, Gedung FEB
Universitas Kristen Satya Wacana
Jl. Diponegoro 52-60 Salatiga.
Jawa Tengah

Promotor : Prof. Christantius Dwiatmadja, SE. M.E., Ph.D.

Ko- Promotor : Ir. Lieli Suharti, MM., Ph.D.
Harijono, SE., MAF., M.Com (Hons.), Ph.D.

Penguji : Prof. Dr. Ir. Sony Heru Priyanto, M.M.
Prof. Dr. Pahlawansyah H., SE., ME.
Hari Sunarto, S.E., M.B.A., Ph.D.
Albert Kriestian N.A.N., S.E., M.M., Ph.D.

ABSTRACT

This study aims to explain the succession planning that is applied as a process of transfer of generations to family firms, explaining the picture of mentoring activities that are applied to produce 3rd generation successors, explaining the successor's character and competencies born in the succession process, understanding the steps of business professionalization the successor. know the achievements of business performance generated successor and see the linkage pattern of succession planning and business development with the efforts made successor to the longevity. The research was conducted at PT Dan Liris, a batik-producing family company that has been professionally managed by the third successor, and demonstrates sustainability. This study used case study with descriptive qualitative method. Data collection by conducting in-depth interviews with selected resource persons with consideration of having much information about PT. Dan Liris. The validity of the data is tested using triangulation by comparing the interviews of several informants or informants so that the valid answers are known. The results show PT Dan Liris has done a succession well. Beginning with succession planning by the founder but submission without going through the planning because the second successor died. Succession planning is shown by the founder's role; since the beginning of Mr. Handiman as a second successor has introduced his children early on to the business and corporate environment. This is to create passion and motivation in order to determine successor or successor. In addition to mentoring to organize children's education is adequate and shaping the character of both moral and performance so that menghik third successor Mrs. Michelle who believe, taqwa, honest and humble. Hard work, tenacious, tough, not easily give up and complete. In addition, successors (Bu Michelle) have Future Oriented competencies, communication skill, Managerial skills, social skills, Flexibility skill and emotional flexibility. Suksesor also professionalizes through the transfomation of structure, technology and people / HR, so as to produce a successful performance both business and harmony families assessed with the Balance Scorecard and make PT Dan Liris have sustainability/Longevity.

Keywords: Succession, Mentoring, Professionalization, Performance achievement of successor, Longevity

RINGKASAN EKSEKUTIF

Family Business (perusahaan keluarga) memiliki peranan yang sangat penting dalam mendukung perekonomian di seluruh dunia. Perusahaan keluarga telah memiliki posisi bergengsi dalam pertumbuhan dan pembangunan ekonomi nasional. Pengaruh perusahaan keluarga sangat besar terhadap infrastruktur ekonomi masyarakat. Selain itu perusahaan keluarga sebagai usaha atau kegiatan yang menawarkan keuntungan berkelanjutan terhadap pertumbuhan ekonomi dan penciptaan kekayaan yang dapat diandalkan (Shafieyoon & Mansouri, 2014). Perusahaan keluarga telah ada selama berabad-abad, bahkan telah berperan dalam sebagian besar kegiatan ekonomi di seluruh dunia. Perusahaan keluarga sangat besar memberikan kontribusi yang signifikan terhadap PDB dan kesejahteraan umum penduduk di banyak negara di seluruh dunia, hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian (Maalu J, 2013). Hasil *Research Kompas* (2011) perusahaan keluarga merupakan sumber penting bagi penciptaan kekayaan pribadi di Asia. Kondisi ini menekankan bahwa perusahaan keluarga menjadi pilar penting bagi perekonomian regional. Tingkat urgensi dari perusahaan keluarga juga ditunjukkan hasil *research Forbes* (2013) di Negara Amerika, prosentase 60% perusahaan keluarga mampu menciptakan lapangan kerja, sedangkan 50% menyumbang dalam peningkatan nilai GDP (*Gross Domestic Product*) Mendasarkan pada data empiris di atas, terbukti bahwa perusahaan keluarga memiliki kontribusi sangat besar terhadap perekonomian di berbagai negara. Maka eksistensi dan kelangsungan perusahaan keluarga patut mendapat perhatian guna menyokong keberhasilan suatu negara dalam meningkatkan kesejahteraan perekonomian. Upaya tersebut didukung dengan pengelolaan perusahaan keluarga yang baik agar memiliki umur yang panjang atau *sustainability*. Namun kondisi sesungguhnya, tidak banyak perusahaan keluarga yang mampu hidup jangka panjang dari generasi ke generasi, untuk meraih *sustainability* harus dipersiapkan generasi penerus yang mumpuni agar dapat meneruskan usaha bukan hanya sebagai pewaris saja melainkan dapat menumbuh kembangkan perusahaan keluarga (Sudarmadi dalam SWA, 2015).

Pengelolaan perusahaan keluarga, sering kali terkendala dengan adanya sederet mitos. Salah satu mitos yang populer adalah "generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, dan generasi ketiga menghancurkan" (Adizes, 1989). Mitos ini boleh jadi mendapatkan pembenaran mengingat fakta bahwa banyak perusahaan keluarga yang tidak mampu bertahan hingga beberapa generasi. Menurut Wapannuri (2010), setiap generasi memiliki dinamika yang berbeda-beda, masing-masing memiliki kemampuan dan kemauan serta gaya yang tidak sama dalam mengoperasionalkan perusahaan keluarga. Generasi pertama dan generasi selanjutnya memiliki proses dalam operasional perusahaan yang berbeda pula. Oleh karena itu, setiap generasi perlu dibekali kemampuan juga mental yang baik agar siap dalam menghadapi tantangan dalam membesarkan perusahaan keluarga untuk menanggulangi kegagalan. Sukses perusahaan keluarga telah menjadi topik penelitian oleh para peneliti perusahaan keluarga. Dalam mewujudkan suksesi yang baik, sejumlah sumber menyebutkan adanya berbagai faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan proses suksesi.

Berdasarkan hasil penelitian Alwis (2013) *incumbent*, penerus, dan keluarga merupakan faktor yang berpengaruh utama dalam suksesi. Sedangkan pendapat Zareie (2011) perencanaan persiapan calon pengganti merupakan faktor yang paling krusial dalam pengalihan bisnis keluarga ke generasi berikutnya. Penelitian Ossai (2011) menemukan proses suksesi meliputi tiga faktor utama yaitu faktor pendiri, penerus dan lingkungan yang secara bersama-sama mempengaruhi suksesi di perusahaan keluarga. Peran pendiri penting pada tahap prasuksesi dan tahap suksesi. Pada tahap prasuksesi, peran pendiri meliputi membimbing, mendorong, mengkomunikasikan rencana suksesi kepada penerus dan tahap suksesi merupakan tahap penyerahan kepada suksesor. Menurut Shinta (2015) adanya upaya pihak pendiri dalam mempersiapkan calon suksesor berupa pemberian edukasi formal melalui jenjang pendidikan, maupun non-formal melalui mentoring oleh pendiri secara langsung, sedang mentor bisa dilakukan orang dalam maupun orang eksternal dengan berbagai pola. Kiat pendiri dalam menyiapkan penerus yang mumpuni di Indonesia (SWA, 2016) melibatkan sedini mungkin untuk menciptakan passion penerus, lakukan edukasi kepribadian dan kompetensi, mentransfer *core* nilai keluarga, *mentality* dan *mindset*, beri peran sejak hal kecil sampai peran besar, membuat aturan main sistem pengambilan keputusan, biarkan penerus berbuat salah sebagai *lesson learnt* dan berikan wewenang yang nyata.

Generasi Penerus melalui proses suksesi perusahaan keluarga dengan baik, pertama-tama generasi penerus perlu memiliki motivasi yang kuat untuk meneruskan perusahaan keluarga (Eveline, 2013). Penerus perusahaan keluarga tidak ditempatkan sebagai pewaris saja tetapi lebih sebagai penerus nilai-nilai keluarga yang telah disiapkan orang tua untuk memajukan perusahaan keluarga yang memiliki potensi keberlangsungan dalam jangka panjang (McGuire, 2009). Untuk itu, anggota keluarga sebagai penerus perusahaan keluarga perlu membangun dan mengembangkan kompetensinya melalui pendidikan formal maupun informal melalui proses *mentoring* (Chirico, 2007) Keberlangsungan (kelanggengan) perusahaan keluarga merupakan faktor yang harus diperhatikan termasuk faktor-faktor yang mempengaruhi kelanggengan tersebut. Diawali ketika seseorang "*founder*" memulai bisnisnya, kemudian dengan perjuangannya bisnis itu berkembang. Agar bisnis dapat terus tumbuh dan berlanjut terdapat banyak aspek dan faktor yang harus diperhatikan. Selain proses suksesi kepada generasi penerus yang harus berjalan mulus, hal lain yang tidak kalah penting adalah menjalankan bisnis keluarga secara profesional, Sudarmadi (SWA, 2015). Adedayo dan Simon (2017) mengungkapkan suksesi dan *mentoring* secara signifikan mempengaruhi *sustainability* bisnis keluarga dan oleh karena itu bisnis milik keluarga harus memahami suksesi dan *mentoring* sebagai faktor yang menciptakan *sustaianability* untuk pertumbuhan ekonomi suatu negara. Keterlibatan dan komitmen anggota keluarga sangat penting untuk kelangsungan, *sustainability* dan *longevity* bisnis keluarga. *Longevity* merupakan penentu utama yang digunakan untuk mengindikasikan kesuksesan, yang terhubung langsung dengan keberlangsungan bisnis keluarga dan keefektifan dari penentu dari keberlanjutan bisnis keluarga.

Dari beberapa temuan penelitian terdahulu bahwa penelitian tentang *Family Business* yang memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung perekonomian negara-negara di dunia. Penelitian banyak dilakukan, akan tetapi para peneliti melakukan secara parsial. Penelitian perencanaan suksesi dilakukan tersendiri begitu juga penelitian suksesi juga dilakukan sendiri. Tahapan penelitian tentang perusahaan keluarga sampai penelitian sustainability dilakukan secara parsial. Oleh sebab itu pada penelitian ini dilakukan secara komprehensif atau menyeluruh semua tahapan dalam satu tema penelitian yaitu **Harmonisasi Dalam suksesi *Family Business*** (studi kasus di PT Dan Liris Sukoharjo). Kemudian dapat dirumuskan persoalan penelitian dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut: Bagaimana perencanaan suksesi yang diterapkan sebagai proses alih generasi pada Perusahaan Keluarga Batik PT Dan Liris Sukoharjo? Bagaimana gambaran kegiatan *mentoring* yang diterapkan untuk menghasilkan suksesor generasi ketiga pada Perusahaan Keluarga Batik PT Dan Liris Sukoharjo? Bagaimana karakter dan kompetensi suksesor yang dilahirkan dari proses suksesi Perusahaan Batik pada PT Dan Liris Sukoharjo? Apa langkah-langkah Profesionalisasi bisnis yang dilakukan oleh suksesor pada perusahaan keluarga batik PT Dan Liris Sukoharjo? Bagaimana capaian kinerja bisnis yang dihasilkan suksesor pada Perusahaan Keluarga Batik PT Dan Liris Sukoharjo? Apakah yang dilakukan suksesor dalam memelihara dan mengembangkan harmoni keluarga pada Perusahaan Keluarga Batik PT Dan Liris Sukoharjo?

Menurut Rainer (2011) Perusahaan keluarga yang lazim disebut *Family Business* merupakan fondasi keluarga dan bisnis, sedangkan menurut Poza (2010) perusahaan keluarga adalah perusahaan yang dikendalikan oleh anggota keluarga yang sama atau sejumlah kecil keluarga dengan cara yang berpotensi berkelanjutan lintas generasi dalam keluarga tersebut. Dengan sendirinya anggota keluarga akan mengantisipasi bahwa kepemimpinan dan pengawasan dilakukan oleh keluarga dan akan diturunkan kepada generasi penerus. Perusahaan keluarga (*Family Business*) dapat dikelompokkan dalam dua macam yaitu *family owned Business* (FOB) dan *family business enterprise* (FBE). *Family owned Business* (FOB), adalah perusahaan keluarga yang dikelola oleh profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga sehingga keluarga hanya berperan sebagai pemilik dan tidak ikut dalam operasional. Disisi lain *family business enterprise* (FBE), adalah perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya dan posisi-posisi kunci dalam perusahaan dipegang oleh keluarga (Berlian, 2014). Jenis perusahaan keluarga yang kedua adalah *family business enterprise* (FBE), yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya. Perusahaan tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga. Jenis perusahaan keluarga inilah yang banyak terdapat di Indonesia.

Suksesi adalah proses berkepanjangan dari perencanaan yang bertujuan untuk menempatkan orang yang tepat diwaktu yang tepat agar bisnis dapat berlanjut kegenerasi selanjutnya (Aronoff,2003 dan Atwood,2007). Suksesi yang dilakukan dengan baik akan membuat perusahaan mampu bertahan dan maju (Shinta, 2015).Suksesi dalam perusahaan keluarga diharapkan memberikan keberhasilan, oleh sebab itu dilakukan melalui sebuah perencanaan yang bagus agar dapat menghasilkan suksesor seperti yang diharapkan, dapat mengendalikan

perusahaan sampai berumur panjang. Menurut Susanto (2007) pola perencanaan suksesi yang harus dilakukan ada tiga yaitu: *Planned Succession* yang merupakan perencanaan suksesi yang berfokus pada calon yang akan menduduki posisi kunci yang telah dipersiapkan dengan memberikan *accelerated development* program untuk meningkatkan pengalaman dan kebijakan berpikir serta memberi *exposure* terhadap berbagai hal penting. *Informal Planned Succession* yaitu perencanaan suksesi yang lebih mengarah pada pemberian pengalaman dengan cara memberikan posisi di bawah orang nomor satu dan secara langsung menerima perintah dan petunjuk dari orang tersebut. *Unplanned Succession* dimana peralihan pimpinan puncak kepada penerusnya berdasarkan keputusan pemilik dengan mengutamakan pertimbangan-pertimbangan pribadi yang bersifat sepihak (Susanto, 2007). Sedangkan Soedibyo (2007) menemukan dalam penelitiannya, bahwa terdapat faktor yang menentukan keberhasilan suksesi di dalam perusahaan keluarga yaitu persiapan suksesi adalah sangat penting itulah sebabnya persiapan suksesi harus dikerjakan secara bersama-sama antara generasi tua dan generasi penerus.

Penentu keberhasilan suksesi menurut pandangan tokoh lain, Lansberg & Atrachan (2005) memandang berbagai faktor lain penentu keberhasilan suksesi paling tidak ada tiga hal yang terlibat dalam suksesi antara lain bisnis, keluarga dan individu. Interaksi masing-masing yang berhubungan dengan perusahaan/bisnis antara lain kesehatan perusahaan, keunggulan-keunggulan yang dimiliki perusahaan serta tanggung jawab-tanggung jawab yang diemban perusahaan. Sedangkan yang berhubungan dengan keluarga mencakup nama keluarga, simbol-simbol, rencana tertulis dan kesepakatan-kesepakatan dalam keluarga, komunikasi yang jujur, nilai-nilai keluarga, pendidikan internal formal dan pemegang saham yang aktif dalam perusahaan. Untuk yang berhubungan dengan individu mencakup hal pemilik atau generasi pendahulu yang melakukan transfer kepada suksesor.

Penelitian ini dilakukan di PT Dan Liris sebuah perusahaan keluarga yang memproduksi batik. Perusahaan ini telah dikelola oleh generasi ketiga dan menunjukkan keberlanjutan. Penelitian dilakukan dengan metode studi kasus, kualitatif deskriptif, melalui wawancara dengan para narasumber atau informan yang berasal dari para pengelola PT Dan Liris, yang sudah senior rata-rata telah mengabdikan selama 30 tahun keatas. Selain itu peneliti melakukan uji keabsahan data dengan triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Family Business* atau perusahaan keluarga merupakan salah satu bentuk bisnis yang melibatkan sebagian anggota keluarga di dalam kepemilikan atau operasi bisnis. Perusahaan keluarga adalah sebuah perusahaan yang dimiliki, dikontrol, dan dijalankan oleh anggota sebuah atau beberapa keluarga. Meskipun demikian, bukan berarti bahwa semua pekerja dalam perusahaan harus merupakan anggota keluarga, hal tersebut tercermin pada Bab IV yang menjelaskan tentang gambaran PT Dan Liris secara lengkap termasuk didalamnya menjelaskan silsilah beserta perbandingan generasi pertama, kedua dan generasi ketiga yang ditunjukkan dalam sebuah matrik. Selanjutnya BAB V menjelaskan secara empiris tentang suksesi yang dilakukan PT Dan Liris sejak perencanaan suksesi sampai, tahap dan pola *mentoring* sampai melahirkan karakter dan kompetensi suksesor. BAB VI menjelaskan hasil

penelitian tentang profesionalisasi pada PT Dan Liris, juga menjelaskan secara detail tentang transformasi yang dilakukan di Dan Liris, capaian kinerja baik kinerja bisnis maupun harmoni keluarga yang akhirnya tercapai Dan Liris yang *Longevity*. Bab tujuh ini akan memberikan penjelasan tentang sintesa dari bab IV,V,VI dan secara menyeluruh dan lengkap, maksudnya memberi pemahaman secara utuh sejak peran pendiri sampai *longevity*, sehingga diharapkan hasil penelitian ini dapat difahami secara keseluruhan dalam satu kesatuan yang utuh.

Pada awalnya perusahaan keluarga memiliki peran yang sangat penting dan menawarkan keuntungan dan kontribusi berkelanjutan untuk pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan penduduk berbagai negara di seluruh dunia (Syafieyoon & Mansouri,2014; Maaluu J, 2013). Sayangnya tidak banyak perusahaan keluarga yang bertahan, tersirat dalam sebuah mitos bahwa generasi pertama mendirikan, generasi kedua menikmati dan generasi ketiga menghancurkan (Adizes, 1989). Oleh sebab itu (Sudarmadi dalam SWA, 2015) perlu dipersiapkan generasi penerus, Wapanuri (2010) yang memiliki kemampuan dan kemauan yang berbeda-beda serta kompetensi berbeda pula, agar dapat mengoperasikan perusahaan secara optimal dengan gaya yang berbeda pula. Oleh sebab itu perlunya dilakukan suksesi dalam perusahaan.

Suksesi dalam perusahaan keluarga yang penelitiannya dilakukan Alwis (2013) dipengaruhi oleh *incumbent*, penerus dan keluarga, senada dengan hasil penelitiannya Ossai (2011); Zareie (2011) menyatakan bahwa suksesi dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu pendiri, penerus dan lingkungan keluarga. Keberhasilan Suksesi menjadikan masa depan perusahaan keluarga akan *sustainability* kuncinya pada peran pendiri sejak pra suksesi, suksesi dan pasca suksesi dilaksanakan dengan baik (Chirico, 2017); (Folt, 2011); (Eveline, 2013); (Negara, 2014); (Bertina, 2014); (Shinta, 2015).

Pendiri/generasi pendahulu pada PT Dan Liris melakukan persiapan bagi seluruh anak-anaknya untuk mengenal dan memahami perusahaan dan pekerjaan ayahnya. Berkaitan dengan Peran Pendiri Pak Handiman melakukan dua hal yakni Pra Suksesi dan Suksesi Chirico (20017); McGuire (2009); Shinta (2015) Pra suksesi Pak Handiman memberi motivasi kepada anak-anaknya, membangun *passion* dengan membiasakan anak-anak ikut ke pabrik agar tahu pekerjaan ayahnya. Mengkomunikasikan berbagai hal kepada calon suksesor. Pada saat suksesi, Pak Handiman menyiapkan calon suksesor dengan menunjuk Bu Michelle supaya melanjutkan mengendalikan Dan Liris, menggambarkan harapan Dan Liris ke depan, proses penyerahan langsung ketika pak Handiman meninggal Dan Liris langsung dipegang Bu Michelle. Sesuai dengan hasil penelitian Chirico (20017); McGuire (2009); Shinta (2015) menyatakan bahwa pendiri dalam mempersiapkan penerus dengan memberika edukasi formal melalui jenjang pendidikan maupun non formal melalui mentoring oleh pendiri tetapi mentor boleh orang dalam maupun eksternal dengan berbagai pola. Hal tersebut akan menghasilkan/melahirkan generasi penerus yang memiliki motivasi yang kuat, karakter dan kompetensi sesuai yang diharapkan (Eveline, 2013). Proses *mentoring* Pak Handiman membentuk karakter anak untuk mengerti bisnis, memberikan pendidikan kepada anak-anak secara memadai, Pak Handiman juga memberi gambaran perusahaan masa depan dengan memberi pernyataan”

pendiri/pengelola bahkan karyawan boleh mati tetapi Dan Liris harus tetap berdiri kokoh.(Eveline, 2013). Bu Michelle selalu berpegang pada wasiat ayahnya selalu mengelola Dan Liris dengan baik.Selanjutnya pada PT Dan Liris menerapkan model mentoring secara alami ketika Pak Handiman meninggal Bu Michelle langsung memimpin Dan Liris sampai sekarang. Hal tersebut yang terjadi tergolong model helikopter menurut Tong (2013) bahwa generasi ketiga sebelum bergabung ke perusahaan diharuskan mencari pengalaman di luar dengan kuliah di luar negeri. Sehingga ketika calon suksesor sudah selesai mencari pengalaman diluar, maka calon suksesor akan membawa angin segar untuk mengembangkan perusahaan.

Berbagai proses yang dilalui menunjukkan karakter Bu Michelle termasuk proses *mentoring* menjadikan Bu Michelle seorang penerus memiliki keahlian dalam berbisnis,pemberani, dekat dengan siapapun dan selalu menghargai orang lain, rendah hati, tidak “ngebos”, memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan Dan Liris, dihormati dan disegani seluruh keluarga Dan Liris, mengagumi ayahnya karena menggiring dirinya sehingga bisa dan bersedia melanjutkan/mengelola Dan Liris sampai sekarang, selalu berfikir kebesaran dan keberlanjutan Dan Liris (Eveline, 2013). Bu Michelle sebagai suksesor memiliki kemampuan komunikasi yang baik membuat orang lain simpati, pemimpin yang mumpuni dan berorientasi keberhasilan masa depan, pandai bergaul dengan seluruh karyawan dan orang lain, tidak pernah marah kepada karyawan, terbukti ketika di Bateeq ada yang mencuri pakaian maka memutuskan untuk memberi jatah setiap tahun dua kali, Bu Michelle orang yang luwes dan selalu bisa menyesuaikan diri dimanapun dan dalam kondisi apapun. Ossai (2011); Zareie (2011). Bu Michelle dalam mengelola Dan Liris menyesuaikan dengan perkembangan masa kini, melakukan profesionalisasi karena semua posisi kunci dipegang oleh orang-orang profesional bukan keluarga ahli waris. Selanjutnya Bu Michelle melakukan perubahan-perubahan/transformasi di berbagai bidang seperti pendapat Robins & Coulter (2013) yaitu transformasi struktur, teknologi, orang/SDM diimplementasikan terutama penataan struktur organisasi yang tidak kaku lagi, ada pembagian tugas dengan jelas sehingga masing-masing karyawan melakukan dengan penuh tanggung jawab. Mekanisme koordinasi yang unik, penyamaan persepsi melalui adu argumentasi tetapi hasilnya kesepakatan yang baik. Prinsip kerja Bu Michelle “kalau anda memberi 100 maka kami/perusahaan juga akan memberi 100” maka karyawan setiap unit berlomba meraih prestasi. Profesionalisasi merupakan strategi yang harus dilakukan dalam perusahaan keluarga sesuai penelitian Onuoha (2013); Mercken (2012) untuk mewujudkan perusahaan keluarga yang *survival*. Sedangkan Kieso, *et al* (2010); Williard (2012), profesionalisasi melalui beberapa proses transformasi akan mengubah berusahaan memiliki keunggulan kompetitif dan mencapai *Sustainability*. Berkaitan dengan perubahan teknologi Bu Michelle mengatakan tekstil adalah teknologi maka melakukan perubahan pada Dan liris dengan meremajakan mesin-mesin, fleksibel dalam menangkap peluang di pasar, banyak mendelegasikan wewenang untuk mempercepat proses bisnis, mengembangkan sayap bisnis,mengedepankan aspek keterbukaan kepada seluruh karyawan dengan media komputerisasi atau komunikasi *online* setiap saat.

Selain hal tersebut Bu Michelle juga melakukan perubahan terhadap peningkatan pelatihan dan kompetensi melalui pendidikan dengan bersubsidi, proses seleksi karyawan yang profesional, terbuka untuk umum, Sistem kompensasi yang baik finansial dengan memperbaiki penentuan gaji dan bonus, maupun non finansial (program umroh untuk karyawan yang beragama Islam dan Yerusalem untuk yang non Islam), melakukan penilaian karyawan yang berprestasi, pelayanan BPJS bagi seluruh karyawan Dan Liris.

Berbagai perubahan yang dilakukan Bu Michelle berdampak pada kinerja Dan Liris baik kinerja bisnis dengan memiliki empat anak perusahaan yakni PT Efrata Retailindo dengan Bateeq yang membuat megah Dan Liris, PT Tabor, PT Ambassador Garmino dan PT Mas itu semua hasil karya Bu Michelle, maupun prestasi harmoni keluarga ditunjukkan kondusifitas kerja Dan Liris, hubungan yang dekat dengan siapapun, menjunjung nilai-nilai keluarga, pertemuan keluarga setahun sekali, pertemuan dengan masyarakat setiap ulang tahun Dan Liris, melakukan refreshing/piknik seluruh karyawan, hal tersebut mengindikasikan Dan Liris berkelanjutan/*longevity* yang dianalisa dengan alat *balance scorecard* bahwa PT Dan Liris memiliki keberhasilan pada keempat perspektif baik perspektif keuangan, pelanggan, internal proses maupun pertumbuhan dan pembelajaran. PT Dan Liris juga sangat memperhatikan pelanggan, internal proses, pembelajaran dan pertumbuhan karena merupakan pendorong naiknya komponen-komponen pada perspektif keuangan.

Secara ringkas dapat peneliti temukan prestasi Bu Michelle sebagai suksesor ke tiga sebagai berikut: Mampu mengangkat PT Dan Liris yang sempat krisis, dan menjadikan PT Dan Liris kembali eksis. Mampu melepaskan PT Dan Liris dari *blacklist* bank dan sekaligus mampu mengangkat omzet PT Dan Liris. Berani dan berhasil mendirikan empat perusahaan baru. Membuat *brand* batik baru dengan nama Bateeq dalam waktu kurang lebih tahun mampu membuka kurang lebih 40 outlet yang tersebar di kota-kota besar di Indonesia. Telah mampu memberikan kesejahteraan yang lebih baik dibandingkan dengan peminpin yang sebelumnya. Mampu merubah *image* staf dan karyawan sehingga merasa memiliki perusahaan bukan hanya sebagai karyawan yang sekedar di gaji. Memberikan apresiasi kepada karyawan terpilih dengan memberikan kenikmatan seperti umroh. Memberikan kesempatan kepada karyawan yang terpilih untuk menempuh pendidikan lebih lanjut guna mendukung pekerjaan. Mampu mengubah karakter seorang pimpinan tertinggi di PT Dan Liris yaitu yang dahulu sebelum Bu Michelle memimpin, antara karyawan dengan pimpinan sangat jauh dan cenderung takut, akan tetapi pada saat ibu Michelle memimpin berubah drastis para staf dan karyawan cenderung segan dengan beliau bukan lagi takut karena Bu Michelle lebih harmonis dari pendahulunya. Selanjutnya untuk menganalisa indikasi *sustainable/longevity* dengan menggunakan alat *balance scorecard* melalui empat prespektif; perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil dari penilaian dengan *Balance Scorecard* menunjukkan Dan Liris dinyatakan *Longevity. Sustainability* harus menjadi tujuan perusahaan keluarga dan dilalui dengan berbagai tahapan yang direncanakan

secara tepat agar mencapai perusahaan keluarga yang berumur panjang atau *Longevity* sesuai hasil penelitian yang dilakukan (Adedayo dan Simon, 2017).

Buku ini merupakan hasil penelitian dan pengalaman peneliti tentang *Family Business*. Sebagai dosen sangat diharapkan memiliki hasil penelitian yang mencakup seluruh aspek manajemen sumber daya manusia sesuai dengan konsentrasi yang dimiliki peneliti. Hasil penelitian ini diharapkan dapat merubah *image* masyarakat tentang perusahaan keluarga terutama berkaitan dengan mitos dimana perusahaan keluarga akan hancur saat dipegang generasi ketiga, sehingga hasil penelitian ini tidak membenarkan mitos tersebut.

SARI PATI

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan perencanaan suksesi yang diterapkan sebagai proses alih generasi pada perusahaan keluarga/*family business*. Adapun tujuan dari penelitian ini untuk menjelaskan gambaran kegiatan mentoring yang diterapkan untuk menghasilkan suksesor generasi ke tiga serta menjelaskan karakter dan kompetensi suksesor yang dilahirkan pada proses suksesi, memahami langkah-langkah profesionalisasi bisnis yang dilakukan suksesor. Mengetahui capaian kinerja bisnis yang dihasilkan suksesor dan melihat keterkaitan pola perencanaan suksesi dan pengembangan bisnis dengan upaya-upaya yang dilakukan suksesor untuk menuju *longevity*.

Penelitian ini dilakukan di PT Dan Liris, perusahaan keluarga penghasil batik yang telah dikelola secara profesional oleh suksesor ke tiga, dan memperlihatkan keberlanjutan. Penelitian ini menggunakan studi kasus dengan metode kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dengan melakukan wawancara mendalam dengan para narasumber dengan pertimbangan memiliki banyak informasi tentang Dan Liris. Keabsahan data diuji menggunakan triangulasi dengan membandingkan hasil wawancara beberapa narasumber atau informan sehingga diketahui jawaban yang valid.

Hasil penelitian menunjukkan PT Dan Liris telah melakukan suksesi dengan baik. Diawali dengan perencanaan suksesi oleh pendiri tetapi penyerahannya tanpa melalui perencanaan karena suksesor kedua meninggal. Perencanaan suksesi ditunjukkan peran pendiri; sejak awal Pak Handiman sebagai suksesor kedua telah mengenalkan anak-anaknya sejak dini terhadap bisnis dan lingkungan perusahaan. Hal ini untuk menciptakan *passion* dan motivasi dalam rangka penentuan suksesor atau penerus.

Selain itu juga melakukan mentoring menata pendidikan anak-anak yang memadai dan membentuk karakter baik moral maupun kinerja sehingga menghasilkan suksesor ketiga Bu Michelle yang ber Iman, taqwa, jujur dan rendah hati. Kerja keras, ulet, tangguh, tidak mudah menyerah dan tuntas. Selain itu suksesor (Bu Michelle) memiliki kompetensi *Future Oriented, communication skill, Managerial skill, social skill, Flexibility skill dan emotional flexibility*. Suksesor juga melakukan profesionalisasi melalui transformasi struktur, teknologi dan orang/SDM, sehingga menghasilkan kinerja yang sukses baik kinerja bisnis maupun harmoni keluarga yang dinilai dengan *Balance Scorecard* dan menjadikan PT Dan Liris memiliki keberlangsungan/*Longevity*.

Kata Kunci: Suksesi, *Mentoring*, Profesionalisasi, Capaian kinerja suksesor, *Longevity*

UCAPAN TERIMAKASIH

Segala Puji dan Syukur saya panjatkan ke hadirat Allah Yang Maha Pengasih dan Penyayang atas segala kuasa Nya penulisan disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Penulisan disertasi ini dapat terselesaikan berkat bimbingan, perjuangan, bantuan dorongan serta doa restu dari berbagai pihak. Oleh karena itu dengan kerendahan hati perkenankan saya menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Prof. Christantius Dwiatmadja, SE.,M.E., Ph.D.selaku promotor yang penuh kesabaran dan komunikatif dan selalu bersedia untuk diskusi di kampus sehingga arahan dan bimbingan yang diberikan menjadi motivator dan inspirasi dan kematangan dalam berfikir sehingga disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Ir. Lieli Suharti., MM.,Ph.D selaku ko- promotor ditengah kesibukannya sebagai Kaprogdi Program Magister Manajemen dan kaprogdi DIM dan pekerjaannya yang sangat padat, dengan ketulusan dan kesabarannya selalu masih meluangkan waktunya untuk bimbingan, arahan, koreksi dan memberi motivasi kepada saya hal ini memudahkan saya dalam menyelesaikan disertasi ini.
3. Harijono, SE., MAF.,M.com (Hons).,Ph.D selaku ko- promotor yang penuh ketulusan dan kesabaran selalu bersedia memberikan bimbingan, solusi, arahan dan diskusi ditengah kesibukannya sebagai dosen dan

pimpinan di Tripilar . Selalu memberi motivasi dan bersedia setiap saat diajak diskusi apapun baik saat ketemu maupun lewat WA sehingga sangat memperlancar selesainya disertasi ini.

4. Prof. Dr. Ir. Sony Heru Priyanto selaku penguji saya dan priyayi yang sangat memiliki peran besar terhadap studi saya karena yang selalu mengingatkan saya untuk studi S3 saat ketemu beliau terutama saat menjadi reviewer fasilitasi Propinsi di kala itu. Dengan ketulusan dan kesabaran memberikan koreksi dan arahan, teman diskusi walaupun lewat selulernya dan penyemangat terselesaikannya disertasi saya ini.
5. Hari Sunarto, SE., MBA., PhD dan Albert Kriestian N.A.N., SE., MM., Ph.D serta Prof. Dr. Asri Laksmi Riani., M.S selaku penguji saya yang telah memberikan koreksi dan masukan yang begitu bermanfaat terhadap perbaikan disertasi ini.
6. Bapak/ibu dosen dan pengelola program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis UKSW yang banyak memberikan motivasi dengan nuansa komunikasi dan keramahannya membuat saya selalu bersemangat untuk datang Ke FEB UKSW sehingga memperlancar selesainya disertasi saya.
7. Keluarga besar Universitas Islam Batik Surakarta, pimpinan yayasan, pimpinan Universitas dan seluruh dosen maupun staf yang banyak memberi motivasi selama saya studi sampai selesainya disertasi saya ini.
8. Keluarga besar PT. Dan Liris terutama Ibu Michelle Tjokrosaputro yang telah memberi ijin penelitian di Dan Liris, Bu Dian yang selalu menerima kunjungan peneliti, Pak Marino yang banyak memberikan info tentang

Dan Liris secara detail, Bu Ninuk, Pak Hendro, Pak Henis, Pak Aris, Pak Darmayadi, Pak Tri Hardana, Pak Yo dan Pak Harison, yang banyak memberikan kesempatan untuk wawancara sebagai nara sumber setiap saat sehingga memperlancar terselesainya disertasi saya ini.

9. Suamiku tercinta Priyono dan anak-anaku Irfiana Dramayanti, Irindra Septy Wahyuningrum, Irama Dramawanti Pamungkas, Wahyu Wibowo serta cucu tercinta Hafizh dan Farisa yang menjadi penyemangat dan pendamping setiap saat selama penyelesaian disertasi ini.
10. Saudaraku dan sahabatku Drs.H.Sumaryono, yang banyak memberikan dukungan moril maupun materiil dan memiliki peran besar sejak kuliah di UB sehingga saya bisa berhasil sampai selesai studi S3.
11. Rekan-rekan Mahasiswa Program Dokror Ilmu Manajemen khususnya angkatan V atas segala *sharing* ilmu khususnya proses penyelesaian disertasi saya ini.
12. Kepada semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, langsung maupun tidak langsung yang telah berkontribusi dalam penyelesaian disertasi saya ini.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas segala budi baik kepada semua yang telah memberikan dukungan moril maupun materiil selama saya menempuh studi sehingga dapat menyelesaikan disertasi ini. Akhirnya masukan dan saran serta kritik untuk penyempurnaan disertasi ini sangat diharapkan, semoga disertasi ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan di masa mendatang khususnya ilmu *Family Business*.

Salatiga, Mei 2018

Penulis

Istiatin

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
ABSTRACT	iv
SARI PATI	v
RINGKASAN EKSEKUTIF	vi
UCAPAN TERIMAKASIH	vii
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GRAFIK	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR SINGKATAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1.Pentingnya Peranan Bisnis Keluarga (<i>Family Business</i>)	1
1.2. Perumusan Masalah	8
1.3.Tujuan Penelitian	9
1.4.Manfaat Penelitian	10
1.5.Struktur Disertasi	10
BAB II TELAAH PUSTAKA	
2.1. Pengertian dan Nalar Konsep Perusahaan Keluarga atau <i>Family Business</i>	13

2.1.1. Pengertian <i>Family Business</i>	13
2.1.2. Karakteristik <i>Family Business</i>	15
2.2. Suksesi <i>Family Business</i>	18
2.2.1 Pengertian Suksesi	18
2.2.2 Perencanaan Suksesi	19
2.2.3 Pihak – pihak yang Terlibat dalam Suksesi	20
2.2.4 Faktor- faktor yang Menentukan Keberhasilan Suksesi	22
2.3. Kegiatan Mentoring dalam Proses Suksesi	25
2.4. Karakteristik dan Kompetensi Suksesor	28
2.5. Faktor–faktor yang Menentukan Keberhasilan <i>Family Business</i>	32
2.5.1. Profesionalisasi <i>Family Business</i>	33
2.6. Capaian Kerja	37
2.6.1. Kinerja Bisnis	37
2.6.2. <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Alat Memprediksi Kinerja Bisnis	39
2.6.3. Harmoni Keluarga	43
2.7. <i>Longevity</i> / Keberlanjutan <i>Family Business</i>	44
2.7.1. Pengertian <i>Longevity</i> dalam Perusahaan Keluarga ...	44
2.8. Teori – teori yang Terkait	45

2.8.1. Teori Utama: Teori Ketatalayanan(<i>Stewardship Theory</i>)	45
2.8.2. Teori Kompleksitas	46
2.8.3. Model Proses Suksesi yang Sukses De Alwis (2013)	47
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian	49
3.2 Lokasi Penelitian.....	50
3.3 Jenis dan Sumber Data	50
3.4 Penentuan Informan	51
3.5 Teknik Pengumpulan Data	52
3.6 Teknik Validasi Data	54
3.7 Analisis Data	55
3.8 Penyajian Data	56
BAB IV GAMBARAN UMUM PT Dan Liris	
4.1 Sejarah PT Dan Liris	58
4.2 Silsilah PT Dan Liris	61
4.3 Perkembangan PT Dan Liris	62
4.4 Visi dan Misi Perusahaan	63
4.3.1. Visi	63
4.3.2. Misi	63
4.3.3. Sasaran	63

4.5 Perbedaan dan Persamaan Generasi Penerus 1, 2 dan 3 PT Dan Liris	64
BAB V PERENCANAAN SUKSESI DAN FAKTOR – FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN SUKSESI PT DAN LIRIS	
5.1 Perencanaan Suksesi	65
5.2 Faktor-faktor Penentu Keberhasilan Suksesi	65
5.2.1. Peran Pendiri	68
5.2.2. Kegiatan Mentoring	71
5.2.3 Proses Mentoring	72
5.2.4 Karakter dan Kompetensi Suksesor.....	75
BAB VI PROFESIONALISASI DAN CAPAIAN KINERJA PT Dan Liris	
6.1 Profesionalisasi PT Dan Liris	81
6.2 Hasil Kerja	90
6.2.1. Kinerja Bisnis	90
6.2.2. Harmoni Keluarga	92
6.2.3. Balance Scorecard	94
6.3. <i>Longevity</i> / Keberlanjutan	100
BAB VII SINTESA HASIL PENELITIAN	104

BAB. VIII. P E N U T U P

8.1. Kesimpulan	111
8.2 Implikasi Teori	114
8.3. Implikasi Manajerial	115
8.4. Keterbatasan Penelitian	115
8.5. Agenda Penelitian Mendatang	115
DAFTAR PUSTAKA	117
LAMPIRAN – LAMPIRAN	123

BAB V
PERENCANAAN SUKSESI DAN FAKTOR-FAKTOR PENENTU
KEBERHASILAN SUKSESI PT DAN LIRIS

Pada Bab ini menjelaskan hal-hal yang berkaitan dengan Perencanaan suksesi dan faktor-faktor penentu keberhasilan suksesi yang dilakukan PT Dan Liris. Berdasarkan data penelitian yang diperoleh dari lapangan dapat disampaikan sebagai berikut:

5.1. Perencanaan Suksesi

Perencanaan suksesi yang dilakukan Pak Handiman fokus pada calon suksesor/ anak-anaknya untuk mencari pengalaman sejak dini, mengarahkan pada pendidikan formal yang dianggap paling bagus buat anak-anaknya, agar penerus memiliki kompetensi jika suatu saat bergabung dalam perusahaan sudah siap baik secara karakter maupun kompetensi. Pak Handiman juga melakukan *mentoring* sejak awal dengan menugaskan orang-orang kepercayaannya, agar mendampingi dan melatih anak-anaknya dalam melakukan pekerjaan agar nantinya menjadi penerus siap melaju dalam menjalankan operasional perusahaan. Seperti yang disampaikan NK2 yang telah mengabdikan di Dan Liris mendampingi para penerus dan menjadi orang kepercayaan hingga saat ini selama 43 tahun, mengatakan “

.....Pak Tjokro sebagai pendiri maupun Pak Handiman sebagai penerus telah mempersiapkan anak-anaknya dan membiasakan anak-anak memahami bisnis sejak dini. Mereka dikenalkan lingkungan perusahaan agar mereka tidak asing dengan kegiatan ayahnya. Selain itu juga sangat memperhatikan terhadap pendidikan formal anak-anaknya. Setelah Pak Tjokro meninggal di usia 49 tahun maka PT Danliris langsung dipegang oleh puteranya yang bernama pak Handiman. Ketika Perusahaan diserahkan kepada Handiman tanpa ada konflik karena dari anak-anak pak Tjokro (tiga putra dan tiga putri). Anak putri yang berjumlah tiga orang usaha ikut suaminya sedangkan tiga putranya yaitu Handoko, Handiman dan Handianto oleh Tjokro

telah disiapkan bisnisnya masing-masing yakni, Handoko Properti, Handiman PT Dan Liris sedangkan handianto PT Batik Keris yang sampai saat ini masih dipimpin oleh Handianto.

.....saya punya tugas mengawal Dan Liris/Bu Michelle sejak awal dalam melakukan operasional Dan Liris sampai sekarang, Bu Michelle seperti anaknya sendiri dan sangat menghormati kepada pak Marino dan seajarnya, sehingga sangat mudah dalam mendampingi Bu Michelle, dengan memegang apa yang pernah disampaikan pak Handiman ketika marah” kowe mati kenek, aku mati kenek tapi Dan Liris ojo nganti mati” Pak Marino menirukan logat Pak Handiman. Pendiri boleh mati tetapi Dan Liris harus hidup terus.

PT. Dan Liris sejak berdiri tahun 1975 sampai sekarang sudah berganti pengelola sampai pada generasi ketiga, berkaitan dengan hal tersebut .NK5 adalah orang faham sejak pendiri sampai sekarang juga menyampaikan hal sebagai berikut:

..... pak Handiman sebelum meninggal sudah mempersiapkan anak2nya, menekankan kepada anak2nya untuk mencintai bisnis ayahnya, dan harus siap kalau suatu ketika harus mengganti ayah dan harus lebih baik dari sebelumnya. Bu Michelle memiliki latar belakang pendidikan dari komunikasi bisnis, ditambah theologi tetapi tidak memiliki latar belakang tekstil, Michelle lulus kuliah pada tahun 2004 kemudian pada tahun 2005 Pak Handiman meninggal karena stroke (ayah Michelle) dan Bu Michelle memegang Dan Liris sejak 2006. sampai sekarang

Sependapat dengan NK5 maka NK4 sebagai wakil Presdir sekaligus sebagai mentor Dan Liris menyampaikan bahwa:

Pada tahun 2004 Pak Handiman mulai sakit2an karena terkena strooke, Pak Handiman telah meminta keempat anaknya untuk bisa mengelola Dan Liris. Tetapi tidak semua anaknya bersedia untuk mengelola Dan Liris, akhirnya Dan Liris sepenuhnya diserahkan kepada Bu Michelle Tjokrosaputro

merupakan cucu dari Pak Tjokro (generasi ke tiga). Pak Tjokro maupun Handiman sejak awal sudah merencanakan alih generasi karena sejak dini semua anak-anaknya sudah dipersiapkan dikenalkan perusahaan dan juga bisnis ayahnya. Selain itu juga sangat memperhatikan persiapan pendidikan formal anak-anaknya secara memadai

Pak Handiman orangnya keras, disiplin, tanggung jawab dan memiliki harapan keberhasilan, yang dituruni anak-anaknya khususnya bu Michelle yang meneruskan perusahaan, memiliki keberanian dalam menjalankan operasional perusahaan

Tabel. 5.1. Rekapitulasi Data hasil penelitian tentang Perencanaan Suksesi

No	Pernyataan	Kode informan	Perencanaan Suksesi
1	Sejak awal pak Tjokro maupun Pak Handiman sudah membiasakan anak-anaknya untuk memahami bisnis orang tuanya Selalu memperhatikan pendidikan anak anaknya demi masa sepan mereka Sejak awal Pak Handiman belum menunjuk salah satu anaknya tetapi semua anaknya dipersiapkan untuk bisa melakukan bisnis.	NK2	Menyiapkan semua anak-anaknya untuk memahami bisnis ayahnya
2	Dibiasakan anak-anak mengikuti budaya ayahnya dalam meningkatkan kinerjanya dan memiliki moral yang baik	NK5	Menyiapkan anak-anak dg pendidikan karakter
3	Pak Handiman telah menyiapkan anak-anaknya dengan pendidikan karakter yang bagus, moral dan kinerja	NK4	Melakukan pendampingan dan <i>mentoring</i>

Dari berbagai informasi diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa Pak Handiman telah menyiapkan semua anak-anaknya dan merencanakan pengganti/penerus, pada akhirnya Bu Michelle telah ditunjuk oleh ayahnya untuk melanjutkan usahanya. Bu Michelle sebelumnya menolak karena pingin jadi penari tetapi karena kecintaannya pada sang ayah akhirnya bu Michelle bergabung untuk belajar di perusahaan. Setelah pak Handiman meninggal baru bu Michelle memegang kendali Dan Liris yang sebelumnya telah ditunjuk oleh Pak Handiman, berarti sudah direncanakan (Planned succession) sebagai calon successor tetapi penyerahannya tiba-tiba dan tanpa perencanaan (Unplanned succession) oleh

sebab itu bisa disimpulkan bahwa suksesi yang dilakukan Dan Liris dari Pak Handiman ke Bu Michelle merupakan *semi planned succession*.

5.2. Faktor-faktor Penentu keberhasilan Suksesi

5.2.1. Peran Pendiri

Pak Tjokro maupun Pak Handiman telah menyiapkan anak-anak dengan melakukan kaderisasi, menyiapkan pendidikan yang mantap serta menyiapkan pendamping bagi anak-anak yang akan melanjutkan usaha ayahnya. Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh NK7 sebagai konsultan di Dan Liris sekaligus sebagai mentor mengatakan :

“ Pak Tjokro sebagai pendiri maupun Handiman sebagai penerus telah mempersiapkan anak-anaknya dan membiasakan anak-anak memahami bisnis sejak dini. Mereka dikenalkan lingkup perusahaan agar mereka tidak asing dengan kegiatan ayahnya, memberikan pembimbing yang benar Selain itu juga sangat memperhatikan terhadap pendidikan formal anak-anaknya. Setelah Pak Tjokro meninggal di usia 49 tahun maka PT Danliris langsung dipegang oleh puteranya yang bernama Handiman. Ketika Perusahaan diserahkan kepada Handiman tanpa ada konflik karena dari anak-anak pak Tjokro (tiga putra dan tiga putri). Anak putri yang berjumlah tiga orang usaha ikut suaminya sedangkan tiga putranya yaitu Handoko, Handiman dan Handianto oleh Tjokro telah disiapkan bisnisnya masing-masing yakni, Handoko Properti, Handiman PT Danliris sedangkan handianto PT Batik Keris yang sampai saat ini masih dipimpin oleh Handianto Beberapa kali Handiman sakit stroke dan akhirnya pada tahun 2005 meninggal. Sejak 2004 Bu Michelle telah diminta ayahnya dan seluruh keluarganya untuk bergabung mengelola PT Dan Liris, walaupun ketika itu belum sebagai pimpinan tapi taraf belajar. Bu Michelle tergolong anak remaja yang baik walaupun anak orang kaya tetapi performance sederhana. karena kecintaan dengan sang ayah juga melihat perusahaan yang sedang kolap maka bu

Michelle menerima permohonan untuk ikut mengelola PT Danliris.”

Seperti yang telah disiapkan oleh Pak Tjokro dalam perencanaan suksesi maka Pak Handiman juga melakukan hal yang sama , yakni anak-anaknya telah dilibatkan sejak dini dalam kegiatan sang ayah di perusahaan. Dikenalkan dengan lingkungan perusahaan membiasakan bisa melakukan hal-hal yang kecil (membentuk budaya kerja) dalam rangka membentuk karakter anak-anaknya. Menugaskan orang-orang kepercayaan untuk mendampingi dan membimbing anak-anaknya Seperti yang dituturkan NK3 sebagai berikut:

.....bahwa pak Handiman sebelum meninggal sudah mempersiapkan anak-anaknya, menekankan kepada anak-anaknya untuk mencintai bisnis ayahnya, dan harus siap kalau suatu ketika harus mengganti ayah dan harus lebih baik dari sebelumnya. Bu Michelle memiliki latar belakang pendidikan dari komunikasi bisnis, ditambah teologi tetapi tidak memiliki latar belakang tekstil, Bu Michelle lulus kuliah pada tahun 2004 kemudian pada tahun 2005 Pak Handiman meninggal karena stroke (ayah Michelle) dan Bu Michelle mendapat pesan” “Urusen Dan Liris” yang dimaksud supaya melanjutkan usaha Dan Liris, yang sebetulnya merupakan hal yang sulit, tapi untuk menekuni Dan Liris dengan team work yang solid dimana semua punya tanggung jawab yang sama tidak ada “BOS” dan antar kita itu rukun maka semua berjalan dengan baik.

Setelah diamati perilaku Bu Michelle juga memiliki perilaku hampir sama dengan ayahnya, saat ini kalau liburan Bu Michelle juga membawa anak-anaknya ke lingkungan perusahaan, mereka bersosialisasi kenal dengan lingkungan perusahaan, bercerita/mengkomunikasikan kepada anak-anaknya hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya di Dan Liris. Hal tersebut dilakukan dalam rangka membangun Passion anak-anak.

Sependapat dengan NK3 maka NK4 menyampaikan pendapatnya sebagai berikut:

.....Pak Handiman tipe pribadi yang sangat perhatian kepada anak-anak, oleh sebab itu sejak awal sudah mikirkan masa depan anak-anak, disambi kerja dibawa ke pabrik walaupun hanya mainan tapi sudah dikenalkan lingkungan pabrik, terutama waktu liburan sekolah pasti dibawa ke pabrik, anak-anak juga penurut kalau Pak Handiman meminta anaknya melakukan apa-apa juga dilakukan jadi memang anak-anak sudah dilatih dilibatkan dengan pabrikdikenalkan dengan kita semua terutama bu Michelle sejak kecil kelihatan anak cerdas dan komunikatif.....

Beberapa informasi diatas menunjukkan bahwa Pak Handiman sudah menyiapkan anak-anaknya mengerti tentang bisnis, mengarahkan pendidikan dan mendorong untuk terlibat dalam perusahaan, sehingga suatu saat siap melanjutkan usaha ayahnya.

Tabel. 5.2. Rekapitulasi Data hasil penelitian tentang Peran Pendiri

No	Pernyataan	Kode Informan	Peran Pendiri
1	Sejak Pak Tjokro anak-anak sejak dini selalu ditanamkan memahami pekerjaan orang tua begitu juga Pak Handiman anak-anak sejak kecil dan setiap hari sudah dikenalkan dengan usaha orang tuanya dengan maksud kaderisasi Sering diajak ke pabrik dikenalkan dengan lingkungan pabrik.apa yg dilakukan orang tua benar-benar dapat dirasakan oleh calon suksesor sehingga akan lebih bersemangat	NK2	Memberi Motivasi Menciptakan Passion
2	Pak Tjokro maupun Pak Handiman selalu memberi contoh kerja keras dan kejujuran. Memberi penjelasan tentang usaha sampai dengan rencana calon penerus, diminta supaya mengurus Dan Liris Pak Handiman telah menyiapkan semua anaknya dengan karakter baik moral maupun kinerja. Telah menyiapkan mentor untuk mendampingi anak-anaknya. Supaya terjadi interaksi yg akhirnya anaknya terbiasa dengan siapapun yg ada di perusahaan dan memiliki hubungan yang harmonis	NK7	Komunikasi Menyiapkan calon suksesor

3	<p>Setiap bagian diminta oleh pak Handiman untuk menjadi mentor/membimbing anak-anaknya supaya anak-anak memiliki kompetensi untuk melanjutkan operasioal perusahaan.</p> <p>Ketika Pak Handiman sakitnya serius maka meminta Bu Michelle untuk mengendalikan dan Liris</p>	<p>NK3</p> <p>NK4</p>	<p>Pengembangan</p> <p>Penyerahan</p>
---	---	-----------------------	---------------------------------------

5.2.2. Kegiatan *Mentoring*

PT Dan Liris juga melakukan kegiatan *mentoring* yang bertujuan agar suksesor dapat melakukan pekerjaan kepemimpinanya dengan kompetensi yang dimiliki. Pak Tjokro maupun Pak Handiman sangat memperhatikan pendidikan anak-anaknya. Seperti yang dituturkan **NK2** sebagai berikut::

Pak Tjokro maupun Pak Handiman memiliki tipe yang sama dalam memandang pendidikan anak. Semua anaknya harus mengikuti pendidikan formal yang baik. Ada yang mengikuti pendidikan di luar negri maupun didalam negri dan pendidikan semua anaknya minimal S1

Selain hal tersebut Marino juga menyatakan bahwa ketika Pak Handiman sudah sakit-sakitan dan kondisi perusahaan semakin terpuruk maka Handiman menyampakan kepada Michelle; “Urusen Danliris”

Hal ini menunjukkan bahwa Pak Handiman telah menyerahkan Dan Liris kepada Bu Michelle untuk melanjutkan mengendalikan Dan Liris dengan didampingi oleh para senior perusahaan. Akhirnya dengan pendampingan atau mentor Bu Michelle telah terbiasa bekerja dengan baik sampai sekarang.

Berkaitan mentoring yang dilakukan di Dan Liris NK1 menuturkan;

..... Setelah Pak Handiman meninggal akhirnya PT Danliris dipegang oleh Bu Michelle. Ketika Michelle memegang perusahaan maka pekerjaan didampingi oleh para senior (Pak Marino, Pak hendro, Pak Horison, Pak Yo, Bu Ninuk, Pak Yo) mereka dengan setianya mendampingi BU Michelle sampai sekarang. Michelle sangat enjoy disamping para senior

perusahaan, bisa menyelesaikan semua pekerjaan yang berkaitan dengan kemajuan Dan Liris. Bu Michelle orangnya cerdas, pemberani dan kreatif seperti almarhum ayahnya.

Semula saya nggak tertarik dengan tawaran ayah saya untuk membantu karena saya nggak mau berfikir sulit tentang batik, garmen, enak jadi penari, saudara-saudaraku juga nggak ada yang mau membantu papa . Tapi setelah aku melihat Papa sakit strooke semakin parah maka aku berfikir belajar, semua yang kupelajari pasti bisa. Akhirnya aku didampingi mbah Marino, Pak Yo, Bu Ninuk dll melakukan apa yang diminta papa pada tahun 2004 aku didampingi para senior untuk belajar. Pada Nopember 2005 papa meninggal, Desember aku langsung pegang kendali Dan Liris sampai sekarang ini sudah 12 tahun dengan segala romantikanya.....

Dan Liris (Pak Handiman) telah melakukan mentoring sejak awal kepada calon penerus, sebetulnya semua anaknya telah diberi pendampingan sama, tetapi yang bersedia hanya Bu Michelle sebagai generasi ke tiga.

5.2.3. Proses *Mentoring*

Bu Michelle pada akhirnya menerima apa yang disampaikan sang ayah karena saudara yang lain tidak ada yang bersedia. Michelle pada akhirnya sangat menyayangi bisnis ayahnya, perusahaan semakin berkembang karena kreativitasnya dan kecerdasan Bu Michelle, selain itu juga memiliki sifat dekat dengan siapapun, menghargai apa yang dilakukan oleh orang lain. Ini semua semata-mata ingin menjaga perusahaan untuk keberlangsungan perusahaan. NK7 sebagai pejuang Dan Liris menyampaikan :

Pak Handiman (sang ayah) menyampaikan komitmen dengan prinsip” Pendi/Orang-orangnya boleh Mati tetapi Danliris harus hidup terus” sehingga ini menjadi tuntutan semua pengelola bagaimana perusahaan Danliris harus tetap jaya. Pada tahun 2004 Bu Michelle sudah masuk di Dan Liris tetapi masih belajar dan belum memimpin hanya membantu saja, baru tahun 2005 setelah pak Handiman meninggal Bu

Michelle memegang kendali Dan Liris mengganti kedudukan sang ayah.

Komitmen sangat penting sebagai rumusan yang harus dipegang oleh penerus maupun pendamping yang juga sebagai mentor dari suksesor. Mentor menyiapkan dan menjadikan suksesor untuk mengendalikan perusahaan seperti pendahulunya dan memahami bisnis orang tuanya sehingga nantinya siap melanjutkan kegiatan perusahaan, sesuai dengan komitmen pendahulunya. Selanjutnya NK9 juga menambahkan pernyataan sebagai berikut:

.....bahwa Bu Michelle sosok yang bisa melayani siapapun, juga bisa bekerjasama dengan siapapun dalam rangka menjaga kewibaaan pendahulunya. Michelle juga merasakan banyak kekurangan pada dirinya sebelumnya tidak mengerti tentang tekstil, garmen dan lain-lain.

Sependapat dengan NK9 maka NK6 sebagai sekretaris sekaligus Kabag Umum menuturkan:

“Bu Michelle sosok pekerja keras dan selalu mau belajar tidak mengenal putus asa dan akan berjuang terus sampai berhasil apalagi dia sebelum ayahnya meninggal sudah belajar sehingga sudah terbiasa ketika memegang dan langsung memimpin Dan Liris bersama kita semua sampai sekarang “

Dari hasil wawancara diatas maka peneliti berpendapat bahwa Dan Liris terutama generasi ketiga tidak langsung memegang kendali kepemimpinan tetapi sebelumnya sudah belajar ikut terlibat dalam perusahaan dimulai dari operasional dan bukan manajerial

Tabel. 5.3. Rekapitulasi Data hasil penelitian tentang Kegiatan Mentoring

No	Pernyataan	Kode Informan	Kegiatan Mentoring
1.	Pak Tjokro maupun pak Handiman memiliki prinsip sama yakni anak-anak harus memiliki jenjang pendidikan formal yang sesuai	NK2	Pendidikan
2.	Sejak awal anak-anak sudah dikenalkan lingkungan perusahaan, paham dengan pekerjaan orang tua dan kenal dengan siapapun	NK1	Pembentukan Karakter

3.	Pada waktu sekolah libur Bu Michelle dilibatkan dengan pekerjaan ayahnya	NK7	Kaderisasi
4.	Bu Michelle menuruni ayahnya, pekerja keras dan mau belajar berjuang terus sampai berhasil untuk kepentingan dan masa depan perusahaan	NK9	Mengembangkan Strategi Visi Perusahaan
5.	Menghargai pendahulu, rendah hati dan dekat dengan siapapun keluarga Dan Liris	NK6	Mengembangkan Nilai Keluarga

5.1.4. Karakter Dan Kompetensi Suksesor

Suksesor ketiga Dan Liris (Bu Michelle) memiliki *performance* yang menarik karena punya kemampuan komunikasi yang bagus dengan siapapun, ditunjang dengan wajahnya yang cantik nan anggun serta murah senyum membuat orang lain simpati. Sosok Bu Michelle sebagai suksesor Dan Liris yang berhasil membawa Dan Liris sukses sampai sekarang, ditunjukkan oleh foto pada lampiran IV dan V.

Suksesor yang baik diperlukan oleh perusahaan keluarga selain itu harus memiliki latar belakang pendidikan dan kemampuan komunikasi agar bisa memahami orang lain, juga memahami dan mau mengerti orang lain terutama karyawan seperti yang disampaikan **NK3** sebagai berikut;

..... Bu Michelle memegang Dan Liris yang awalnya Bu Michelle merasa menerima hal yang sulit, kita selalu mendampingi. Bu Michelle sangat percaya pada kita-kita, imbuh Pak Hendro setiap bulan kita dipanggil untuk berfikir dan melakukan sesuatu untuk Dan Liris. Bu Michelle akhirnya banyak belajar dari kita semua, beliau sangat percaya luar biasa pada kita, dan rendah hati. Pada awal kepemimpinan bu Michelle ada sebuah perjuangan karena keterpurukan Dan Liris. Pada tahun 2005 akhirnya keputusan keluarga yang mengupayakan orang banyak, karena kondisinya yang serba sulit maka akhirnya karyawan, diambil keputusan untuk mengurangi 2500 orang agar dapat membiayai yang lain dengan tujuan menyelamatkan perusahaan yang sedang kesulitan keuangan agar segera selesai.

Selain hal tersebut suksesor harus bisa menciptakan suasana agar karyawan merasa nyaman, aman menyenangkan mampu menyerahkan tanggung jawab dan keberhasilan pada mereka.

Seperti yang disampaikan NK6 :

.....Michelle sosok yang menghargai karyawan, rendah hati, walaupun orang kaya tidak sombong selalu memberi perhatian kepada siapapun, karyawan dianggap keluarga dan tidak

Perhatian perusahaan kepada karyawan akan meningkatkan respon karyawan terutama peningkatan kompetensi, yang sangat berguna untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas seluruh karyawan. Hal tersebut tentu akan berdampak pada peningkatan produktivitas perusahaan. Seperti yang disampaikan **NK2** bahwa;

...Bu Michelle berontak ketika diminta ayahnya untuk berurusan tekstil. Sebetulnya dia ingin menjadi penari dan koreografi, nggak mau berfikir yang sulit-sulit. Bu Michelle sangat mengagumi ayahnya dalam menggiring dan mengarahkan dia yang akhirnya berhasil. Bu Michelle merasa dirinya kurang memiliki kemampuan dan kurang memahami budaya yang dimiliki ayahnya karena dia lama belajar di Amerika sehingga dia mengatakan dirinya kurang mampu

Suksesor yang baik akan selalu diharapkan oleh siapapun agar dapat membawa perusahaan sampai waktu yang panjang. Suksesor yang memiliki latar belakang yang baik sehingga diharapkan jadi pemimpin yang baik. Berkaitan dengan hal tersebut **NK7** menyampaikan sebagai berikut;

Sosok kepemimpinan yang dibangun oleh ibu Michelle merupakan sosok yang dicintai banyak orang, mudah menyesuaikan, rendah diri tidak merasa seorang pemimpin. Dia memiliki perbedaan dengan pendahulunya, terutama Michelle telah melakukan perubahan-perubahan untuk kebaikan masa depan perusahaan. Walaupun seorang wanita punya keberanian yang tinggi dalam mencapai tujuan juga berani melakukan perubahan-perubahan disegala bidang terutama struktur, teknologi dan sumber daya

manusia, sehingga dikagumi dan dihormati banyak orang khususnya keluarga besar Dan Liris. Jadi istilahnya antar kita itu rukun, jadi “oke boss” itu hampir tidak ada. Jadi kita di sini itu adalah kerjasama tim.”Michelle merupakan penerus yang bertanggung jawab atas keberlanjutan perusahaan. Proses pengambilan keputusan oleh para direktur . Michelle sendiri merasa bahwa dirinya bukan orang super hanya mengandalkan kemampuan komunikasinya sehingga sukses karena itu. Karyawan merasa nyaman dengan keberadaan Michelle karena Michelle menghormati siapapun dan menyerahkan tanggung jawab dan keberhasilan pada mereka.

Selain hal tersebut **NK9** menambahkan tentang kecerdasan dan kompetensi suksesor;

.....BuMichelle sosok wanita pemberani tercermin ketika Dan Liris terpuruk dan mengalami peristiwa besar demo karyawan dengan pengurangan 2500 orang, dengan maksud untuk menyelamatkan beban yang lain. Walaupun sulit harus kita lakukan demi kepentingan kehidupan perusahaan.BuMichelle orangnya terbuka, kepercayaannya luar biasa kepada semua direktur walaupun nilai milyaran. Selalu berembug dengan kita semua apapun masalahnya. Masa sulit sejak tahun 2002 sampai 2013 baru selesai. Bu Michelle sosok yang gigih sangat berani ambil resiko, bekerja dengan landasan beriman dan akhirnya tahun 2014 Dan liris dinyatakan kategori satu, hutang lancar sehingga Dan Liris sudah mulai mendapatkan pembiayaan dari perbankan, sehingga sudah mulai operasional optimal.

Sependapat dengan NK9 maka **NK10** memantapkan tentang pribadi Bu Michelle, menyampaikan sebagai berikut;

.....suatu saat terjadi gap antara Pak Handiman dan Pak Handianto karena tempat reklame maka Bu Michelle bisa menjadi balencing gap tersebut akhirnya gap anatar papanya dan om nya

bisa mencair. Bu Michelle dekat dengan siapapun dan menghormati semua orang tua maupun yang dituakan, maka membuat siapapun segan dengan beliau. Bekerja berpegang pada agama yang ditekuni dengan dasar “Iman”, dekat dengan orang bawah, banyak sosial dan dermawan. Memiliki kepribadian pantang menyerah, percaya dengan siapapun dalam pencapaian tujuan terutama keberhasilan Dan Liris selalu diutamakan karena memegang wasiat ayahnya “aku oleh mati, kowe oleh mati tapi Dan Liris harus tetap kokoh” tutur pak Aris menutup pembicaraannya.

Tabel. 5.4 Rakapitulasi Hasil Wawancara Karakter dan Kompetensi Suksesor

No	Pernyataan Informan	Kode Informan	Aspek
1	Bu Michelle memegang kendali Dan Liris didampingi para senior, melakukan pekerjaan dengan cerdas dan kreatif	NK11	Pemberani
2	Kemauan belajar tinggi, cerdas, pemimpin yang komunikatif	NK4	<i>Personality</i>
3	Bu Michelle sejak 2004 sudah gabung di dan Liris tapi masih taraf belajar	NK7	Dekat dengan siapapun
4	Sebelumnya sudah belajar dan ketika menerima tampuk pimpinan sudah siap	NK9	Percaya diri tinggi/tidak ada keraguan
5	Ketika memegang kendali Dan Liris Bu Michelle sebelumnya sudah belajar sejak ayahnya masih aktif	NK6	<i>Social Relationship</i>
6	Bu Michelle pemberani, mau belajar untuk melayani, mempercayai para direktur, rendah hati, mampu menyelamatkan Dan Liris dari keterpurukan, mengurangi 2500 karyawan	NK3	Menghargai orang lain
7	Bu Michelle Rendah hati, menghargai orang lain, perhatian kepada siapapun, tidak sombong	NK6	Empati
8	Bu Michelle mengagumi ayahnya, memahami dirinya	NK2	Tanggung Jawab

9	Bu Michelle membangun kepemimpinan yang dicintai banyak orang, pemberani, rendah hati, menghormati siapapun, percaya tinggi, delegatif	NK7	Iman
10	Bu Michelle pemberani, Terbuka, Percaya luar biasa, kooperatif dan koordinatif, beriman dan prestasi, dekat dengan siapapun	NK9	<i>Managerial Skill</i>
11	Bu Michelle memiliki kemampuan komunikasi dengan baik, jaringannya luas	NK10	<i>Communication Skill</i>
12	Berorientasi pada masa depan perusahaan	NK6	<i>Future Oriented</i>
13	Memiliki banyak komunitas, baik <i>business</i> maupun lainnya	NK3	<i>Social Skill</i>
14	Bu Michelle <i>low profil</i> , lemah lembut, beda dengan Pak Handiman yang keras dan ber nada tinggi	NK4	<i>Stabilitas Emotional</i>
15	Bu Michelle bisa menjadi Balancing, dekat dengan siapapun, Beriman, dermawan, menghargai pendahulu dan cita-cita masa depan Dan Liris.	NK7	<i>Flexibility Skill</i>

Berbagai informasi dari para informan tentang karakteristik penerus Dan Liris (Bu Michelle) maka peneliti berpendapat bahwa penerus memiliki menguasai tentang pengembangan bisnis, walaupun awalnya dia mengatakan tidak tahu tentang tekstil tetapi karena kecerdasannya akhirnya menguasai operasional perusahaan. Memahami dirinya, memiliki hubungan dengan siapapun, bisa kerja sama dengan siapa pun, kompetensinya luar biasa, dihormati, punya tanggung jawab penuh, menghargai pendahulunya dan fokus masa depan perusahaan.

BAB VI

PROFESIONALISASI DAN CAPAIAN KINERJA PT DAN LIRIS

Pada bab enam ini menjelaskan hal-hal yang berkaitan dengan profesionalisasi, transformasi dan prestasi yang dicapai oleh PT Dan Liris. Hasil penelitian yang didapatkan di lapangan sebagai berikut.

6.1. Profesionalisasi PT Dan Liris

Profesionalisasi yang dilakukan Dan Liris dibawah kendali Bu Michelle telah memberikan hasil yang gemilang. Bu Michelle telah melakukan pekerjaan untuk keberhasilan Dan Liris dengan mengandalkan SDM profesional yang bekerja sejak Pak Handiman. Hal ini membuat perkembangan atau perjalanan waktu yang membuat Dan Liris menjadi profesional. Proses tersebut dilaluinya dengan berbagai perubahan-perubahan atau transformasi dalam perusahaan keluarga demi terwujudnya kinerja perusahaan yang dilakukan oleh profesional. Dan Liris akhirnya mampu bertahan memiliki masa depan yang matang, karena kemauan untuk berubah dan berkembang.

Dan Liris melakukan profesionalisasi dimana tidak hanya memikirkan kepentingan keluarga secara tunggal tetapi ada kepentingan lain diluar pertalian darah keluarga yang hidup dalam perusahaan. Kompetensi dan jenjang karir karyawan yang tidak memiliki hubungan keluarga telah diperhatikan oleh Bu Michelle agar dapat mendukung keberlanjutan perusahaan.

Semua pihak perlu komitmen, baik itu keluarga pengurus maupun karyawan. Bentuk komitmen antara lain: komitmen dalam perubahan

sikap, komitmen waktu, biaya, serta pengorbanan lainnya. Berkaitan dengan profesionalisasi tersebut **NK10** menyampaikan bahwa;

.....Dan Liris motor penggeraknya orang-orang profesional bukan keluarga bu Michelle, sejak Pak Handiman posisi kunci dipegang oleh orang-orang profesional dan senior. Semua Direktur bidang dipegang oleh orang profesional seperti Pak Hendro di Keuangan dan Akuntansi, Pak Joko Direktur Umum dll, Dan Liris orientasi kinerjanya berbasis kompetensi dan profesional, jadi utamanya SDM yang memiliki kompetensi dan profesional.....

Berbicara hal Profesionalisasi maka **NK6** menyambung pembicaraan, sebagai berikut;

.....Pak Handiman orientasi kerjanya keberhasilan, dan memandang keberhasilan bukan dilakukan keluarga tetapi orang yang memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan. Sehingga sejak Pak Handiman posisi kunci dipegang oleh profesional dan bukan keluarga. Sampai Bu Michelle juga memiliki kepercayaan kepada para senior yang mengabdikan sejak jaman ayahnya sampai sekarang. Bu Michelle memiliki kedekatan dengan beliau para direktur bahkan percaya sepenuhnya yang diistilahkan oleh para informan “ nggak punya perasaan engko gek-engko gek” jadi istilahnya percaya penuh, kata bu dian sama dengan yang disampaikan yang lain.

Dari informasi yang disampaikan oleh para informan maka menurut peneliti bahwa Dan Liris telah melakukan profesionalisasi dengan baik, semua posisi kunci dipegang oleh orang-orang profesional dan kinerjanya berbasis out put atau keberhasilan.

Suksesor/penerus Dan Liris sesuai dengan yang diharapkan perusahaan memiliki hasil kerja yang nyata dan mengindikasikan dapat memperpanjang umur perusahaan. Melakukan berbagai perubahan-perubahan/transformasi demi kemajuan perusahaan. Dan Liris dibawah Bu

Michelle telah melakukan perubahan atau transformasi, dalam rangka keberhasilan Dan Liris dalam jangka panjang atau keberlanjutan, seperti juga yang telah dilakukan PT Dan Liris sebagai berikut:

➤ **Struktur**

Perubahan struktur organisasi dan gambaran pekerjaan karyawan dilakukan sebagai strategi untuk menyikapi perubahan lingkungan. Sedangkan tanggung jawab departemen dapat dikombinasikan, dengan peraturan dan prosedur yang diimplementasikan telah ditingkatkan demi meningkatkan *standart* kerja, dan karyawan dapat diberdayakan untuk membuat keputusan, sehingga pengambilan keputusan dapat lebih cepat. Dan Liris telah menerapkan pemberian kompensasi dengan adil dan layak, dan juga pemberian penghargaan untuk meningkatkan motivasi karyawan. Berkaitan dengan transformasi maka **NK3** menuturkan sebagai berikut;

.....Bu Michelle banyak melakukan Selain itu juga melakukan perubahan dengan maksud untuk lebih mengembangkan perusahaan melalui perubahan peningkatan pendidikan dan pelatihan, perbaikan kompensasi yang berkecukupan, melakukan penilaian karyawan dan menerapkan K3 melalui asuransi dan BPJS, melakukan perubahan teknologi dengan merubah bekerja berbasis IT untuk berkepanjangan. Bu Michelle sangat respon dengan kita semua, maka kita bekerja, dari kita oleh kita dan untuk kita., yang bisa memberi gaji besar itu ya kita sendiri bukan perusahaan, klo kita bekerja keras semakin memberi hasil yang besar lewat bonus. Bagi unit yang hasilnya baik kita juga memberi apresiasi yang baik, laporan laba rugi dibuat per unit, untuk mengetahui keberhasilan masing-masing unit. Bu Michelle memiliki kebiasaan koordinasi melalui rapat di warung-warung makan dan proses pengambilan keputusan secara musyawarah untuk mufakat, bukan ditangan bu Michelle tapi ditangan kita semua(para Direktur)

Berbicara dengan mekanisme koordinasi dan pembagian tugas

Dan Liris **NK8** sebagai Kasie Anggaran menuturkan:

.....Bu Michelle memiliki kebiasaan melakkan koordinasi dengan media yang tidak formal sambil makan bareng di warung atau rumah makan, sekaligus menyampaikan hal-hal yang berkaitan dengan pembagian tugas dengan jelas kepada kita semua. Menyamakan persepsi dengan adu argumentasi bahkan tidak jarang sampai dilakukan voting untuk mendapatkan hasil yang memuaskan kita semua. Bu Michelle selalu mengingatkan bahwa setiap karyawan harus berprestasi dan hasil prestasi akan dikembalikan kepada kita semua.

Selain hal tersebut diatas berbicara hasil kerja suksesor, berkaitan dengan struktur maka suksesor juga memiliki prestasi tentang pengembangan perusahaan, seperti yang disampaikan **NK4** bahwa;

.....Bu Michelle dengan kerja kerasnya menghasilkan prestasi yang bagus sehingga Dan Liris memiliki empat anak perusahaan yaitu PT Efrata Retailindo, PT Mas, PT Ambassador Garmino, PT Tabor. Semua itu prestasi bu Michelle hasil sinergisitas dengan kita semua dan rekanan maupun pelanggan yang setia

Berkaitan dengan transformasi structure menurut peneliti Dan Liris dalam menerapkan transformasi structure ditunjukkan dengan pembagian tugas yang jelas, berlomba berprestasi seperti yang disampaikan **NK1**:

“orang tidak mau memberi 100% buat saya kalau mereka tidak melihat saya juga memberikan 100%”, sistim koordinasi dan penyamaan persepsi yang unik dan alami

Perusahaan melakukan perubahan-perubahan demi kemajuan dan kesejahteraan karyawan. Tekstil adalah teknologi sehingga perusahaan menerapkan penggantian mesin-mesin yang berkualitas serta canggih

dan standard produksi yang berkualitas. Berkaitan dengan hal tersebut maka **NK2** menambahkan;

.....Dan Liris sejak dulu mengedepankan kualitas sesuai dengan salah satu misinya memberikan kepuasan kepada pelanggan dan mensejahterakan karyawan. Dan Liris juga selalu berusaha membuat setiap proses yang dilakukan berkualitas, dengan mengganti mesin-mesin yang canggih untuk mewujudkan hasil yang berkualitas. Melalui pembagian tugas yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki sehingga mereka bekerja dengan motivasi tinggi, sesuai dengan komitmen Dan Liris karyawan akan hidup dan puas dengan kinerjanya sendiri, semakin berprestasi semakin tinggi kompensasi yang dimiliki. Dan Liris memiliki prinsip berkeadilan secara proporsional dan apresiasi kepada kinerja yang baik.

Berkaitan dengan perubahan teknologi **NK11** sebagai staf

Akuntansi dan keuangan mengatakan;

..... ibu Michelle merupakan sosok yang dicintai banyak orang, mudah menyesuaikan, rendah diri tidak merasa seorang pemimpin. Dia memiliki perbedaan dengan pendahulunya, terutama Michelle telah melakukan perubahan-perubahan untuk kebaikan masa depan perusahaan. Walaupun seorang wanita punya keberanian yang tinggi dalam mencapai tujuan juga berani melakukan perubahan-perubahan disegala bidang terutama struktur, teknologi dan sumber daya manusia, sehingga dikagumi dan dihormati banyak orang khususnya keluarga besar Dan Liris. Jadi istilahnya antar kita itu rukun, jadi "oke boss" itu hampir tidak ada. Jadi kita di sini itu adalah kerjasama tim."Michelle merupakan penerus yang bertanggung jawab atas keberlanjutan perusahaan. Proses pengambilan keputusan oleh para direktur. Michelle sendiri merasa bahwa dirinya bukan orang super hanya mengandalkan kemampuan komunikasinya sehingga sukses karena itu. Karyawan merasa nyaman dengan keberadaan Michelle karena Michelle menghormati siapapun dan menyerahkan tanggung jawab dan keberhasilan pada mereka.

Perubahan atau transformasi Dan Liris berkaitan

teknologi **NK7** memaparkan sebagai berikut:

Dan Liris memiliki banyak hasil dengan transformasi technology mengganti mesin-mesin yang sudah tua dengan mesin-sin yang canggih agar kerjanya lebih efisien. System komunikasi yang serba online terutama laporan perkembangan operasional Dan Liris tidak usah menunggu lama setiap saat bisa dilakukan secara terbuka dan online.

Berbagai hal yang disampaikan diatas ditutup **NK1**

dengan menambah paparannya sebagai berikut:

.....kondisi mesin yang sudah uzur menjadi salah satu tantangan di awal kepemimpinan saya, oleh karena itu saya selalu berusaha memperbarui mesin-mesin menjadi mesin-mesin yang terbaik, bu Michelle juga beranggapan bahwa mesin-mesin tua menyebabkan inefisiensi dan boros listrik, seseret-seretnya Dan Liris saya tidak pernah membeli mesin jelek, harus tetap yang terbaik di areanya, karena kami berfikir jangka panjang, jangan sampai beli mesin tiap tahun rusak, karenan akhirnya jatuhnya lebih mahal....

Beberapa waktu kami bincang-bincang kami menyempatkan berfoto dengan Bu Michelle yang terdapat pada lampiran.

Perubahan sumber daya manusia (SDM) melibatkan perubahan sikap, harapan ke depan, persepsi dan tingkah laku. Perkembangan Organisasi menggambarkan perubahan metode dan fokus pada SDM dan sifat serta kualitas hubungan antar karyawan. Berkaitan dengan perubahan tersebut maka **NK1** masih menyambung paparannya bahwa;

.....saya nggak bisa kerja sendiri tanpa mereka mbah Marino dan kawan-kawan, Kami menerapkan pengelolaan SDM yang menekankan aspek optimisasi, yaitu memberikan apresiasi yang tinggi kepada karyawan yang memberikan value bagi perusahaan, dan sebaliknya mengesampingkan yang bermalas-malasan.....

Setelah istirahat sebentar **NK1** melanjutkan paparannya;

.....saya juga memperbaiki salary dan bonus, karena menurut saya gaji dan bonus Dan Liris terlalu kecil dan bonus

tidak jelas ukurannya. Untuk mempercepat gerak Dan Liris menangkap peluang, saya memotong beberapa birokrasi. Saya banyak mendelegasikan wewenang kepada jajaran direktur, sehingga banyak hal yang tidak harus menunggu saya tetapi semua saya percayakan pada seluruh direktur saya. Selain Dan Liris juga melakukan perubahan dengan maksud untuk lebih mengembangkan perusahaan melalui perubahan peningkatan pendidikan dan pelatihan, perbaikan kompensasi yang berkecukupan, melakukan penilaian karyawan dan menerapkan K3 melalui asuransi dan BPJS.,

Bu Michelle mengakhiri paparannya dengan tetap menunjukkan tampilan yang bersahaja tidak menunjukka kalau dirinya orang nomor satu di Dan Liris, selalu menebar senyum dengan siapapun yang menjadikan orang lain selalu respon positif.

Tabel 6.1. Rekapitulasi hasil wawancara Profesionalisasi

No	Pernyataan informan	Nama Informan	Aspek
1	<p>Posisi kunci dipegang orang Profesional dan orientasi kinerja berbasis kompetensi dan profesional</p> <p>Dan Liris dibawah Bu Michelle telah menerapkan Profesionalisasi dengan baik karena posisi kunci dipegang para profesional dan bukan keluarga</p> <p>Keberhasilan dipandang bukan hasil perjuangan keluarga tapi tenaga kerja profesional dan para direktur yang mengabdikan sejak Pak Handiman</p>	<p>NK10</p> <p>NK7</p> <p>NK6</p>	<p>Profesionalisasi</p>
2	<p>Penataan SDM, struktur organisasi fleksibel, <i>job discription</i> jelas.</p> <p>Bu Michelle telah menerapkan Mekanisme Koordinasi yang baik, pembagian tugas jelas, karyawan berprestasi, penyamaan persepsi, struktur orang yang fleksibel</p>	<p>NK4</p> <p>NK2</p>	<p>Transformasi Struktur</p>

	<p>Pembagian tugas dengan jelas, menyamakan persepsi dengan berbagai cara yang tidak begitu formal</p> <p>Penataan struktur tidak kaku, pembag yugas jelas, pemberian penghargaan kepada karyawan berprestasi</p>	<p>NK8</p> <p>NK4</p>	
3	<p>Berprinsip pada peralatan/mesin-mesin yang berkualitas dan canggih-canggih</p> <p>Peralatan yang bersifat mekanik yang baru dan terkini agar kinerja lebih semangat, mengembangkan kinerja berbasis IT</p> <p>Bu Michelle punya program Penggantian mesin-mesin yang lebih canggih untuk efisiensi</p> <p>Penggantian mesin-mesin yang sudah tua diganti yang baru dan lebih bagus, sistem komunikasi menjadi <i>online</i> agar laporan perkembangan operasional lebih cepat</p> <p>Bu Michelle telah melakukan Diversifikasi produk dan teknik produksi yang <i>up to date</i>, sistem laporan <i>online</i>, penerapan kinerja berbasis IT</p> <p>Mesin-mesin yg sudah uzur menjadi tantangan berusaha memperbarui yg lebih baik dan tidak pemborosan</p>	<p>NK2</p> <p>NK11</p> <p>NK9</p> <p>NK7</p> <p>NK8</p> <p>NK1</p>	Transformasi Teknologi
4	<p>Menekankan kinerja dengan prinsip optimasi, apresiatif terhadap kinerja berprestasi</p> <p>Bu Michelle menerapkan Perbaikan Peratuarn penggajian dan bonus yang jelas</p> <p>Perbaikan sistem penggajian dan aturan pemberian bonus yang jelas, birokrasi yang diperpendek, peningkatan</p>	<p>NK1</p> <p>NK6</p> <p>NK1</p>	Transformasi Orang/SDM

	pendidikan dan latihan, tunjangan kesehatan, penilaian karyawan sebagai bentuk penghargaan Optimalisasi kerja, birokrasi yg singkat, BPJS, penilaian kinerja	NK2	
--	---	-----	--

6.2. Hasil Kerja

6.2.1. Kinerja Binis

Suksesor/penerus ketiga Dan Liris adalah sosok yang diharapkan perusahaan, memiliki hasil kerja yang nyata dan dapat memperpanjang umur perusahaan. Melakukan berbagai perubahan-perubahan/ Transformasi demi kemajuan perusahaan. Berkaitan hal tersebut **NK3** menyampaikan;

.....Bu Michelle banyak melakukan Selain itu juga melakukan perubahan dengan maksud untuk lebih mengembangkan perusahaan melalui perubahan peningkatan pendidikan dan pelatihan, perbaikan kompensasi yang berkecukupan , melakukan penilaian karyawan dan menerapkan K3 melalui asuransi dan BPJS., melakukan perubahan tehnologi dengan merubah bekerja berbasis IT untuk berkepanjangan. Bu Michelle sangat respon dengan kita semua, maka kita bekerja, dari kita oleh kita dan untuk kita., yang bisa memberi gaji besar itu ya kita sendiri bukan perusahaan, klo kita bekerja keras semakin memberi hasil yang besar lewat bonus. Bagi unit yang hasilnya baik kita juga memberi apresiasi yang baik, laporan laba rugi dibuat per unit, untuk mengetahui keberhasilan masing-masing unit. Bu Michelle memiliki kebiasaan koordinasi melalui rapat di warung-warung makan dan proses pengambilan keputusan secara musyawarah untuk mufakat, bukan ditangan Bu Michelle tapi ditangan kita semua (para Direktur)

Perusahaan melakukan perubahan-perubahan demi kemajuan dan kesejahteraan karyawan. Tekstil adalah teknologi sehingga perusahaan menerapkan penggantian mesin-mesin yang berkualitas serta dan standart

produksi yang berkualitas. Berkaitan dengan hal tersebut maka NK2 menambahkan;

.....Dan Liris sejak dulu mengedepankan kualitas sesuai dengan salah satu misinya memberikan kepuasan kepada pelanggan dan mensejahterakan karyawan. Dan Liris juga selalu berusaha membuat setiap proses yang dilakukan berkualitas, dengan mengganti mesin-mesin yang canggih untuk mewujudkan hasil yang berkualitas. Melalui pembagian tugas yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki sehingga mereka bekerja dengan motivasi tinggi, sesuai dengan komitmen Dan Liris karyawan akan hidup dan puas dengan kinerjanya sendiri, semakin berprestasi semakin tinggi kompensasi yang dimiliki. Dan Liris memiliki prinsip berkeadilan secara proporsional dan apresiasi kepada kinerja yang baik.

Selain hal tersebut diatas berbicara hasil kerja suksesor, berkaitan dengan struktur maka suksesor juga memiliki prestasi tentang pengembangan perusahaan, seperti yang disampaikan NK4 sebagai berikut:

.....Bu Michelle dengan kerja kerasnya menghasilkan prestasi yang bagus sehingga Dan Liris memiliki empat anak perusahaan yaitu PT Efrata Retailindo, PT Mas, PT Ambassador Garmindo, PT Tabor. Semua itu prestasi bu Michelle hasil sinergisitas dengan kita semua dan rekanan maupun pelanggan yang setia.

6.2.2 Harmoni Keluarga

PT Dan Liris sejak tahun 2005 sampai saat ini dikendalikan oleh suksesor ketiga yakni Bu Michelle Tjokrosaputro. Menurut penuturan orang yang sangat senior NK7;

..... Bu Michelle memiliki kedekatan dengan sipapun. Dia tidak pernah menjaga jarak walaupun dengan karyawan. Komunikasinya sangat terbuka bahkan Bu Michelle tidak merasakan dirinya sebagai orang nomer satu di Dan Liris

Pernyataan Horison menunjukkan bahwa Michelle telah berhasil dalam menciptakan kondusifitas Dan Liris. Kedekatan yang dia miliki dan sinergisitas atau kerja sama yang dilakukan menunjukkan keberhasilan dalam memelihara harmoni keluarga.

Sesuai dengan Horison maka NK4 menutup pembicaraan dengan mengatakan:

.....Pak Handiman tipe pekerja keras, apa yang ditargetkan harus tercapai, saat ini walaupun dengan gaya yang berbeda Bu Michelle merupakan sosok pekerja keras dengan penampilan yang low profile. Terbukti dengan prestasi yang diraih baik prestasi bisnis empat anak perusahaan dan prestasi harmoni keluarga Dan Liris, ditunjukkan Dan Liris dalam kondisi sangat kondusif.

Pembicaraan pak Hendro dilanjutkan NK12 yang mengabdikan sebagai security di Dan Liris selama 29 tahun, mengatakan sesuai apa yang dirasakan;

..... Bu Michelle sangat respon dengan kita semua, maka kita bekerja, dari kita oleh kita dan untuk kita., yang bisa memberi gaji besar itu ya kita sendiri bukan perusahaan, klo kita bekerja keras semakin memberi hasil yang besar lewat bonus. Bagi unit yang hasilnya baik kita juga memberi apresiasi yang baik, laporan laba rugi dibuat per unit, untuk mengetahui keberhasilan masing-masing unit. Bu Michelle memiliki kebiasaan koordinasi melalui rapat di warung-warung makan dan proses pengambilan keputusan secara musyawarah untuk mufakat, bukan ditangan bu Michelle tapi ditangan kita semua (para Direktur)

Sesuatu yang dirasakan Pak Subanto juga dirasakan yang lain antara lain NK11 mengatakan;

.....Bu Michelle memiliki kebiasaan dan rutin tiap tahun pertemuan keluarga dengan mengikut sertakan para direktur. Selain itu juga pertemuan dengan para karyawan rutin sekaligus evaluasi dan curhat yang terjadi di lapangan dan

karyawan tidak segan menyampaikan itu semua. Bu Michelle sosok pribadi yang terbuka terhadap masukan. Jarang sekali mengambil keputusan sendiri. Biasanya beliau akan diskusi dengan jajaran direktur bahkan berkeliling ke unit-unit dan berbicara dengan operator, supervisor ataupun kepala bagian menanyakan masalah di lapangan. Beliau berpesan “saya memang sangat menekankan pengambilan keputusan yang harus lebih cepat tanpa menghilangkan unsur kehati-hatian”. Setiap hari ulang tahun Dan Liris pertemuan dengan masyarakat lingkungan pabrik dengan kegiatan membagi sembakau dengan tujuan supaya hubungan dengan masyarakat dekat dan operasional perusahaan juga dapatkan dukungan dari mereka.

Menyambung pembicaraan Pak Hardana maka Pak Darma juga memiliki kesan tersendiri tentang hubungannya Bu Michelle dengan para karyawan, maka NK8 bercerita;

.....kedekatan Bu Michelle sangat kita rasakan, tidak seperti hubungannya karyawan dengan bos, dimanapun pasti bertegur sapa dengan tampilan ramah dan sederhana membuat kita semua tertegun dan segan karena kewibawaannya, orang muda, pintar, tidak ngebos, menganggap bawahan seperti teman sehingga membuat para karyawan kalau nggak bekerja sungguh-sungguh malu ah.....pak Dar menutup ceritanya.sambil menunjukkan berbagai kegiatan Dan Liris bersama bu Michelle dalam rangka menjalin hubungan yang baik membangun citra Dan Liris di kalangan manapun.

6.2.3 .Balance Scorecard

Untuk menilai kinerja Dan Liris menuju keberlanjutan atau longevity maka dilakukan penilaian dengan Balance Scorecard melalui empat perspektif baik Lag indicator maupun lead indicator. Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan sebagai berikut:

Persepektif Keuangan

Prespektif keuangan ini dapat dilihat dan diukur melalui laporan keuangan perusahaan yang meliputi laporan neraca dan laporan rugi laba,

Tujuan dari laporan keuangan itu sendiri adalah menyediakan informasi yang menyangkut posisi keuangan suatu perusahaan yang bermanfaat bagi sejumlah pemakai dalam pengambilan keputusan ekonomi. Laporan keuangan ini menunjukkan apa yang telah dilakukan manajemen atau pertanggungjawaban manajemen atas sumber daya yang dipercayakan kepadanya. Sumber daya yang dimaksud disini juga termasuk sumber daya dari intangible assets (harta-harta yang tak tampak) dan sumber daya manusianya (harta-harta intelektual) perusahaan. Untuk tangible assets di dalam laporan keuangan dimasukkan sebagai aktiva yang tak berwujud yang bisa berwujud hak paten, hak cipta, merek dagang, dan goodwill, di mana nilai satuannya yang harus dicatat sebesar harga perolehannya. Namun untuk nilai sumber daya manusianya, sampai sekarang belum ada kepastian di bagian mana nilai itu akan dimasukkan dalam laporan keuangan, walaupun banyak pihak yang mengatakan dan mengakui bahwa sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting bagi suatu perusahaan.

Adapun hasil penilaian Perspektif Keuangan Dan Liris selama tiga tahun terakhir menurut penuturan NK4 dan NK10 sebagai berikut:

Penilaian yang pertama dilakukan adalah laporan keuangan baik Laporan Laba Rugi maupun Neraca. Setelah dihitung hasil Balance Scorecard perspektif Keuangan menunjukkan peningkatan perolehan laba Dan Liris setiap tahun untuk tiga tahun terakhir rata-rata 11, 27 %. Mencermati Laporan Laba Rugi Dan Liris untuk menghitung peningkatan penjualan selama 3 tahun terakhir rata-rata 9,3 %. Dan Liris selalu berupaya meningkatkan jumlah produksi setiap tahun dengan cara memberi motivasi kepada seluruh karyawannya. Hasil hitungan peningkatan total produksi 3 tahun terakhir

diperoleh rata-rata 9,69%. Sejak tahun Peningkatan efisiensi dengan mengurangi karyawan sejumlah 2500 orang pada tahun 2005 dengan demikian perusahaan masih bisa melakukan proses produksi dan dalam posisi bertahan dengan karyawan sejumlah 8500 orang. Efisiensi yang diraih ketika itu kurang lebih 17,8 %

Perspektif pelanggan

Perspektif Pelanggan berkaitan erat dengan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan itu sendiri merupakan persepsi pelanggan mengenai produk dan pelayanan suatu perusahaan yang bergantung kepada kesesuaian antara harapan tentang harga, kualitas, biaya dan pengiriman tepat waktu, keamanan dan moral dengan realita pelayanan yang diperolehnya. Pelayanan merupakan segala bentuk kegiatan yang mempunyai nilai yang dilakukan oleh perusahaan untuk dapat memuaskan konsumen. Dalam menjalankan strategi pelayanannya, perusahaan perlu membandingkan pelayanannya dengan pelayanan yang diberikan perusahaan pesaing dalam kaitannya dengan apa yang diharapkan pelanggan. Cara yang dapat digunakan perusahaan untuk mengetahui apakah pelayanan yang diberikan selama ini sudah baik atau belum dengan survei pelanggan secara berkala. Cara-cara itu bertujuan untuk memaksimalkan pelanggan untuk menyampaikan keluhan agar perusahaan dapat mengetahui bagaimana performansi kerjanya.

Setiap tahun Dan Liris melakukan penilaian terhadap perspektif pelanggan seperti yang disampaikan NK8 dan NK11 dengan hasil sebagai berikut :

Secara periodik Dan Liris melakukan terhadap respon pelanggan untuk melihat tingkat kepuasan pelanggan. Hasil survey kepuasan pelanggan menunjukkan peningkatan tiga tahun terakhir rata-rata yang menyatakan puas 98,24%

Bagian penjualan melakukan kegiatan pengamatan terhadap peningkatan jumlah transaksi pelanggan lama yang terjadi setiap tahun Peningkatan transaksi pelanggan lama dalam melakukan pembelian rata-rata tiga tahun terakhir kurang lebih 10,93 %

Penangan komplain merupakan perhatian yang utama, dan harus dicermati apakah kompalain ini semakin turun atau semakin naik. Hasil pengamatan menunjukka bahwa Penurunan aktifitas komplain pelanggan rata-rata tiga tahun terakhir 1,76 %

Dan Liris menargetkan harus ada tambahan pelanggan baru yang diperoleh setiap periodik. Hasil pengamatan menunjukkan pertambahan perolehan pelanggan baru setiap devisi satu pelanggan tiap bulan, Dan Liris memiliki empat devisi sehingga tiap bulan empat pelanggan baru maka satu tahun rata-rata 50 pelanggan baru

Perspektif Bisnis Internal.

Perspektif proses bisnis internal ada beberapa hal yang harus dipersiapkan oleh perusahaan apabila akan menerapkan *balance scorecard*. Beberapa proses yang perlu dipersiapkan meliputi proses inovasi, proses operasi, dan pelayanan purna jual. berkaitan dengan proses inovasi. Perusahaan harus mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan baik pelanggan lama maupun pelanggan masa kini dan dimasa yang akan datang serta membuat rumusan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut. Tolok ukur yang bisa digunakan disini adalah banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan secara relatif jika dibandingkan dengan rencana perusahaan. Dan Liris tiap tahun melakukan penilaian dengan *balance scorecard* berkaitan dengan perspektif bisnis internal, seperti yang disampaikan **NK10, maupun NK2;**

Kualitas produk harus selalu ditingkatkan dan peningkatan kualitas produk yang diukur dengan ten point system maka setelah dihitung hasilnya tiga tahun terakhir rata-rata 10 point grade A sampai 0,8.

Perusahaan berharap tidak ada produk yang dikembalikan, tetapi masalahnya buyer kadang-kadang komplain tiba-tiba. Tetapi setiap tahun jumlah produk yang dikembalikan bervariasi namun masih ada penurunan. Penurunan produk yang dikembalikan setiap tahun untuk tiga tahun terakhir rata-rata 0,45 %

.Pelanggan adalah aset perusahaan sehingga harus dilayani dengan prima. Komplain harus direspon secepat mungkin seperti yang dilakukan Dan Liris. Peningkatan kecepatan rata-rata waktu penyelesaian komplain, semakin lama penyelesaian komplain semakin cepat maksimal satu bulan yang sebelumnya sampai tiga bulan.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, ada beberapa hal yang harus dicermati oleh manajemen dalam perusahaan, meliputi tingkat kepuasan kerja, retensi, dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan pra kondisi dari tingkat produktivitas, tanggung jawab, kualitas dan *customer service*. Beberapa hal yang termasuk kepuasan kerja meliputi keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses memperoleh informasi, dorongan aktif untuk melakukan kreativitas dan inisiatif, serta dukungan atasan. Sedangkan retensi pekerja merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk tetap terus berada di dalam organisasi perusahaan, sehingga investasi yang telah dilakukan pada sumber daya manusianya tidak akan sia-sia. Dan Liris telah melakukan penilaian Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan *balance scorecard*, seperti yang disampaikan **NK4 dan NK6** sebagai berikut:

Dan Liris selalu memberikan motivasi kepada karyawan agar selalu meningkatkan produktivitas. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa peningkatan Produktivitas Karyawan diukur dengan meningkatnya total produksi tahunan rata-rata tiga tahun terakhir sebesar 9,68 %

Dan Liris memiliki komitmen siapa yang ingin maju akan didukung oleh perusahaan untuk melakukan peningkatan

kompetensi, Hasil pengamatan menunjukkan bahwa peningkatan Kompetensi karyawan dengan studi lanjut rata-rata tiga sampai lima orang tiap tahun

Untuk meningkatkan skill karyawan Dan Liris komit untuk melakukan pelatihan secara rutin. Training dilakukan rutin tahunan di tiap-tiap bagian secara berurutan

Pelanggan adalah raja oleh sebab itu harus dilayani dengan baik, dengan melakukan diversifikasi produk yang heterogen. Hasil pengamatan menunjukkan, diversifikasi produk dengan menghasilkan satu macam tambahan produk baru setiap tahun.

Dan Liris punya prinsip efisiensi dan inovasi yang telah dijalankan Michelle bersama timnya Prestasi kerja bisnis Dan Liris dapat diperhitungkan, karena semua karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa hasil diversifikasi usaha ada empat anak perusahaan (Efrata Retailindo, Tabor, PT Mas dan Ambassador Garmino)

Dari berbagai hasil informasi Balance scorecard diatas maka dapat

dibuat rekapitulasi dari empat perspektif sebagai berikut;

Tabel 6.2 Rekapitulasi Hasil Penelitian Balance Scorecard

Perspektif	Indikator
Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil perolehan laba Dan Liris meningkat setiap tahun rata-rata 11,27 % 2. Penjualannya meningkat dari tahun ke tahun (tiga tahun terakhir rata-rata 9,3 % 3. Peningkatan total produksi tiga tahun terakhir rata-rata 9,69% 4. Peningkatan efisiensi dengan mengurangi karyawan sejumlah 2500 orang pada tahun 2005 dengan demikian perusahaan masih bisa melakukan proses produksi dan dalam posisi bertahan dengan karyawan sejumlah 8500 orang. Efisiensi yang diraih ketika itu kurang lebih 17,8 %
Pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil survey kepuasan pelanggan menunjukkan peningkatan tiga tahun terakhir rata-rata yang menyatakan puas 98,24% 2. Peningkatan transaksi pelanggan lama dalam melakukan pembelian rata-rata tiga tahun terakhir kurang lebih 10,93 % 3. Penurunan aktifitas komplain pelanggan rata-rata tiga tahun terakhir 1,76 % 4. Pertambahan perolehan pelanggan baru setiap divisi satu pelanggan tiap bulan, Dan Liris memiliki empat divisi sehingga tiap bulan empat pelanggan baru maka satu tahun rata-rata 50 pelanggan baru

Proses bisnis internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kualitas produk yang diukur dengan <i>ten point system</i> yang menghasilkan <i>Pasing Grade</i> 2. Penurunan produk yang dikembalikan setiap tahun untuk tiga tahun terakhir rata-rata 0,45 % 3. Peningkatan kecepatan rata-rata waktu penyelesaian komplain, semakin lama penyelesaian komplain semakin cepat maksimal satu bulan
------------------------	--

6.3. Longevity/keberlanjutan

Dan Liris memiliki harapan ingin berumur panjang (*longevity*), sehingga telah dikelola dengan sebaik-baiknya, tidak hanya menyangkut faktor-faktor bisnis tetapi juga faktor-faktor yang berhubungan dengan internal anggota keluarga terutama yang berkaitan dengan suksesi dan transformasi agar menghasilkan prestasi dalam operasional perusahaan NK6 menuturkan dengan mengatakan bahwa:

.....Bu Michelle sosok yang rendah hati dan menjunjung tinggi komitmen ayahnya/ pendahulunya, sangat mengagumi keberhasilan ayahnya dan fokus untuk melanjutkan keberhasilan Dan Liris dengan landasan “iman” Cita-cita bu Michelle yang didukung oleh kita semua mengembangkan Dan Liris sampai bisa go International.

Selanjutnya NK8 mengabdikan diri di Dan Liris selama tiga jaman kepemimpinan, sejak Pak Tjokro, Pak Handiman dan Bu Michelle, menuturkan:

....saat ini bu Michelle telah melakukan rekrutmen tenaga kerja dari India dan sekaligus melakukan pemasaran fokus di India juga , ini semua dilakukan dalam rangka mengembangkan Dan Liris agar visi dan misi Dan Liris terwujud sehingga tercipta keberlanjutan. Berbagai gebrakan baik prestasi bisnis dengan menghasilkan empat anak perusahaan Dan Liris (Efrata, PT Mas, PT Tabor dan Garnmindo) dan membangun

harmoni melalui berbagai kegiatan yang dilakukan dalam rangka mewujudkan Dan Liris yang berkelanjutan

Berdasarkan hasil wawancara pada tahap Capaian Kinerja Bu

Michelle/ Dan Liris maka dapat dibuat rekapitulasi hasil penelitian yang

dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6.3 Rekapitulasi Capaian Kinerja dan *Balance Scorecard* Dan Liris

No	Pernyataan informan	Kode Informan	Aspek
1.	Bu Michelle memiliki prestasi bisnis yang gemilang dalam hal diversifikasi produk antara lain memproduksi pakaian dalam wanita dengan harga lima juta rupiah, diversifikasi usaha, menghasilkan empat anak perusahaan PT Mas, Efrata, PT Garmino, PT Tabor	NK4	Hasil Kerja Bisnis
	Bu Michelle orangnya pemberani sekarang sedang mengembangkan usaha kerjasama dengan India	NK2	
	Kerja keras Bu Michelle menghasilkan empat anak perusahaan; efrata, Garmino, Tabor dan PT Mas	NK4	
2.	Tidak pernah menjaga jarak walaupun dengan karyawan, komunikasi dengan siapapun, tidak sombong dan tidak ngebos	NK7	Harmoni Keluarga
	Semua berpendapat sama tentang Bu Michelle baik semua dan komunikatif	NK5	
	Pekerja keras, pemberani, <i>low profile</i> , pencipta kondusifitas	NK3	
	Bu Michelle pintar, cerdas, rendah hati, tidak “ngebos”, bersahaja, menghargai dan dekat siapapun, taat kepada pendahulu, tanggung jawab terhadap masa depan perusahaan	NK4	
	Dekat dengan orang kecil walau dengan satpam akrab, tidak ada bedanya dengan direktur	NK12	
	Bu Michelle Sangat responsif dengan siapapun, Budaya pertemuan dengan keluarga, karyawan maupun masyarakat	NK11	

	Kedekatan Bu Michelle sangat dirasakan , bersahaja dan tidak “ngebos”, rendah hati, cerdas, masih muda sudah banyak prestasi dan perlu dicontoh	NK8	
3.	Laba meningkat, penjualan meningkat, total produksi meningkat, peningkatan efisiensi dg mengurangi karyawan 2500 agar bisa membiayai lainnya <i>Analisa Balance Scorecard</i> untuk melihat indikasi <i>longevity</i>	NK3 NK10	<i>Balance Scorecard</i> Perspektif Keuangan
	Kepuasan pelanggan meningkat, transaksi pelanggan lama meningkat, komplain pelanggan turun, jumlah pelanggan baru meningkat	NK8 & NK11	Perspektif Pelanggan
	Peningkatan kualitas produk, retur barang turun, penyelesaian komplain lebih cepat	NK2 & NK10	Bisnis Internal
	Peningkatan produktivitas kerja karyawan, peningkatan kompetensi karyawan melalui pendidikan dan pelatihan, peningkatan diversifikasi produk, diversifikasi usaha dengan menghasilkan empat anak perusahaan,	NK4 & NK6	Pembelajaran dan pertumbuhan
4.	Bu Michelle Bekerja landasan iman dan berusaha keras untuk menjunjung nama besar ayahnya, demi keberhasilan dan Liris, dengan lahirnya empat anak perusahaan Dibawah Bu Michelle Dan Liris menuju <i>Longevity</i> Bu Michelle melakukan ekspansi pasar sampai India dan melakukan Mou demi kebesaran Dan Liris dimasa yang akan datang.	NK6 NK2 NK8	Keberlanjutan/ <i>Longevity</i>

BAB VII

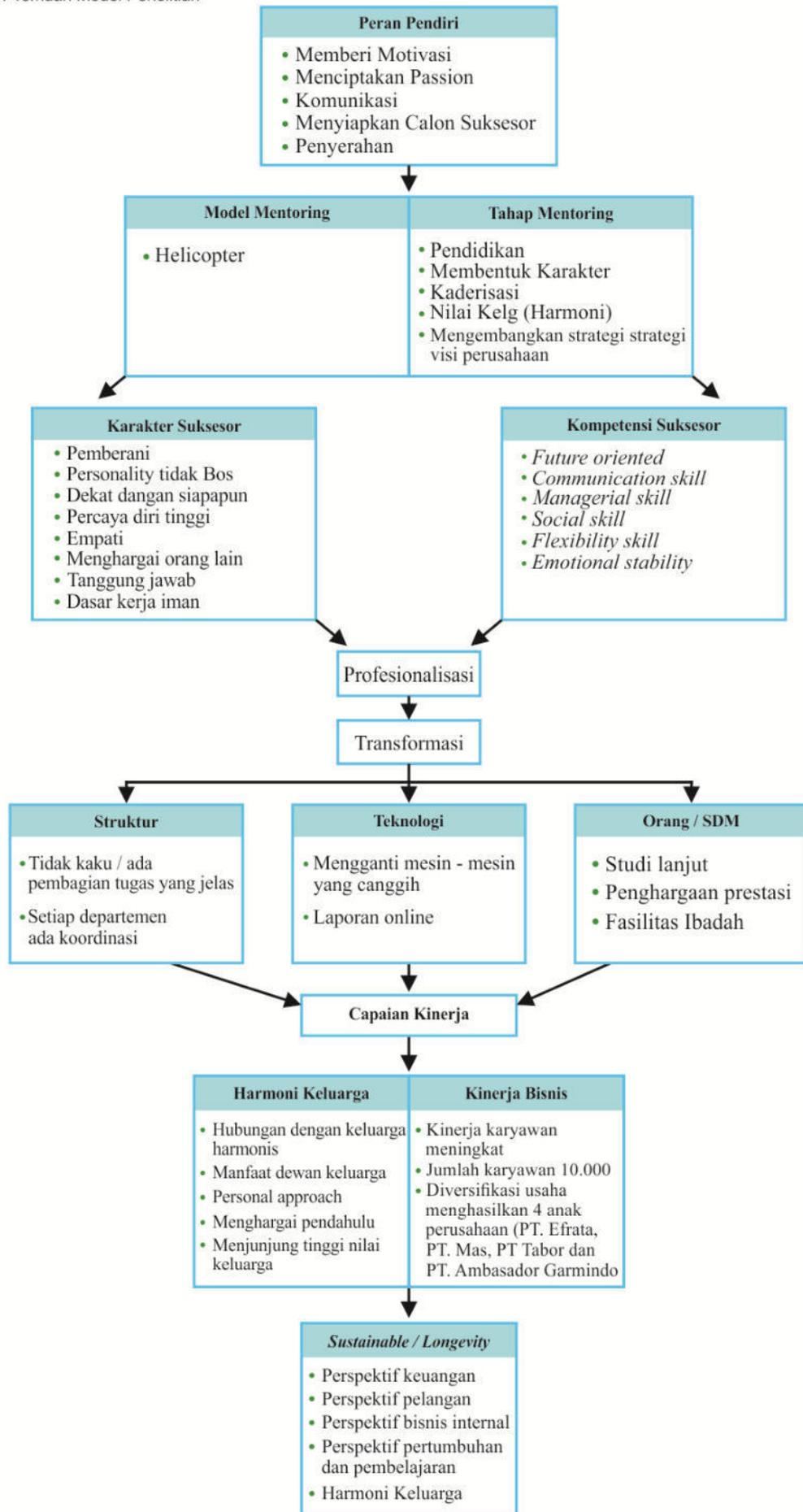
SINTESA HASIL PENELITIAN

Family Business atau perusahaan keluarga merupakan salah satu bentuk bisnis yang melibatkan sebagian anggota keluarga di dalam kepemilikan dan kegiatan bisnisnya. Perusahaan keluarga pada dasarnya memiliki peran yang sangat penting dan menawarkan keuntungan dan kontribusi berkelanjutan untuk pertumbuhan ekonomi berbagai negara di seluruh dunia (Syafieyoon & Mansouri, 2014; Maaluu J, 2013). Akan tetapi tidak banyak perusahaan keluarga yang bertahan, tersirat dalam sebuah mitos bahwa generasi pertama mendirikan, generasi kedua menikmati dan generasi ketiga menghancurkan (Adizes, 1989). Disisi lain belakangan muncul berbagai literatur yang meyakini bahwa bisnis keluarga dapat berkembang dari generasi ke generasi jika proses suksesi direncanakan dengan baik (Sudarmadi dalam SWA, 2015); atau apabila didukung oleh penerus yang memiliki kemampuan dan kompetensi yang mumpuni (Wapanuri, 2010).

Penelitian ini yang dilakukan terhadap bisnis keluarga PT Dan Liris, menemukan berbagai hal menarik yang telah dipaparkan dalam bab bab dimuka. Misalnya, bab V menjelas`kan secara empiris tentang suksesi yang dilakukan PT Dan Liris sejak perencanaan suksesi dan berbagai faktor yang mempengaruhi suksesi. Bab VI menjelaskan hasil penelitian tentang upaya profesionalisasi dan transformasi bisnis yang dilakukan oleh PT Dan Liris, termasuk capaian kinerja bisnis maupun harmoni keluarga menuju bisnis yang *Longevity*.

Pada bab VII ini akan dipaparkan hasil sintesa penelitian ini terkait dengan jawaban terhadap persoalan penelitian di bab I yang dilihat secara mnyeluruh yang kemudian digambarkan dalam bentuk model temuan hasil penelitian sebagai berikut:

Gambar 7.1 Temuan Model Penelitian



mempersiapkan penerus akan ikut mempersiapkan edukasi formal maupun non formal dari calon suksesor yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan kedepan. Pada tahun 2004 pak Handiman mulai sakit-sakitan terkena strooke, pak Handiman telah meminta semua anak-anaknya untuk bisa mengelola Dan Liris. Tetapi tidak semua anak-anaknya mau bahkan sudah menunjuk anak pertama dan kedua juga tidak mau maka akhirnya Dan Liris sepenuhnya diserahkan Bu Michelle untuk melanjutkan mengendalikan operasional perusahaan, penunjukkan ini bersifat tiba-tiba dan mendesak (*semi planned succession*) karena Pak Handiman sakit keras, agar Dan Liris tetap terjaga keberlanjutannya.

Kedua, penelitian ini juga menemukan bahwa faktor yang mempengaruhi keberhasilan suksesi tidak terlepas dari proses mentoring dan peranan seorang mentor. Proses *mentoring* yang dialami Bu Michelle meliputi mentoring dari Pak Handiman sendiri yang mengarah pada pembentukan karakter anak untuk mengerti bisnis, memberikan pendidikan kepada anak-anak secara memadai, menimbulkan rasa memiliki antara lain dengan selalu menanamkan di hati sanubari terdalam anak-anaknya bahwa: “ *kowe mati kenek, aku mati kenek tapi Dan Liris ojo nganti mati maksudnya pendiri/pengelola bahkan karyawan boleh mati tetapi PT. Dan Liris harus tetap berdiri kokoh*”. Selain itu, Bu Michelle dan saudaranya juga mendapat mentoring dari bapak Marino, karyawan senior yang merupakan orang kepercayaan pak Handiman. Model mentoring yang diterapkan adalah melalui praktek langsung dengan prinsip *trial error*. Dengan demikian model mentoring yang diterapkan mengacu pada model Helicopter (Tong, 2009).

Ketiga, penelitian ini juga menemukan bahwa suksesi yang berhasil sangat ditentukan oleh karakter dan kompetensi dari suksesor. Bu Michelle sebagai seorang penerus mempunyai karakter diri yang baik dan kuat. Dia seorang pemberani, empati dengan orang lain, rendah hati, tidak “ngebos”, tetapi dekat dengan siapapun, sehingga dihormati dan disegani seluruh keluarga besar PT.Dan Liris. Bu Michelle selalu berpegang pada wasiat

ayahnya agar mengelola Dan Liris dengan baik dan selalu “*nguwongke*” orang lain. Walaupun pada awalnya bu Michelle tidak ada niat sama sekali untuk terjun dalam dunia bisnis meneruskan usaha keluarga, karena cita cita murninya adalah menjadi penari dan pelayan Tuhan. Namun karena dorongan semangat berbakti pada orang tua yang sangat tinggi, bu Michelle bersedia mengemban tugas menjadi suksesor untuk menjalankan wasiat almarhum papanya (pak Handiman). Dalam hal ini terbukti bahwa dalam bisnis keluarga ada pengorbanan dan penyesuaian diluar rencana awal, tapi semua itu bisa berjalan baik apabila ada semangat melayani yang dilandasi semangat berbakti pada keluarga yang tulus. Hal ini memperkuat berlakunya *Stewardship theory* dalam bisnis keluarga (.....).

Bu Michelle sebagai suksesor memiliki gaya kepemimpinan yang mumpuni dan *visionary* yang berorientasi pada keberhasilan masa depan. Beliau juga memiliki kemampuan *human relation* yang baik, nampak dari kemampuan komunikasi yang baik dan kemampuan bergaul dengan semua pihak tanpa pandang bulu. Bu Michelle adalah orang yang luwes dan selalu bisa menyesuaikan diri dimanapun dan dalam kondisi apapun. Selain itu, bu Michelle juga kompeten dalam hal yang berkaitan dengan manajemen dan bisnis yang diperoleh melalui pengalaman magang dan juga *sense of business* yang dimilikinya. Karakter diri dan kompetensi yang mumpuni yang dimiliki bu Michelle diduga erat berkaitan dengan keberhasilan beliau dalam membawa PT Dan Liris keluar dari keterpurukan dan bangkit menjadi bisnis yang berpotensi *longevity* (Ossai ,2011; Zareie, 2011).

Keempat, penelitian ini juga menemukan bahwa keberhasilan sebuah bisnis keluarga tidak hanya terletak pada proses suksesinya saja. Tapi yang lebih penting adalah apa yang dilakukan oleh suksesor dalam mengembangkan bisnis yang dipercayakan kepadanya secara kongkrit. Dalam hal ini kompetensi seorang suksesor sangat menentukan arah pengembangan bisnis keluarga kedepan. Dalam kasus PT Dan Liris, suksesor (bu Michelle) melakukan banyak upaya dalam mengembangkan bisnis keluarganya yang semula hampir bangkrut namun kondisi bisa dibalik oleh

bu Michelle. Adapun hal yang dilakukan bu Michelle adalah melakukan berbagai upaya transformasi untuk membawa PT Dan Liris menjadi bisnis yang profesional. Beberapa transformasi yang dilaksanakan meliputi transformasi pada manajemen sumber daya manusia (*people*), pada struktur dan sistim pengelolaan organisasi dan pada proses produksi dan teknologi.

Bu Michelle dalam mengelola Dan Liris menyesuaikan dengan perkembangan masa kini, Selanjutnya Bu Michelle melakukan perubahan-perubahan / transformasi di berbagai bidang seperti yang disampaikan Robins & Coulter (2013) yaitu transformasi *structure, technology, people*,

Pada aspek penataan struktur organisasi dilakukan dengan mendisain ulang struktur yang tidak kaku dan tidak birokratis. Ada pembagian tugas yang jelas sehingga masing-masing karyawan melakukan pekerjaan mereka dengan penuh tanggung jawab. Mekanisme koordinasi dan pengambilan keputusan yang unik, penyamaan persepsi dilakukan melalui adu argumentasi tetapi hasilnya adalah kesepakatan bersama. Prinsip kerja Bu Michelle adalah “*kalau anda memberi 100 maka kami/perusahaan juga akan memberi 100*”. Pendekatan yang diterapkan bu Michelle ini mendorong karyawan setiap unit berlomba meraih prestasi.

Berkaitan dengan upaya memprofesionalisasi bisnisnya melalui perubahan teknologi, Bu Michelle mengatakan tekstil adalah teknologi maka melakukan perubahan pada PT. Dan liris harus dengan meremajakan mesin-mesin, fleksibel dalam menangkap peluang di pasar, banyak mendelegasikan wewenang untuk mempercepat proses bisnis, mengembangkan sayap bisnis, mengedepankan aspek keterbukaan kepada seluruh karyawan dengan media komputerisasi atau komunikasi dan menerapkan sistim online setiap saat.

Transformasi yang cukup signifikan yang dilakukan Bu Michelle pada PT Dan Liris adalah melakukan perubahan terhadap sistim mengelola sumber daya manusia di perusahaan. Untuk meningkatkan kualitas SDM dilakukan melalui kegiatan pelatihan berbasis kompetensi, memberikan subsidi pada karyawan untuk mengikuti jenjang pendidikan

formal sarjana, proses seleksi karyawan yang profesional, sistem kompensasi yang adil dan terbuka dengan memperbaiki sistem penentuan gaji dan bonus. Selain itu, kompensasi non finansial (program umroh untuk yang beragama islam dan berangkat ke Yerusalem untuk yang beragama non Islam) juga diterapkan dalam masa kepemimpinan bu Michelle.

Profesionalisasi merupakan strategi yang harus dilakukan dalam perusahaan keluarga untuk mewujudkan perusahaan keluarga yang *survival* (Onuoha, 2013; Mercken, 2012). Menurut Kieso, *et al* (2010); dan Williard (2012), profesionalisasi bisnis keluarga yang dilakukan melalui beberapa proses transformasi akan memungkinkan perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dan memiliki potensi mencapai *Sustainability*. Hal ini terbukti dari berbagai perubahan yang dilakukan Bu Michelle berdampak pada capaian kinerja PT. Dan Liris.

Kelima, Secara ringkas, sejumlah prestasi Bu Michelle sebagai suksesor ke tiga yang dapat digali dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. Bu Michelle mampu mengangkat PT Dan Liris yang sempat krisis, dan menjadikan PT Dan Liris kembali eksis. Bu Michelle mampu melepaskan PT Dan Liris dari *black list* bank dan sekaligus mampu mengangkat omzet PT. Dan Liris. Saat ini PT Dan Liris telah berkembang dengan memiliki empat anak perusahaan yakni PT Efrata Retailindo yang membuat *brand* batik baru dengan nama “Bateeq” dan dalam waktu kurang lebih dua tahun mampu membuka kurang lebih 40 outlet yang tersebar di kota-kota besar di Indonesia; PT Tabor, PT Ambassador Garmino dan PT Mas.

Selain mencapai prestasi dalam bentuk kinerja riil bisnis, bu Michelle juga mampu memberikan kesejahteraan yang lebih baik kepada karyawan PT. Dan Liris dibandingkan dengan pemimpin yang sebelumnya. Beliau mampu menimbulkan rasa memiliki pada para staf dan karyawan terhadap perusahaan, sehingga mereka tidak merasa hanya sebagai karyawan yang sekedar di gaji.

Hal menarik lain yang ditemukan dalam penelitian ini adalah bahwa untuk kemajuan sebuah bisnis keluarga, capaian kinerja dalam bisnis harus

sejalan dengan adanya harmonisasi dengan nilai nilai keluarga. Bu Michelle sangat menjunjung tinggi nilai nilai dan prinsip dasar keluarga yang diwasiatkan para pendahulunya. Salah satu nilai keluarga yang dipertahankan dan dikembangkan adalah bahwa keberadaan PT. Dan Liris harus bisa menjadi berkat bagi banyak orang. Untuk mewujudkan nilai tersebut maka setiap merayakan hari jadi PT. Dan Liris selalu dirayakan bersama karyawan dan masyarakat sekitar dengan menggelar kegiatan pasar murah dan pembagian sembako bagi masyarakat kurang mampu. Untuk para karyawan bu Michelle tidak ragu mengalokasikan dana dari keuntungan perusahaan untuk mengadakan kegiatan piknik bersama karyawan dengan tujuan refreshing setiap tahunnya.

Harmonisasi dengan internal keluarga besar pak Hadiman juga tidak luput dari perhatian bu Michelle. Upaya yang ditempuh untuk merajut harmonisasi keluarga antara lain adalah secara berkala mengadakan pertemuan keluarga minimal setahun sekali untuk membahas laporan dan rencana pengembangan bisnis keluarga kedepan. Walaupun telah dipercaya untuk menjadi penerus usaha keluarga untuk PT Dan Liris, namun bu Michele secara intens tetap menjalin komunikasi dengan saudara saudara kandungnya dan juga ibundanya berkaitan dengan strategi pengembangan PT. Dan Liris. Hubungan yang harmonis dan minim konflik dari internal keluarga ini diduga menjadi salah faktor yang ikut mendorong keberhasilan bu Michelle melakukan berbagai upaya transformasi di PT Dan Liris.

Keberhasilan sebuah bisnis keluarga diharapkan tidak hanya berakhir sampai generasi ketiga (Susanto,2005.). Oleh karena itu konsep sustainability dan *longevity* mulai banyak disoroti dalam literatur bisnis keluarga belakangan ini (Adedayo dan Simon, 2017, Tjiptono, 2009). Dari penelitian di PT Dan Liris berdasarkan berbagai capaian prestasi dan kinerja telah dicoba dilakukan analisa untuk melihat potensi perusahaan dapat berumur panjang atau memiliki *longevity* kedepan. Analisis dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* (Norton dan Kaplan, 1996) yang difokuskan pada empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan,

internal proses maupun pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil analisis menunjukkan bahwa PT Dan Liris memiliki potensi untuk berkembang di masa depan kearah yang semakin positif yang mengindikasikan adanya kecendrungan *sustainability*. Terlebih karena disamping memperhatikan kinerja bisnis, PT Dan Liris juga berkembang dengan memperhatikan harmonisasi dalam keluarga internal. Keterpaduan antara capaian kinerja bisnis dan harmonisasi dengan nilai nilai keluarga ditemukan menjadi dasar fondasi bagi bisnis keluarga untuk maju dan berkembang menuju *longevity*.

Pada akhirnya penelitian pada kasus PT Dan Liris ini menemukan bahwa kehidupan pada suatu bisnis keluarga tidak tergantung pada jumlah generasinya. Keberhasilan suatu bisnis keluarga seperti layaknya organisasi bisnis lain, harus memperhatikan berbagai faktor yang ikut menentukan kemajuan bisnisnya. Pada bisnis keluarga, jenis faktor yang menentukan keberhasilannya mungkin yang agak berbeda dengan organisasi bisnis pada umumnya. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa faktor perencanaan suksesi, sistim dan pola mentoring terhadap suksesor, karakter dan kompetensi suksesor, strategi dan upaya profesionalisasi bisnis keluarga melalui transformasi struktur, transformasi teknologi dan manajemen SDM, capaian kinerja bisnis dan menjaga keterpaduan antara kinerja bisnis dengan harmonisasi nilai nilai keluarga merupakan faktor-faktor yang menentukan keberhasilan bisnis keluarga untuk maju dan berpotensi berumur panjang (*longevity*).

BAB VIII

PENUTUP

Penulisan disertasi ini terdiri delapan bab, bab I sampai dengan bab VII telah dibahas sebelumnya. Bab VIII sebagai penutup dibahas pada akhir tulisan ini, terdiri dari kesimpulan yang merupakan jawaban dari persoalan penelitian sesuai dengan hasil penelitian, implikasi teori, implikasi manajerial dan keterbatasan penelitian.

8.1. Kesimpulan

1. Suksesi yang dilakukan di Dan Liris yang dilakukan termasuk kombinasi dengan perencanaan persiapan sejak dini *Planned succession* tetapi ketika penyerahan tiba-tiba tanpa perencanaan atau *unplanned succession* karena generasi kedua meninggal. Sehingga Dan Liris menerapkan suksesi *Semi Planned*.
2. Dan Liris dalam hal ini generasi kedua telah melakukan edukasi formal dan *Informal education* atau *mentoring*, melakukan *pendampingan* sejak dini sampai sekarang, operasional suksesor ketiga tetap didampingi oleh orang-orang kepercayaan pediri dan mereka para mentor menjadi pengarah dan sumber inspirasi pengembangan Dan Liris
3. Karakter suksesor ketiga Dan Liris antara lain pemberani, dekat dengan siapapun, percaya sepenuh hati tidak ada keraguan walaupun berkaitan dengan uang yang berjumlah besar, fleksibilitas dalam berbagai hal terutama proses pengambilan keputusan. Kemampuan suksesor ketiga yang tidak pernah diragukan karena latar belakang pendidikan *Business Administration* dan *theologia* sehingga menjadikan suksesor ketiga memiliki kemampuan komunikasi yang handal dan berorientasi pada keberhasilan dan kejayaan Dan Liris
4. Langkah-langkah Profesionalisasi yang dilakukan suksesor ketiga telah menerapkan bekerja dengan orang-orang profesionalnon keluarga

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa PT Dan Liris sebagai bisnis keluarga yang menjadi objek penelitian telah mengalami pemberian tongkat estafet pengalihan bisnis kepada suksesor sebanyak tiga generasi yang sampai saat ini perkembangan bisnis keluarga tersebut berjalan dengan baik dan ada indikasi bisnis keluarga ini mengarah pada bisnis keluarga yang berpotensi longevity. Dalam hal kasus PT Dan Liris ini, terbukti bahwa mitos bisnis keluarga hanya dapat bertahan sampai generasi ketiga dapat dipatahkan.

Dari penelitian ini didapati sejumlah hal yang ikut mendukung capaian kinerja PT Dan Liris sejauh ini seperti yang telah digambarkan dalam model di atas. Pertama, capaian kinerja PT Dan Liris saat ini tidak terlepas dari proses suksesi yang terjadi. Walaupun Bu Michelle sebagai suksesor generasi ketiga yang mengemban tugas saat ini bukanlah suksesor yang disiapkan dan menjadi target utama --harusnya yang menjadi target adalah pak Dany, kakak Michelle--, namun bu Michelle dapat mengemban tugas suksesinya dengan baik. Hal ini antara lain disebabkan adanya peran orangtua generasi pendahulu dari PT Dan Liris yang secara proaktif mempersiapkan semua anak-anaknya untuk mengenal dan memahami perusahaan keluarga yang mereka miliki.

Berkaitan dengan proses suksesi di PT Dan Liris, Pak Handiman selaku *incumbent leader* pada waktu itu telah melakukan dua hal yakni persiapan Pra Suksesi dan pelaksanaan Suksesi (Chirico, 2017); McGuire (2009); Shinta (2015). Pada tahap pra suksesi, Pak Handiman memberi motivasi kepada anak-anaknya, membangun *passion* dengan membiasakan anak-anak ikut ke pabrik untuk mengenal pekerjaan ayahnya, dan juga menanamkan nilai nilai harmoni keluarga. Pak Handiman juga mempersiapkan anak-anaknya sebagai penerusnya dalam hal mengarahkan pilihan bidang pendidikan formal yang sesuai dengan industri tekstil. Temuan ini mendukung beberapa studi empiris terdahulu (Chirico, 2017; dan Shinta, 2015) yang menemukan bahwa dalam proses suksesi yang terencana (*planned succession*), pendiri dalam

sehingga dengan profesionalisasi melakukan banyak perubahan atau transformasi antara lain:

- ❖ Struktur dengan penerapan yang tidak bersifat kaku, ada pembagian tugas yang jelas, antar unit ada koordinasi yang baik, setiap SDM untuk berlomba-lomba meraih prestasi, proses rapat yang unik dikatakan seperti “prosesnya orang menyanyi”
 - ❖ Teknologi dengan meremajakan mesin-mesin yang sudah tua, membuat sistem laporan harian *online*, *meeting online*.
 - ❖ Sumber Daya Manusia yaitu dengan memperbaiki sistem penentuan gaji dan bonus, banyak mendelegasikan wewenang untuk mempercepat proses bisnis, mengedepankan aspek keterbukaan kepada seluruh karyawan, mampu mengangkat Dan Liris yang sempat krisis dan menjadikan Dan Liris eksis kembali,
5. Suksesor ketiga sebagai suksesor ketiga Perusahaan Keluarga Batik Dan Liris memiliki kemampuan yang luar biasa karena karakter dan kompetensi yang dimiliki tidak diragukan lagi sehingga capaian kinerja bisnisnya juga gemilang antara lain: 1) mampumengangkat Dan Liris yang sempat terpuruk pada tahun 2005 dengan langkah suksesor ketiga berani mengurangi karyawan 2500 orang dengan maksud untuk meringankan biaya yang lain sehingga Dan Liris bisa hidup baik kembali. 2) Mampu melepaskan Dan Liris dari *blacklist* bank sekaligus mampumengangkat omzet Dan Liris dari 450 milyar pada tahun 2005 menjadi satu trilyun rupiah pada tahun 2014. 3) Bermodal keberanian dan kerja keras suksesor ketiga menghasilkan empat anak perusahaan yaitu PT Efrata Retailindo, PT Mas, PT Tabor, PT Ambassador Garmindo.
6. Suksesor ketiga telah melakukan beberapa kegiatan dalam rangka menciptakan harmoni keluarga antara lain 1) mengubah karakter pemimpin tertinggi Dan Liris yang dulu antara pemimpin dan karyawan sangat jauh, kurang harmonis dan cenderung takut, ketika suksesor ketiga berubah para staf dan karyawan hubungannya dekat, harmonis, cenderung segan dengan beliau. 2) Pemberani mengambil resiko apapun

untuk kemajuan Dan Liris. 3) memiliki kepribadian yang rendah hati, tidak sombong dan tidak “ngebos”. 4) bekerja mendasarkan “Iman” banyak memberi kepada karyawan dan orang lain untuk kebesaran Dan liris ke depan.

8.2 Implikasi Teori

Suksesi pada perusahaan keluarga merupakan perencanaan dan strategi perusahaan yang akan membuat angin baru bagi perusahaan (Lansberg, 2010). Suksesi merupakan tantangan paling sulit dan paling penting dalam bisniskeluarga harus dapat dipercaya karena keberhasilan suksesi akan menentukan kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan dari satu generasi ke generasi berikutnya (Marpa, 2012:97-98). Suksesi dilakukan melalui tiga tahap; pra suksesi, suksesi dan pasca suksesi (Miller *et al*, 2004).

Suksesor/penerus merupakan generasi penerus yang akan melanjutkan/mengendalikan perusahaan keluarga bukan saja pewaris tetapi penerus yang akan menjadikan perusahaan keluarga ke depan semakin eksis, oleh sebab itu suksesor harus memiliki karakteristik yang unggul yang disampaikan beberapa tokoh (Baur, 2012); (Poza, 2010); (Susanto, 2007).

Tahap mentoring juga merupakan penentu keberhasilan sukses seperti yang dikatakan Carlock dan Ward (2001) ada empat tahapan mentoring yang efektif yaitu: Mengembangkan knowledge (Pendidikan formal dan *skills* / pendidikan informal) yang akan dibutuhkan untuk memimpin perusahaan. Suksesor mengembangkan kepemimpinan sesuai dengan gaya dan tanggung jawab tertentu. Mengembangkan strategi dari visi perusahaan, dari pada menduplikat pandangan masa lalu. Serta melakukan pengevaluasian kinerja,

Tujuan *mentoring* adalah untuk mendukung peserta didik dimana yang dimaksud adalah calon suksesor dalam mencapai cita-cita yang diharapkan (Rothwell, 2001). *Mentoring* yang dilakukan diharapkan dapat menghasilkan suksesor yang mumpuni seperti yang dikatakan Baur (2012) dan Susanto (2005) bahwa Perusahaan Keluarga dalam melakukan proses

DAFTAR PUSTAKA

- Adedayo, Olanipekun and Ojo. 2016. *Planning for succession and firm's sustainability: Evidence from family owned businesses in Lagos and Ogun States, Nigeria*, Issues in Business Management and Economics Vol.4 (6), pp. 63-69
[//www.journalissues.org/IBME/](http://www.journalissues.org/IBME/) (diakses pada 15 Januari 2018)
- Adizes, I. 1989. *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It*. New Jersey: Prentice-Hall Englewood Cliffs.
- Aronoff, C.E. 2002. *Family Business Sourcebook. Marietta: Family Enterprise Publishers.*
- Aronoff, Craig E., McClure, Stephen L & Ward, John L. 2003. *Family Business Succession*. Family Business Enterprise.
<https://books.google.co.id/books?ad=h2HuBQAAQBAJ&lpg=PPI#v=onepage&q&f=false> (diakses pada 20 Juli 2015)
- Aronoff. 2003. *Business succession: The final test of greatness*. Family Enterprise Publisher
- Astrachan, J. H. & McMillan, K. S. 2005. *Conflict and Communication in the Family Business*. Family Enterprise Publishers.
- Atwood, Christee Gabour. 2007. *Succession Planning Basics*. United States of America: American Society for Training and Development
- Baur, D. and Schmitz, H. 2012. *Corporations and NGOs: When Accountability Leads to Co-optation*. Journal of Business Ethics: 1-13.
- Berlian, Yusuf Saeful. 2014. *Strategi Mengembangkan Perusahaan Keluarga*.
<https://yusufsaefulberlian.wordpress.com/2012/04/04/mengenal-perusahaan-keluarga-strategi-pengembangannya/>. (Diakses pada 25 Juni 2015)
- Bertina, Cynta Rinjaya & Indriyani Ratih. 2014. *Analisa Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan*, AGORA Vol 2, no 2
- Bozeman, B., Feeney, M.K. 2007. *Toward a useful theory of mentoring: A conceptual analysis and critique*. Administration & Society, 39(6): 719-739.
- Breton-Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. 2004. *Toward an integrative model of effective FOB succession*. Entrepreneurship Theory and Practice, 28(A), 305-328.

sukses bertujuan dapat menghasilkan karakter dan kompetensi suksesor sesuai harapan (Ibrahim, *et al* 2004).

Suksesor yang mumpuni memiliki karakter dan kompetensi serta siap melakukan profesionalisasi melalui transformasi Robbins & Coulter (2013) yakni struktur, teknologi dan SDM sehingga menghasilkan capaian kinerja bisnis maupun harmoni keluarga untuk menuju *Longevity*

8.3. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini diharapkan juga bagi manajemen pengembangan perusahaan keluarga agar dapat mencetak generasi penerus yang mempunyai karakter dan kompetensi agar dapat mengendalikan perusahaan keluarga dengan melakukan berbagai transformasi untuk bertujuan menciptakan kinerja bisnis maupun harmoni keluarga, berhasil dengan tujuan perusahaan keluarga berkelanjutan.

8.4. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian sangat perlu disampaikan setiap studi agar penelitian ke depan baik dengan topik yang sama atau tidak dapat dicari solusinya dengan baik, sedangkan keterbatasan dalam penelitian ini sebagai berikut:

Pertama, berkaitan dengan izin di perusahaan untuk permintaan data dan permohonan untuk penunjukan informan karena berhubungan dengan kesibukan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan dan terbatasnya waktu istirahat bagi karyawan. Selain itu juga permasalahan seleksi informan yang dikaitkan dengan ketentuan dalam penelitian tidak semua informan yang ditunjuk bersedia untuk diwawancarai.

Kedua, keterbatasan waktu penelitian yang sulit disinkronkan dengan longgarnya waktu informan, dan kalau bisa ketemu waktunya sangat terbatas (hanya sebentar) sehingga hal yang digali tidak tuntas saat wawancara dan harus diulangi dan disambung pada pertemuan berikutnya.

Ketiga, kurang matang dalam membuat *time schedule* untuk tatap muka peneliti dengan informan.

8.5. Agenda Penelitian Mendatang

- Chirico, Francesco 2007. *The Accumulation Process Of Knowledge In Family Firms*. Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS) Issue 1 Vol 1
- Chrisman JJ, Sharma, Yoder TR. 2009. *Guiding Family Business through the succession Process: a step by step guide for CPA Advisors, The CPA J.*, pp 48-51
- Creswell J.W. 2017. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, Third Edition. Los Angeles: SAGE Publication.
- D. Jayawarna, O. Jones, and Angela. Macpherson, "Entrepreneurial potential: The role of human and cultural capitals," *International Small Business Journal*. Sage Journals, vol. 32, 2014. MMsC. (Diakses pada 5 Agustus 2015)
- David, F. R. 2007. *Manajemen Strategi Konsep*. Edisi 12. Salemba Empat. Jakarta.
- De Alwis, 2013, *Business Succession model for Family Own Businesses*, https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=mAMWuxkAAAAJ&citation_for_view=mAMWuxkAAAAJ:O3NaXMP0 (diakses pada 16 Juli 2015)
- Denzin, Norman K & Yvonna S. Lincoln. 2011. *Handbook of Qualitative Research*. Pustaka Pelajar Yogyakarta.
- Dhewanto, Wawan, dkk. 2012. *Family Preneurship: Konsep Bisnis Keluarga*. Bandung: Alfabeta..
- Eveline, Hadinugroho & Mustamu Ronny. 2013. *Studi Deskriptif Persiapan Suksesi Kepemimpinan Pada Perusahaan Freight And Forwarding*, AGORA Vol 1, no 1
- Haynes, R. K., & Ghosh, R. 2008. *Mentoring and Succession Management: An Evaluative Approach to the Strategic Collaboration Model*. *Review of Business*, 28 (2)
- Hnatek, M. 2013. *Succession Problems in Family-Owned Businesses: An Example from the Czech Republic, 03 2013, The Academy of Business and Retail Management (ABRM)*, pp 33-40.
- Huang, Kai-Ping. et al. 2014. *Internationalisation of Family Business: The Effect of Ownership and Generation Involvement*.
- Ibrahim, A.B., Soufani, K., Poutziouris, P. & Lam, J. 2004. *Qualities of an effective successor: the role of education and training*. *Education & Training*, 46(8), pp. 474-480.
- Ibrahim, McGuire & Soufani. 2009. *An Empirical Investigation of Factors Contributing to Longevity of Small Family Firms*.

Berbagai hal yang harus dipertimbangkan dalam melakukan penelitian yang akan datang untuk mengatasi keterbatasan sebelumnya antara lain :

- Pertama, penelitian mendatang harus dilakukan untuk mencari solusi keterbatasan pada penelitian yang sedang dilakukan.
- Kedua, membuat perencanaan yang lebih matang untuk penyusunan dan penunjukan informan penelitian dengan mencermati berbagai kendala yang mungkin terjadi.
- Ketiga, menunjukkan daftar informan kepada pimpinan agar diseleksi informan mana yang siap untuk diwawancarai sehingga peneliti tidak mengalami berulang kali pulang dengan tangan kosong atau tidak mendapat data dari informan.
- Keempat, penelitian mendatang akan lebih mengembangkan berbagai faktor yang lebih komprehensif, berkaitan dengan keberlanjutan perusahaan keluarga atau *family business longevity*.

- Igwe Lucky, Esuh Ossai dkk. 2011. *A Conceptual Framework of Family Business Succession: Bane of Family Business Continuity*.
- Irene, Florentine & Hariadi Bambang. 2014. *Persiapan Generasi Pendahulu Dan Generasi Penerus Pada Proses Sukses Kepemimpinan Di PT IDR*.(Diakses pada 3 Juni 2015).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1996. *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard Business Review, 74(1), 75-85.
- Kieso, D. E., Weygandt, J.J. & Warfield, T.D. 2010. *Intermediate Accounting*, 13th ed., New York: John Wiley & Sons, Inc.,
- Lansberg, Ivan. (2010). *Succeeding Generation: Alih Generasi Dalam Bisnis Keluarga*. Semarang : Dahara Prize.
- Leach, Peter. 1994 *The Story Hayward: Guide To The Family Business, Second Edition*. London : Kogan Page Ltd.
- Maalu, J., McCormick, D., K'Obonyo, P., & Machuki, V. 2013. Succession Strategy and Performance of Small and Medium Family Businesses in Nairobi, Kenya. *International Journal of Education and Research*.
- Marpa, Nyoman. 2012. *Perusahaan Keluarga: Sukses Atau Mati*. Tangerang: Cergas Media.
- Matser, Ilse. & Jozef Lievens. 2009. *The Succession Scorecard, A Tool To Assist Family Business's Trans-Generational Continuity*.
- McGuire, J., Langdon, R., Coltheart, M., & Mackenzie, C. 2009. *A reanalysis of the personal/impersonal distinction in moral psychology research*. Journal of Experimental Social Psychology, 45, 577–580.
- Meijaard, Joris. dkk. 2005. Organizational Structure and Performance in Dutch small Firms. *Journal of Small Business Economics*, 25: 83-96.
- Moleong, Lexy J. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Rev. Ed. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Moore, Ken and Mary, Barret. 2002. *Learning Family Business, Paradoxes and Pathways*. Aldeshot, Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- Morris M.H., Williams R.O., Allen J.A., Avila R.A. (1997). "Correlates of success in family business transitions", *Journal of Business Venturing*, vol. 12, pp. 385-401.
- Morris, Michael H. Williams, Roy W. Nel, Deon. 1996. *Factors influencing family business succession*. Retrieved 20 September 2013 from

<http://search.proquest.com/docview/212176674/141075525E71D4ABC6A/2?accountid=45762>

- Mulyadi. 2001. *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi Dua. Salemba Empat. Jakarta.
- Mustamu, Ronny dan Christopher 2014 *Analisis Deskriptif Proses Suksesi Pada Perusahaan Mebel Di Gresik*, file:///F:/GENERASI%20PENERUS%20FB%20Christopher%20et%20al.pdf
- Negara, Hendri Ivan. 2014. *Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Yang Bergerak di Bidang Jasa Trucking*. AGORA Vol. 2, No. 1.
- Onuoha, B. Chima. 2013. *Challenges and Problems of Professionalizing Family Businesses in South-East, Nigeria*.
- Plumberg, Kevin. 2015. *Usaha Keluarga di Indonesia Terdepan dalam Rencana Suksesi*. Jakarta : BeritaSatu.com. (diakses pada 21 April 2016)
- Poza, Ernesto J. 2010. *Family Business*: 3E. Canada : Nelson Education.
- Rainer, R. K. and Cegielski, C. G. 2011. *Introduction to Information Systems: Enabling and Transforming Business (3rd ed.)*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Renee, Foltz D. 2011. *Family Business Decision-Making: Factors and Influences on Choosing a Successor*.
- Reuer, J. , Tong, T., Tyler, B.B., and Arino, A. 2013. "Executives Preferences for Governance Modes and Exchange Partners: An Information Economics Perspective." *Strategic Management Journal*, 34: 1104–1122.
- Rhenald kasali. 2012. *Cracking Values*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior Edition 15*. New Jersey: Pearson Education.
- Rothwell, W.J. 2001. *Effective succession planning: Leadership continuity and building talent from within (2nd ed.)*. New York: American Management Association.
- S. Suharti, Astuti, D.A., E. Wina, and B. Haryanto. 2017. *Performance and profile of some blood components of Ongole crossbred cattle fed ration containing Lerak (Sapindus rarak De Candole)*.
- Sales, M. J., 1990. *Succession Planning in the Family Business*. Small Business Reports, 15(2), pp. 31

- Shafieyoon & Mansouri, 2014. *Factors Dominating the Continuity and Decline of Family Businesses. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences January 2014, Vol. 4, No. 1 ISSN: 2222-6990*
- Sharma, Pramodita. dkk. 2013. *Analyzing Family Business Cases: Tools and Techniques.*
- Shinta, Lumintan Rahayu & Mustamu H Ronny. 2015. *Analisis Proses Sukses Pada Perusahaan Produk Kecantikan.*
- Soedibyo, Mooryati. 2012. *Family Business Responses To Future Competition: Rahasia Sukses Membangun Bisnis Keluarga.* Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Stafford, K., et al. 2010. *Factors Associated with Long-Term Survival of Family Business: Duration Analysis, Journal of Family Economic Issue, 31, 442-457.*
- Susanto, A.B. 2005. *World Class Family Business: Membangun Perusahaan Keluarga Berkelas Dunia.* Jakarta : Mizan Pustaka.
- Susanto, A.B. 2009. *Kekuatan Perusahaan Keluarga.* Tersedia pada <http://portal.cbn.net.id/cbprtl/cyberjob/detail.aspx?x=Love+Your+Work&y=cyberjob%7C0%7C0%7C2%7C568>. Diakses tanggal 25 Juni 2015 jam 21.08 WIB.
- Susanto, AB. 2007. *Corporate Social Responsibility.* Jakarta : The Jakarta Consulting Group.
- Susanto, Patricia. 2014. *Bisnis Indonesia.* www.jakartaconsulting.com. (Diakses pada 8 April 2015).
- SWA. 2015. *Dobrakan Super Next Gen.* Jakarta : PT. Swasembada Media Bisnis.
- Swa. *Lika liku dan Pergulatan batin Next gen menuju puncak,* Swa. 20 (XXX) 25 Sep – 8 Okt 2014
- Swa. *Terobosan Next Gen. Membalik arah bisnis keluarga.* 13 . XXXII. 23 juni-10 Juli 2016.
- Tagiuri and J. Davis, 1996. "Bivalent attributes of the family firm," *Family Business Review*, vol. 92, pp. 199-208,
- The Jakarta Consulting Group. Retrieved March 18, 2014 from <http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/family-business-3>
- Timmons, J.A., & Spinelli, Jr, S. 2009. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century.* Boston: McGraaw Hill Inc.

- Tjiptono, Fandy. 2009. *Apa Yang Membuat Bisnis Keluarga Bisa Langgeng*, <http://journal.uc.ac.id/index.php/JEE/article/viewFile/14/9> (diakses pada 10 Agustus 2015)
- Tong, F. S. 2009. *Dynamics of family business: The Chinese way*. Cengage Learning Asia.
- Venter, E., Boshoff, G., & Maas, G. 2005. *The influence of successor related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses*. *Family Business Review*, 18(4), p. 283-303. <http://ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/viewFile/3843/3944>. (Diakses pada 8 April 2014).
- Wapannuri. 2010. *Perusahaan Keluarga, Antara Harta Atau Nyawa*. Tersedia pada <http://wapannuri.com/a.pekerjaan/perusahaan-keluarga.html>. (Diakses pada 17 September 2015)
- Ward, John L. 2004. *Perpetuating The Family Business: 50 Lessons Learned From Long-Lasting, Successful Families In Business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Yin, Robert K. 2013. *Studi Kasus Desain dan metode*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yoon; Diane & Lakshmi. 2005. *Business Longevity and Dissolution A Study Of Family Owned Bussiness In The US*.
- Zareie, Mohammad Reza. 2011. *The Analysis of Effective Factors on Family Business Transition to the Next Generations in Iran: Strategic Management Perspective*.

Family Business memiliki peranan yang sangat penting dalam mendukung perekonomian di seluruh dunia, juga memiliki posisi bergengsi dalam pertumbuhan dan pembangunan ekonomi Nasional. Namun tidak banyak perusahaan keluarga/*Family Business* yang bertahan hidup atau *tidak longevity*. Salah satu mitos dalam perusahaan keluarga "generasi pertama mendirikan, generasi kedua menikmati dan generasi ketiga menghancurkan"

Harmonisasi Dalam Suksesi *Family Business* merupakan strategi untuk mematahkan mitos seperti yang diterapkan oleh PT. Dan Liris, dengan melakukan perencanaan suksesi dengan baik dan memperhatikan faktor-faktor penentunya salah satunya adalah Peran Pendiri. Kemudian melakukan proses dan tahap mentoring, sehingga menghasilkan karakter dan kompetensi suksesor yang mumpuni. Profesionalisasi juga telah dilakukan dengan melalui transformasi struktur, teknologi dan SDM, untuk menghasilkan kinerja suksesor yang dapat menciptakan *Family Business* yang *longevity* seperti yang dilakukan PT Dan Liris Sukoharjo



Istiatin, lahir di Blitar, Jawa Timur, 21 April 1959. Setelah dari SMA, melanjutkan studinya di Fakultas Ilmu Administrasi Niaga (FIA) Universitas Brawijaya, Malang. Kemudian melanjutkan S2 dengan gelar Magister Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mitra Indonesia di Yogyakarta. Studi lanjut S3 dengan Gelar Doktor Manajemen yang diperoleh dari program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga. Sampai dengan sekarang sebagai dosen di Fakultas Ekonomi dan Pasca Sarjana, Universitas Islam batik Surakarta. Karya-karya ilmiahnya telah dipublikasikan dalam Prosiding dan Jurnal Ilmiah Nasional maupun Internasional. Jabatan Struktural yang pernah dijabatnya: Pembantu Dekan II (Th. 2000-2004 dan Th. 2004-2008), Dekan (Th. 2008-2012 dan Th. 2012-2016).

ISBN 978-979-3775-70-8



9 789793 775708