

**PENERAPAN STRATEGI TRANSFORMASI  
GENERASI PENERUS 3 UNTUK MENYELAMATKAN PERUSAHAAN  
KELUARGA DARI KEBANGKRUTAN  
(STUDI KASUS PADA PT. DANLIRIS)**

*Implementation Transformation Strategy of 3rd Generation Success to save  
the Family Company from Bankruptcy  
(Case Study at PT. Danliris)*

Istiatin \*)

Burhanudin Achmad Yani \*)

**Abstract**

Transformation is a process that must be applied to the family company in order to have a good business and family harmony. The purpose of this research is to analyze the third generation successor's characteristic, to know and understand the implementation of Transformation strategy and to know concretely the achievement of Generation Success 3 post implementation of Transformation strategy At PT Danliris.

This research uses qualitative method, data collection is done by observation and approach of in-depth interview. Informant or resource is determined by purposive sampling. Then do the data validity by source triangulation method.

Research results show that the next generation of PT Dan Liris who is currently the third generation has the expertise and responsibility in developing the company's business is supported by the courage and high creativity so that PT Dan Liris growing. The entire family of Dan Liris company is very much a successor because he is very appreciate and honor the predecessor as well as by applying the transformation of both structure, tehnology and people so until now the third successor has achievement, both business achievement by producing 4 subsidiaries and family harmony in the form of work conductivity shown by employees have high work motivation.

**Keywords:** *Transformation, Characteristic of Successor and Achievement*

**Abstraksi**

Transformasi merupakan proses yang harus diterapkan pada perusahaan keluarga agar memiliki presatasi baik prestasi bisnis maupun harmoni keluarga. Tujuan dari Penelitian ini adalah untuk menganalisa karanteristik generasi Penerus Ke tiga, untuk mengetahui dan

\*) *Dosen Progdi Manajemen Fakultas Ekonomi UNIBA Surakarta*

memahami penerapan strategi Transformasi serta untuk mengetahui secara konkrit prestasi Generasi Penerus 3 pasca penerapan strategi Transformasi Pada PT Danliris.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, pengumpulan data dilakukan dengan observasi dan pendekatan *in-depth interview*, dokumentasi dan Audio visual Informan atau narasumber ditentukan dengan *purposive sampling*. Kemudian melakukan keabsahan data dengan metode triangulasi sumber.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa generasi penerus PT Dan Liris yang saat ini merupakan generasi ketiga memiliki keahlian dan tanggung jawab dalam mengembangkan usaha perusahaan ditunjang dengan keberanian dan kreativitas yang tinggi sehingga PT Dan Liris semakin berkembang. Seluruh keluarga perusahaan Dan Liris sangat menghormati suksesor karena dia juga sangat menghargai dan menghormati pendahulu serta dengan menerapkan transformasi baik *structure, tehnology maupun people* sehingga sampai saat ini suksesor ketiga memiliki prestasi, baik prestasi bisnis dengan menghasilkan 4 anak perusahaan maupun harmoni keluarga yang berupa kondusifitas kerja yang tinggi sehingga karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi.

**Kata kunci:** Transformasi, Karakteristik dan Prestasi suksesor

## 1. Pendahuluan

Dalam kurun waktu lima tahun terakhir para pengelola Perusahaan Keluarga menghadapi tantangan yang dilematis. Di satu sisi harus kerja keras dalam rangka menjaga kelanggengan Perusahaan dan di sisi lain perusahaan harus melakukan transformasi sebagai strategi untuk mengubah kehidupan di dalam Perusahaan Keluarga.

Perusahaan keluarga yang lazim disebut *Family Business* adalah perusahaan yang dimiliki, dikontrol, dan dijalankan oleh sebuah anggota atau beberapa keluarga. Marpa (2012) menjelaskan Perusahaan Keluarga juga merupakan sebuah perusahaan yang fondasinya keluarga dan bisnis (Kirchdörfer, 2011), selain itu perusahaan keluarga adalah suatu perusahaan dimana sebuah keluarga adalah pemegang saham mayoritas dan menduduki sebagian posisi manajemen yang strategis, serta keturunan keluarga tersebut diharapkan mengikuti jejak mereka (Rock, 1991). Perusahaan keluarga dapat terdiri dari perusahaan publik yang dikendalikan keluarga, di mana fokus kepemilikan dan / atau kontrol manajemen adalah di tangan keluarga tertentu atau kumpulan keluarga (Balshaw, 2004).

Menurut Poza (2010) mengatakan bahwa\_bisnis keluarga itu ada dimana - mana. Sekitar 90% dari seluruh bisnis yang tergabung di Amerika merupakan akun perusahaan yang dimiliki keluarga dan dilaksanakan atau dikontrol oleh keluarga, dimana sekitar 17 juta perusahaan keluarga (termasuk kepemilikan tunggal) beroperasi.

Menurut pendapat Leach (1994) lebih dari 75% dari seluruh bisnis yang ada di Inggris merupakan bisnis keluarga dan telah diperkirakan bahwa lebih dari 50% orang yang telah bekerja merupakan pegawai atau pekerja di bisnis keluarga. Leach (1994) menjelaskan perusahaan keluarga memang menghadapi masalah yang semakin kompleks yang mempengaruhi tidak hanya nasib bisnis itu sendiri, tetapi juga orang-orang dari pemilik, keluarga, dan karyawan. Carlock and Ward (2001) menjelaskan Bisnis keluarga adalah tentang menyeimbangkan antara kebutuhan bisnis, peluang, kebutuhan dan keinginan keluarga, dengan memperhatikan kontrol (membangun karir, modal, konflik, budaya). Tantangan perusahaan keluarga masa kini adalah menjadikan usahanya tumbuh dan berkembang. Menurut Huang *et al* (2014) pada waktu perusahaan semakin besar atau meningkat, maka tantangan selanjutnya adalah bagaimana mentransformasikan bisnis keluarga menjadi bisnis yang profesional.

## **2. Telaah Pustaka**

### **2.1. Peranan *Family* dalam suksesi**

Keluarga merupakan salah satu bagian dari Perusahaan Keluarga, yang memiliki peran sangat penting dalam proses suksesi. Dua pihak yang dipandang sebagai peran kunci proses suksesi adalah pendiri dan suksesor (penerus).

1. Pendiri yang merupakan orang tua suksesor memiliki peran yang sangat penting sebagai suksesi terhadap anak-anaknya/calon suksesor sejak kecil melalui pra-suksesi (Sales, 1990). Pendiri memiliki 3 macam peran dalam proses suksesi, proses tersebut antara lain: pra suksesi, suksesi dan pasca suksesi. Peran pendiri dalam pra suksesi meliputi: langkah awal perencanaan suksesi, mendorong anak atau calon suksesor, dan mengkomunikasikan saat yang tepat untuk perencanaan suksesi. Selanjutnya peran pendiri pada tahap suksesi antara lain: menyiapkan calon suksesor, rencana pengembangan dan persiapan pensiun. Peran pendiri pada proses pasca suksesi, meliputi : evaluasi, menyerahkan kepemimpinan ke suksesor. Sedangkan Lansberg (2005) menyatakan proses suksesi perusahaan keluarga ditekankan komunikasi yang kuat antara generasi tua dengan generasi muda agar terjadi persamaan pandangan ke depan untuk bekerja sama. Keberhasilan suksesi ini sangat ditentukan oleh peran pendiri yang dijalankan dengan baik dan dilandasi komunikasi yang kuat.

2. Suksesor merupakan generasi penerus yang akan melanjutkan/ mengendalikan perusahaan keluarga, bukan saja pewaris tetapi penerus yang akan menjadikan perusahaan keluarga kedepan semakin eksis. Poza (2010) mengatakan bahwa seorang suksesor yang berhasil memiliki beberapa karakter; antara lain: (1) Mereka memahami bisnis dengan baik, idealnya mereka suka atau bahkan mencintai sifat bisnis itu sendiri. (2). Mereka memahami diri sendiri baik kelemahan dan kelebihanannya dikarenakan memiliki pendidikan dan pengalaman dari luar yang memadai. (3). Mereka ingin memimpin dan melayani. (4). Mereka diarahkan dengan penuh tanggung jawab oleh generasi sebelumnya, oleh penasehat, dan oleh dewan direktur dari luar. (5). Mereka memiliki hubungan yang baik dengan keluarga, dan kemampuan untuk mengakomodasi orang lain khususnya dengan tim pewaris (saudara atau sepupu). (6). Mereka bisa memanfaatkan manajer non keluarga yang kompeten dalam tim top manajemen untuk melengkapi kemampuan yang mereka miliki. (7). Mereka memiliki kepemilikan atau bisa memimpin melalui rekan. (8). Mereka dihormati pegawai non keluarga, supplier, customer dan anggota keluarga lainnya. (9). Kemampuan dan keahlian mereka sesuai dengan kebutuhan strategik dari bisnis. (10). Mereka menghargai masa lalu dan fokus energi mereka ke masa depan bisnis keluarga.

## **2.2. Strategi Mengembangkan Perusahaan Keluarga**

### **2.2.1. Strategi Pengembangan Sistem Perusahaan**

Pendekatan individual sebaiknya diminimalkan dan lebih kuat kepada sistem, setiap proses tahapan dan proporsi yang dialokasikan ke dalam pekerjaan untuk mengoptimalkan nilai dan tahapan operasional proses yang terukur. Hal yang paling penting dalam proses pengembangan sistem adalah merapikan suatu proses dan memastikan tindakan dari individu tersebut terjustifikasi oleh sistem sehingga tidak menimbulkan permasalahan dalam pengembangan kelanjutannya.

Salah satu masalah yang seringkali muncul dalam perusahaan keluarga adalah aspek kedekatan keluarga dan kedekatan personel yang menyebabkan adanya level disukai atau tidak disukai dalam proses operasioal pekerjaan yang dijalankan di lapangan. Hal yang seringkali menarik bahwa apabila individu yang masuk ke dalam ruang lingkup disukai ternyata tidak dapat meningkatkan kinerja dari pekerjaan, tanpa ada sistem yang baku pasti

akan sangat sulit untuk mengarahkan atau mengoptimalkan orientasi pekerjaannya.

### **2.2.2. Pengembangan Sistem Manajemen Kinerja**

Selain peranan sistem, peranan unit kerja SDM juga sangat mempengaruhi proses operasional manajemen kinerja yang ada dalam perusahaan. Salah satu hal yang menarik untuk diperhatikan, adalah untuk menetapkan optimalisasi dari fungsi authorisasi unit kerja HRD itu sendiri yang harus dipastikan untuk mendorong pengembangan operasional dari perusahaan. Apa hal yang terpenting dari fungsi kinerja HRD itu di dalam perusahaan, salah satu aspek pentingnya adalah mendorong faktor stimulus dari pengembangan kinerja yang dijalankan di lapangan tersebut. Dimana HRD harus memastikan bahwa sistem dan operasional dari mekanisme pekerjaan dijalankan sesuai dengan standar dan berada pada proporsi yang tepat dengan kebijakan.

### **2.2.3. Melakukan Proses Edukasi Profesionalisme**

Memberikan pemahaman yang tepat terkait dengan profesionalisme dalam lingkungan organisasi salah satunya untuk memastikan bahwa aspek profesionalisme dilakukan dan diposisikan sesuai dalam manajemen operasional dalam perusahaan. Pengembangan leadership program dan MT (*Management Trainee*) dapat mempercepat akselerasi terhadap pengembangan profesionalisme yang ada dalam perusahaan itu sendiri. Memasukan personel dengan profesionalisme yang kuat dan memiliki aspek kompetensi yang tinggi dapat mengoptimalkan nilai kinerja, namun perlu proses untuk mengharmoniskan dengan budaya lama perusahaan. Sehingga program yang ditetapkan harus dapat dipastikan untuk memastikan hasil dan tujuan perusahaan tercapai dalam bentuk suatu sinergi kinerja yang kuat

## **2.3. Keberlanjutan (*Longevity*)**

Keberlanjutan atau kelanggengan yang ditunjukkan suatu perusahaan berumur panjang menjadi idaman bagi setiap pemilik perusahaan, namun bisa dikatakan hal tersebut sangat sulit diwujudkan. Kelanggengan (*Longevity*) dapat dipandang sebagai proses dinamis, (Tjiptono, 2009), dimana dalam membangun sebuah kelanggengan (*longevity*) bisnis keluarga dapat dijelaskan dalam lima tahap yang disebut 5 S; tahap pertama *start up* yaitu

saat dimulainya suatu usaha, kedua *struggle* merupakan tahap dimana usaha mencari bentuk yang tepat, membentuk jejaring dan meraih konsumen yang luas. Selanjutnya usaha yang baru dilakukan harus melalui berbagai hambatan dan tantangan maka kalau berhasil perusahaan akan masuk dalam tahap *survival*. Apabila perusahaan keluarga terus berusaha agar hidupnya meningkat terus maka akan mencapai ideal yakni *supremacy*, pada saat ini perusahaan mengalami tingkat hidup yang tinggi, Perusahaan harus menjaga terus agar tidak mengalami *rest in peace* atau bangkrut sehingga harus membangun lagi pada tahap *sayonara*.

Analisis historikal yang dilakukan Goto (2006) menyimpulkan tiga faktor kunci menuju kelangngan bisnis keluarga: pertumbuhan ekonomi, sistem manajemen modern, dan latar belakang filosofis. Pertumbuhan ekonomi menciptakan iklim kondusif bagi perkembangan setiap perusahaan. Sistem manajemen modern mencakup pengorganisasian bisnis secara sistematis, pemisahan secara tegas antara kepemilikan dan manajemen (diikuti dengan spesialisasi fungsi bisnis dan pembuatan keputusan berdasarkan konsensus), pembukuan yang rapi, manajemen Sumber Daya Manusia (termasuk seleksi dan pelatihan staf), dan kebijakan manajemen risiko (membagi porsi kepemilikan tanpa terlibat langsung dalam manajemen sehari-hari ketimbang memecah unit bisnis). Keunikan yang menarik adalah aspek latar belakang filosofis bukan semata-mata menyangkut *family values* (kepentingan menjaga keutuhan keluarga, komitmen bersama, dan kesediaan berkorban demi bisnis keluarga), namun juga penekanan pada aspek pendidikan. Sistem pendidikan yang menekankan pentingnya mempertahankan nilai-nilai luhur keluarga dan bisnis keluarga ternyata mampu berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi.

Salah satu contoh kelangngan perusahaan adalah perusahaan keluarga yang berada di Jepang memiliki umur yang sangat panjang yaitu Kongo Gumi, sebuah perusahaan Jepang yang telah berdiri dari tahun 578 (1428 tahun) harus berakhir di tangan generasi ke 40 yakni Mazakazu Kongo. Apa yang membuatnya bertahan demikian lama (*longevity*) dan apa yang membuatnya harus mengakhiri perjalanannya adalah satu pelajaran sangat berharga bagi kita semua.

#### **2.4. Transformasi (*Transformation*)**

Dalam pengembangannya sebuah organisasi perlu melakukan perubahan untuk masa depan organisasi atau biasa disebut dengan transformasi organisasi. Perubahan organisasi

merupakan suatu proses dimana organisasi bergerak dari keadaannya yang sekarang ke suatu keadaan yang diinginkan di masa yang akan datang untuk meningkatkan keefektifan perusahaan (Wibowo, 2016: 104). Tujuan yang direncanakan dari perubahan organisasi adalah untuk menemukan cara baru dalam menggunakan sumber-sumber daya serta berbagai kecakapan yang ada dalam perusahaan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam rangka menciptakan suatu nilai dan keberlanjutan dalam perusahaan. Perubahan organisasi dapat juga diartikan sebagai suatu upaya perubahan dalam konteks perubahan paradigma, pola pikir dan pola kerja yang dipicu oleh perubahan eksternal yang sangat drastis baik dari aspek hukum, politik, ekonomi dan sosial dimana pada akhirnya menuntut dilakukannya perubahan visi dan misi organisasi.

Menurut Robbins dan Coulter (2013) Transformasi merupakan suatu perubahan untuk masa depan yang diarahkan pada tiga faktor sebagai berikut:

### **1. Structure**

Perubahan lingkungan atau strategi perusahaan terkadang juga membawa perubahan dalam struktur organisasi. Struktur organisasi menggambarkan bagaimana suatu pekerjaan dilakukan dan siapa yang melakukannya. Sedangkan tanggung jawab departemen dapat dikombinasikan, tingkat organisasi dapat dikurangi, atau jumlah manager dapat ditambah. Peraturan dan prosedur yang diimplementasikan dapat ditingkatkan demi meningkatkan *standart* kerja, atau karyawan dapat diberdayakan untuk membuat keputusan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan lebih cepat. Robbins & Coulter (2013).

### **2. Technology**

Manajer juga dapat merubah teknologi yang biasa digunakan. Akhir-akhir ini perubahan teknologi menawarkan peralatan baru, metode baru, *automation* atau *computerization*. Inovasi baru dalam industri meminta manajer untuk memperkenalkan peralatan baru atau metode operasional yang baru. Teknologi yang baru; proses kerja baru, metode yang baru, dan peralatan yang terkini/canggih Sebagai contoh adalah perusahaan tambang di New South Wales yang memperbaharui metode operasionalnya. Perusahaan menanam peralatan yang lebih efisien, dan merubah prosedur kerja menjadi lebih produktif (Robbins, 2013).

### **3. People**

Perubahan sumber daya manusia (SDM) yang terdiri dari keluarga dan professional, melibatkan perubahan sikap, harapan ke depan, persepsi dan tingkah laku. Pengembangan organisasi menggambarkan perubahan metode dan fokus pada Sumber Daya Manusia dan sifat serta kualitas hubungan antar karyawan.

Perubahan atau transformasional umumnya diikuti dengan perubahan suatu paradigma organisasi yang baru sehingga secara langsung maupun tidak langsung akan menuntut perubahan budaya organisasi, proses kerja, sampai pada perubahan persepsi, pola pikir maupun perilaku para karyawan yang harus sejalan dengan visi, misi, nilai-nilai dan strategi baru.

Menurut Cumming & Worley (2005), menyatakan bahwa segi pentahapan dan waktu pelaksanaannya perubahan perusahaan dapat dibagi menjadi dua yaitu, pertama perubahan yang bersifat evolusi dan perubahan yang bersifat revolusi. Perubahan yang bersifat evolusioner yakni perubahan yang terjadi berangsur-angsur, setahap demi setahap, dan terfokus pada suatu hal tertentu. Instrumen utama dari perubahan ini antara lain teori sistem sosioteknis, manajemen total mutu dan pengembangan tim kerja para pekerja yang fleksibel. Kedua perubahan secara revolusioner yaitu perubahan yang terjadi secara tiba-tiba, drastis dan fokusnya luas. Instrumen utama dari perubahan ini yaitu pengaturan kembali rencana, inovasi, dan restrukturisasi.

### **3. Metode Penelitian**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian dengan metode kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain, secara holistik dan dengan cara diskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2014: 04), Sedangkan Creswell (2017: 05) menyatakan penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk memahami makna baik oleh individu maupun kelompok yang sumbernya dari masalah kelompok atau kemanusiaan.

Secara tegas Denzin dan Lincoln (2011: 6) menyatakan bahwa penelitian kualitatif



dilakukan dalam rangka mengungkap 6 hal yaitu:

1. *Meaning* (mendalami makna tertentu)
2. Memahami dan mendalami *contex* tertentu
3. *Unanticipated phenomena* (mengidentifikasi fenomena yang belum diantisipasi)
4. Mendalami proses yang terjadi dibalik fenomena
5. Membangun penjelasan kausalitas
6. Mendeskripsikan pola-pola.

Berdasarkan hal tersebut diatas peneliti melakukan penelitian kualitatif karena ingin mengungkap fenomena yang akan diteliti yaitu Penerapan strategi transformasi untuk menyelamatkan perusahaan keluarga dari Kebangkrutan (studi kasus pada PT Dan Liris).

### 3.2. Lokasi Penelitian

Penulis melakukan penelitian di PT Dan Liris yang beralamat di kelurahan Banaran, kecamatan Grogol, Kabupaten Sukoharjo Adapun alasan nya adalah:

1. PT. Dan Liris Perusahaan merupakan perusahaan keluarga yang memproduksi Batik.
2. Merupakan perusahaan yang memiliki umur diatas 40 tahun operasional
3. Merupakan perusahaan pada saat ini dikelola oleh generasi ketiga
4. Telah melakukan transformasi dan menunjukkan prestasi yang diraih
5. Perusahaan tersebut sampai sekarang masih terlihat eksis

### 3.3. Jenis dan Sumber Data

Didalam penelitian ini ada dua jnis data yaitu:

1. **Data Primer** merupakan data yang diperoleh dari informan langsung yakni hasil wawancara dengan berbagai informan yang sudah ditentukan sebelumnya menurut ketentuan yang sudah baku. Informasi atau data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini antara lain informasi tentang pendiri, informasi keterlibatan suksesor, tahap dan pola mentoring yang dilakukan, informasi tentang karakteristik generasi penerus ketiga, proses transfomasi yang dilakukan, prestasi yang diraih oleh generasi penerus dan informasi keberlanjutan perusahaan PT. Dan Liris Sukoharjo.
2. **Data sekunder** adalah data yang **diperolah** dari berbagai dokumen, buku-buku, majalah, laporan, artikel dan lain-lain. Dalam penelitian ini memerlukan data sekunder

tentang berbagai informasi, data yang **menyangkut** argumen dan pandangan para stakeholders.

### **3.4. Penentuan Informan**

Penulis menentukan informan dengan purposive sampling yaitu teknik pemilihan sumber/informan dengan berdasarkan kriteria tertentu, dengan pertimbangan-pertimbangan sesuai dengan yang dibutuhkan peneliti (Cresswell, 2016). Dalam penelitian ini penulis menentukan informan menjadi tiga kelompok yaitu:

1. Informan Kelompok Aktor utama/pimpinan PT Dan Liris para direktur yang memiliki masa kerja diatas 30 tahun dengan alasan dimungkinkan dengan kerja minimal 30 tahun memiliki informasi sejak generasi I, generasi II dan generasi III yang lengkap dan akurat. Juga generasi penerus yang saat ini mengelola Perusahaan keluarga.

**Informan PT Dan Liris** yaitu:

- a. Bapak Marino
  - b. Ibu Ninuk
  - c. Ibu Michelle
2. Kelompok aktor Menengah yaitu karyawan yang sudah punya masa kerja diatas 20 tahun dan memahami kondisi PT Dan Liris . Dalam kelompok ini yang memiliki masa kerja diatas 20 tahun dengsn maksud bisa melengkapi jawaban aktor utama sehingga didapatkan informasi yang lebih lengkap.

Adapun informan dalam kelompok **ini PT Dan Liris** adalah:

- a. Bapak Aris
  - b. Bapak Hendro
  - c. Ibu Dian
3. Informan Kelompok aktor masyarakat/ bagian keamanan lingkungan Perusahaan PT Dan Liris yakni satpam lingkungan Perusahaan yang memiliki informasi tentang para penerus PT. Dan Liris sejak Pak Tjokro, Pak Handiman maupun Michelle Informan ini terdiri:
    - a. Subanto
    - b. Wiwik
    - c. Hardana

### 3.5. Tehnik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini peneliti melakukan langkah-langkah seperti yang dikatakan Creswell (2016: 253) yaitu setting (lokasi penelitian), Aktor (siapa yang akan diwawancarai) dan menyangkut peristiwa (kejadian apa yang akan diasakan oleh aktor yang akan dijadikan topik wawancara) dan proses (sifat peristiwa yang dirasakan oleh aktor dalam lokasi penelitian).

Penelitian yang dilakukan sebagai setting adalah perusahaan Keluarga PT Dan Liris, aktornya semua pihak yang mengelola aktivitas di dalam perusahaan. Peristiwa adalah yang menyangkut pelaksanaan pengelolaan perusahaan dan proses adalah tahap-tahap yang dilakukan baik tahap profesionalisasi (Transformasi) yang dilakukan oleh penyelenggara perusahaan (suksesor ke 3) sehingga tercipta prestasi dan akan menuju perusahaan yang *longevity*.

Setelah empat tahap diatas telah dilalui maka selanjutnya peneliti melakukan pengumpulan data seperti apa yang dikatakan Creswell (2016: 255) bahwa pengumpulan data dalam penelitian kualitatif sebagai berikut:

1. Observasi yakni ketika peneliti melakukan pengamatan langsung atas perilaku dan aktivitas yang dilakukan oleh individu-individu di lokasi penelitian agar memahami lokasi dan keseluruhan lingkungan di PT Dan Liris
2. In-dept Interview; peneliti melakukan *face to face interview*, mewawancarai para informan dengan tatap muka langsung dengan informan dengan menggunakan alat perekam.
3. Dokumentasi, untuk memperoleh Data dokumentasi berupa dokumen perusahaan yang berisikan profil perusahaan dan foto-foto hasil observasi di Lapangan baik dari PT Dan Liris.
4. Audio dan visual, peneliti melakukan pencarian data yang berupa obyek seni, videotape, software komputer dan rekaman suara.

### 3.6. Tehnik Validasi Data.

Dalam penelitian ini menggunakan tehnik validasi data yaitu triangulasi. Creswell (2017: 268-271), Moleong (2014: 330-332), Creswell (2015: 349-352) yaitu pengecekan keabsahan data dengan membandingkan hasil wawancara antara informan satu dengan yang lainnya

yang didapatkan dari hasil wawancara dan dokumentasi.

Dalam penelitian ini dilakukan *Cross check* hasil wawancara mendalam tentang profesionalisasi (transformasi) dari berbagai informan PT Dan Liris.

### **3.7. Analisa Data.**

Analisa data menurut Creswell (2017: 263-267), Moleong (2014: 248), Creswell (2015: 251-278) adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja mengorganisasikan data, memilah-milah data menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceriterakan kepada orang lain.

## **4. Hasil Penelitian dan pembahasan**

PT. Danliris, merupakan perusahaan keluarga yang berada di Kelurahan Banaran, Kecamatan Grogol, Kabupaten Sukoharjo. PT. Danliris merupakan perusahaan keluarga beralamat di Banaran, Sukoharjo, penghasil batik printing yang sudah dikelola oleh generasi ketiga, memiliki umur 42 tahun dengan dinamika yang dilewati sampai saat sekarang menunjukkan perkembangan yang baik dilihat dari performance dan info media, juga pernah mengalami pasang surut, sehingga sekarang terlihat semakin kokoh (SWA, 2015). Perkembangan sumber daya manusia menunjukkan kenaikan baik secara kuantitatif dan kualitatif, dapat dilihat sejak PT Danliris dikelola oleh Pak Tjokro Saputro kemudian dilanjutkan oleh Bapak Handiman Tjokrosaputro dan diturunkan kepada cucu pak Tjokro yang bernama Michelle Tjokrosaputro (SWA, 2015). Dari generasi pertama, turun ke generasi kedua dan ketiga PT Danliris menunjukkan perubahan yang sangat signifikan sehingga gaungnyapun semakin menggema di masyarakat baik lokal, Regional maupun Nasional.

### **4.1. Karakteristik Penerus yang dilahirkan di PT Dan Liris**

#### **4.1.1. *Business Skill***

Generasi ketiga di PT Dan Liris berupaya peningkatan pengetahuan dan keahliannya maka diperlukan kemauan untuk terus belajar. Generasi penerus PT Dan Liris selalu menambah pengetahuan dan keahlian dalam menjalankan tugas-tugas strategis. Michelle sebagai suksesor 3 memiliki latar belakang pendidikan *Busniss Administration* dimana

ilmunya sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga Michelle mampu melakukan transformasi dalam rangka mempertahankan bisnis keluarganya untuk keberlangsungan dan keberlanjutan bisnis keluarganya.

#### **4.1.2. Ingin memimpin dan melayani**

Generasi ketiga di PT Dan Liris memimpin dan menjalankan bisnis keluarganya dengan pendampingan para professional yang telah mengabdikan bertahun-tahun di Dan Liris. Kegiatan koordinasi berbagai kepentingan perusahaan keluarga yang ingin dicapai. Kerjasama tim mampu menjadikan satu visi misi untuk mencapai tujuan. Banyak tantangan yang dihadapi oleh generasi ketiga di PT Dan Liris namun karena adanya kecerdasan emosional yang tinggi maka mampu menyatukan perbedaan pendapat antara satu dengan yang lainnya. Dia betul-betul menunjukkan seorang pemimpin yang mampu melayani kepada para pendamping atau para direktur.

#### **4.1.3. Penerus yang penuh tanggungjawab**

Generasi penerus di PT Dan Liris menjalankan aktivitasnya dengan penuh tanggung jawab. Pembagian tanggung jawab yang dilakukan Michelle disesuaikan dengan bidang keahliannya dan dukungan dari semua pegawai yang terlibat di dalamnya. Koordinasi yang dilakukan satu dengan yang lainnya mampu berjalan dengan lancar di PT Dan Liris. Tetapi semua keberhasilan Michelle merupakan penanggung jawab utama.

Michelle dalam mengendalikan perusahaan mengikuti jejak sang ayah yang selalu menjalin dan membangun komunikasi serta hubungan kerja yang baik antara satu dengan yang lainnya. Kemampuan pendekatan personal yang ditanamkan generasi ketiga mampu menciptakan keharmonisan pimpinan dan karyawan.

#### **4.1.4. Dihormati pegawai non keluarga, *supplier*, *customer* dan anggota keluarga.**

Jiwa kepemimpinan Ibu Michelle sebagai generasi ketiga merupakan kepemimpinan yang *nguwongke uwong* sehingga seluruh jajaran baik direksi, karyawan sangat menghormati cara kepemimpinannya yang mampu menciptakan kerjasama tim. Kebiasaan yang dilakukan oleh ayahnya sebagai generasi kedua menjadi panutan Ibu Michelle dalam menjalankan aktivitas sebagai pemimpin di PT Dan Liris.

#### **4.1.5. Menghargai masa lalu dan fokus masa depan bisnis keluarga**

Belajar dari sang ayah, Michelle mengikuti semua yang telah ditanamkan sang ayah. Sehingga semua berjalan dengan baik, walaupun menghadapi tantangan dan ancaman kebangkrutan, banyak langkah dan solusi yang diputuskan dalam pengambilan keputusan., sehingga PT Dan Liris terselamatkan dari kebangkrutan.

## **4.2. Transformasi yang dilakukan oleh PT Dan Liris**

### **4.2.1. Struktur**

Struktur yang dibentuk yaitu transformasi generatif pada PT Dan Liris maka sifat profesionalisasi ini bersifat relasional karena secara pribadi mempengaruhi orang tua, yang diharapkan melakukan transisi penting. Saat anak pindah ke masa dewasa, orang tua juga harus mengalami radikal terhadap perubahan itu mengambil bentuk perspektif generatif yang berubah, yaitu orang tua diharapkan untuk berinvestasi lebih banyak di masyarakat sosial yang generativity mereka pernah dieksekusi di keluarga mereka. Maka melalui wawancara yang dilakukan dengan berbagai informan maka struktur yang terbentuk di PT Dan Liris sudah ada sejak kepemilikannya berada pada generasi pertama sehingga telah terbentuknya dengan jelas profesionalisasi melalui kepentingan keluarga dan kepentingan bisnis keluarga. Ini dapat dilihat pada struktur organisasi yang terbentuk terdiri dari *Vice President, GA & HR Director, Chief Executive Officer, Deputy Chairwoman, Finance & Accounting Director dan Production Director.*

PT Dan Liris memperhatikan kesejahteraan dalam hal memperhatikan *salary* dan bonus. Hasil wawancara dengan Ibu Dian juga menandakan bahwa

*Michelle sosok yang menghargai karyawan, setiap tahun karyawan mengikuti program refreshing (piknik) dengan tujuan agar mereka setelah piknik motivasinya meningkat, selain ada program umroh setiap tahun 10 orang diperuntukkan karyawan bawah yang dianggap tidak mungkin mereka umroh dengan biaya sendiri. Selain itu bagi karyawan yang non Islam mereka dibiayai perusahaan ibadah ke yerusalem. Ini semua dilakukan agar imbasnya juga untuk perusahaan.*

Dari apa yang disampaikan menunjukkan bahwa michelle juga memperhatikan dalam proses pembagian kerja ssau dengan *job Discription* yang telah dibuat.

#### 4.2.2. Teknologi

Penggunaan teknologi yang mendukung di PT Dan Liris sebagai bisnis keluarga telah dilakukan secara professional. Perkembangan yang dilakukan oleh PT Dan Liris sangat berkembang terutama dalam proses produksi efisien yang dihasilkan dari penggunaan teknologi tepat guna dan pekerja terampil serta inovasi dan kreativitas dalam menciptakan desain dan pola dari tekstil yang sesuai dengan selera konsumen, kualitas dan pelayanan tekstil.

Hasil wawancara dengan Bapak Yohanes adalah:

*PT Dan Liris telah menerima beberapa penghargaan skala internasional yang diberikan atas control dan kualitas produk yang dilakukan secara ketat. Profesionalisasi yang dilakukan juga melalui bahan baku yang digunakan tetap mempertahankan mutu sehingga proses produksi yang dilakukan selalu dalam pengawasan tenaga professional secara menyeluruh.*

Penggunaan teknologi yang dilengkapi dengan adanya fungsi pengendalian yang bertujuan untuk mengendalikan produksi dari PT. Batik Dan Liris sehingga mampu bersaing dalam persaingan produk dipasar. PT Dan Liris berupaya untuk meremajakan mesin-mesin yang sudah tua untuk kelancaran proses produksinya.

#### 4.2.3. People (Family & non Family)

Keterlibatan seluruh keluarga PT Dan Liris baik anggota dan bukan anggota keluarga merupakan hal yang terpenting dalam bisnis keluarga untuk menghindari konflik yang terjadi. Selain pemilik bisnis keluarga yaitu suksesor yang memegang kendali perusahaan maka pemimpin didampingi oleh beberapa senior yang tidak hanya berasal dari keluarganya. Berikut penjelasan Bapak Marino:

*Ketika Michelle memegang perusahaan maka pekerjaan didampingi oleh para senior (Pak Marino, Pak hendro, Pak Horison, Pak Yo, Bu Ninuk,) mereka dengan setianya mendampingi Michelle sampai sekarang. Michelle sangat enjoy disamping para senior perusahaan, bisa menyelesaikan semua pekerjaan yang berkaitan dengan kemajuan Dan Liris.*

Pendampingan untuk kemajuan perusahaan maka PT Dan Liris juga memiliki program yang mampu memberikan dukungan kepada para karyawan yang terlibat di dalam proses produksi. PT Dan Liris mulai tahun 1976 akhirnya membuka pemintalan I yang akhirnya merekrut tenaga kerja yang ahli menangani pemintalan baik dari AKPRIN maupun UGM. Akhirnya para karyawan disekolahkan dengan maksud supaya bisa menangani semua

pekerjaan Dan Liris, sehingga kemudian secara berturut-turut dibuka pemintalan II, *weaving* dan *finishing* maka Dan Liris benar-benar menjadi perusahaan yang berdiri kokoh. Penjelasan dari hasil penelitian tersebut maka keterlibatan dalam proses baik manajemen maupun produksi melibatkan banyak orang yang professional baik dari anggota keluarga maupun dari non keluarga.

### **4.3. Prestasi yang diraih PT Dan Liris**

#### **4.3.1. Kinerja Bisnis yang berhasil**

PT Dan Liris memiliki kinerja bisnis yang berhasil walaupun melalui beberapa proses yang melalui beberapa masalah. Kinerja bisnis yang dicapai setelah mampu mengatasi PT Dan Liris dalam kebangkrutan juga mampu mengembangkan sayap bisnis yang membentuk 4 (empat) anak perusahaan yaitu PT Efrata Retailindo, PT Mas, PT. Ambassador Garmino, PT. Tabor. Semua berjalan dengan baik dibawah kepemimpinan generasi ketiga ini. Kinerja yang dilakukan juga dari pola kepemimpinan adalah mempercepat dalam pengambilan keputusan sehingga proses bisnis berjalan dengan lancar. Hal lain yang dilakukan PT Dan Liris adalah:

- a. Pengelolaan bisnis keluarga yang dilakukan secara professional sehingga mampu memotivasi kinerja karyawan yang merupakan asset perusahaan.
- b. Memperhatikan kesejahteraan karyawan.
- c. Melakukan identifikasi terhadap kebutuhan karyawan yang berkaitan dengan pelatihan dan ketrampilan
- d. Memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki prestasi yang tinggi

#### **4.3.2. Harmoni Keluarga**

PT Dan Liris telah menetapkan visi dan misi dan strategi dalam menjalankan bisnis. Karena basisnya adalah bisnis keluarga maka membentuk harmoni antar keluarga dengan cara merumuskan tata kelola (*governance*) yang baik dalam hal keluarga maupun bisnis. Bisnis keluarga PT Dan Liris telah memiliki tata kelola untuk memformalkan proses perencanaan, pembuatan keputusan dan solusi masalah, representasi dalam dewan direksi, dividen, investasi ataupun tata cara rekrutmen. Tata kelola yang dibentuk sudah ada dari pendiri samapai saat ini adalah generasi ketiga.



## 5. Simpulan dan Saran

### 5.1. Simpulan

1. PT. Danliris memiliki suksesor yang penuh tanggung jawab, memiliki keahlian dan keberanian dalam mengembangkan bisnis, memiliki kedekatan dengan karyawan memiliki kemampuan melayani karyawan dengan baik sehingga dihormati oleh siapaapun. Selain itu juga menghargai dan menghormati pendahulunya serta berorientasi pada kemajuan masa depan perusahaan.
2. PT. Dan Liris dibawah kepemimpinan Michelle sebagai suksesor ke 3 telah menerapkan strategi transformasi untuk membuat terobosan dan langkah-langkah mengatasi masalah, yang memiliki perbedaan dengan pendahulunya antara lain:
  - a. Meremajakan mesin-mesin yang sudah tua
  - b. Memperbaiki sistem penentuan gaji dan bonus
  - c. Fleksibel dalam menangkap peluang di pasar
  - d. Mengembangkan sayap bisnis
  - e. Banyak mendelegasikan wewenang untuk mempercepat proses bisnis
  - f. Mengedepankan aspek keterbukaan kepada seluruh pegawai.
3. Prestasi yang telah dicapai PT Dan Liris bersama Michelle yakni prestasi bisnis dan Harmoni keluarga
4. Prestasi Bisnis:
  - a. Kolektibilitas Dan Liris masuk kategori 1 yaitu utang lancar, sebelumnya kolektibilitas Dan Liris masuk kategori 5 atau kredit macet.
  - b. Pada tahun 2014 omset mencapai 1 trilyun, sebelumnya hanya 450 milyar
  - c. Mencetak laba sedang sebelumnya mencatat rugi
  - d. Memiliki Brand Bateeq dibawah bendera PT Efrata Retailindo dan juga memiliki 3 (tiga) anak perusahaan lainnya yaitu PT. Ambassador Garmino, PT. MAS, PT. Tabor.
5. Harmoni Keluarga  
PT. Dan Liris dibawah kepemimpinan Michelle tercipta kondusifitas yang tinggi ditandai kedekatan Michelle dengan siapapun, tanpa ada yang nge “Boss” di keluarga besar PT Dan Liris tanpa membedakan kelas atau tingkatan dalam bekerja di PT Dan Liris.

## 5.2. Saran.

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh maka peneliti memberikan usul maupun saran sebagai berikut:

1. Sebaiknya PT Dan Liris dibawah kepemimpinan Michelle tetap mempertahankan bahkan meningkatkan rasa handarbeni sesuai dengan kepedulian Michelle terhadap Perusahaan.
2. Perlu dipertahankan dalam menerapkan strategi transformasi dalam rangka memiliki sensitifitas terhadap perubahan baik internal maupun eksternal
3. Hendaknya tetap saling menjaga hubungan yang baik dan dilandasi komunikasi yang harmonis agar tetap tercipta kondusifitas lingkungan kerja yang tinggi.
4. Diharapkan PT Dan Liris selalu mengedepankan proses transformasi sehingga perusahaan berkembang sesuai dengan perkembangan pasar yang *up to date*, sehingga perusahaan berkembang terus dan maju sampai generasi selanjutnya.

## Daftar Pustaka

- 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. (2003). *Business succession : The final test of greatness*. Family Enterprise Publisher
- Baur, M. (2014). Successors and the Family Business: Novel Propositions and a New Guiding Model for Effective Succession. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 19(2), 133-138
- Bertina, Cynta Rinjaya & Indriyani Ratih. (2014). *Analisa Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan*.
- Carlock, Randel S & John L. Ward. (2001). *Strategic Planning For The Family Business: Parallel Planning To Unify The Family And Business*. New York : Palgrave Macmillan.
- Chirico, Francesco (2007). *The Accumulation Process Of Knowledge In Family Firms*.
- 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 tanggal 5 Agustus 2015 jam 18.30 WIB

De Alwis A.Chamaru , 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](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=mAMWuxkAAAAJ&citation_for_view=mAMWuxkAAAAJ:O3NaXMP0)

Goldberg, Grace. (1991). *The Inside Track: Alumni Life*. Trojan Times

Madeline, Khorlina Musidora & Mustamu H Ronny. (2015). Analisis Proses Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Yang Bergerak Di Bidang Transportasi. [portalgaruda.org/article.php?article=295510&val=6509&title=ANALISIS%20PROSES%20PERENCANAAN%20SUKSESI%20PADA%20PERUSAHAAN%20YANG%20BERGERAK%20DI%20BIDANG%20TRANSPORTASI](http://portalgaruda.org/article.php?article=295510&val=6509&title=ANALISIS%20PROSES%20PERENCANAAN%20SUKSESI%20PADA%20PERUSAHAAN%20YANG%20BERGERAK%20DI%20BIDANG%20TRANSPORTASI) Diakses tanggal 27 januari 2016

Marpa, Nyoman. (2012). *Perusahaan Keluarga: Sukses Atau Mati*. Tangerang : Cergas Media.

Negara, Hendri Ivan. (2014). *Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Yang Bergerak di Bidang Jasa Trucking*.

Poza, Ernesto J. (2010). *Family Business: 3E*. Canada : Nelson Education.

Renee, Foltz D. (2011). *Family Business Decision-Making: Factors and Influences on Choosing a Successor*.

Rothwell, W.J. (2001), *Effective succession planning: Leadership continuity and building talent from within* (2nd ed.). New York: American Management Association.

Sales, M. J., (1990). *Succession Planning in the Family Business*. *Small Business Reports*, 15(2), pp. 31

Schwass, Joachim, 2013, *Family Businesses: Successes and Failures*. the IMD Global

Shinta, Lumintan Rahayu & Mustamu H Ronny. (2015). Analisis Proses Suksesi Pada Perusahaan Produk Kecantikan.

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, Patricia. (2012). Kiat Manajemen: Transformasi Menuju Profesionalisme. Tersedia pada <http://manajemen.bisnis.com/read/20121122/237/106057/kiat-manajemen-transformasi-menuju-profesionalisme>. Diakses tanggal 25 Juni 2015 jam 20.56 WIB.

Tjiptono, Fandy. (2009). Apa Yang Membuat Bisnis Keluarga Bisa Langgeng, <http://journal.uc.ac.id/index.php/JEE/article/viewFile/14/9> diakses 10 Agust 2015 jam 05.20

- Tong, Dean (2013). Resep Sukses Wariskan Perusahaan Keluarga. <https://swa.co.id/swa/trends/management/resep-sukses-wariskan-perusahaan-keluarga>
- 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. Retrived April 8, 2014,from:<http://ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/viewFile/3843/3944>.
- Wapannuri. (2010). Perusahaan Keluarga, Antara Harta Atau Nyawa. Tersedia pada <http://wapannuri.com/a.pekerjaan/perusahaan-keluarga.html>. Diakses tanggal 17 September 2015 pukul 22.29.
- Yoon; Diane & Lakshmi. (2005). *Business Longevity and Dissolution A Study Of Family Owned Bussiness In The US*.