

IDENTIFIKASI PROSES PERENCANAAN SUKSESI PADA *FAMILY BUSINESS*: STUDI KASUS ELFA MUSIC SCHOOL

UNIVERSITAS TELKOM

IDENTIFICATION OF SUCCESSION PLANNING PROCESS ON FAMILY BUSINESS: CASE STUDY IN ELFA MUSIC SCHOOL

TELKOM UNIVERSITY

Ilham Fadel Adhari¹, Grisna Anggadwita, S.T.,M.S.M.²

¹Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

²Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

¹ilhamfadela@gmail.com, ²grisnamailbox@yahoo.co.id

Abstrak

Perusahaan keluarga (*family business*) merupakan suatu fenomena umum yang terjadi di mana-mana. Sebuah perusahaan keluarga bisa menjadi usaha besar dan profesional tentu tidak terlepas dari proses perpindahan kepemimpinan dari Generasi pertama ke generasi kedua dan selanjutnya. Dalam proses perpindahannya, setiap generasi harus memiliki perencanaan suksesi untuk mencapai kesuksesan dari usaha keluarganya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana suatu usaha keluarga mempersiapkan perencanaan suksesinya agar dapat mencapai kesuksesan yang diharapkan. Selain itu untuk mengetahui bagaimana proses suatu bisnis keluarga pada saat terjadi perpindahan kepemimpinan dari generasi awal menuju generasi selanjutnya serta untuk mengetahui proses kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan di setiap generasinya.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang pengumpulan datanya dilakukan dengan wawancara. Penelitian ini juga menggunakan beberapa variabel yang meliputi *succession antecedents*, *succession process*, *succession activities*, dan *desired outcomes*.

hasil penelitian menunjukkan proses yang dilakukan oleh perusahaan keluarga yang menjadi objek penelitian dalam membuat perencanaan suksesi di setiap generasinya, selain itu juga dari hasil penelitian dapat ditemukan perbedaan serta persamaan cara memimpin dari dua generasi yang menjadi objek penelitian.

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi referensi bagi perusahaan keluarga tersebut untuk meningkatkan komunikasi dan program yang lebih baik terhadap karyawan dan kostumernya, serta dapat berguna bagi penelitian selanjutnya.

Kata Kunci: *family business*, perencanaan suksesi

Abstract

A family business is a common phenomenon that occurs everywhere. A family company can become a big and professional business certainly from having a transfer of leadership from the first generation to the second generation and so on. In the process of leadership transfer, every generation must have a succession plan to achieve success and progress of the family company.

This study aims to find out how a family business prepares a mature plan for their business and how they can create a succession plan in order to achieve the desired success. In addition, this study aims to acquire what the process of transfer of leadership of a family business is like from the early generation to the next, and this study also aims to know the leadership process conducted by company leaders of each generation.

This research uses qualitative methods in data collection which is done by interviews. This research also uses several variables including succession antecedents, succession process, succession activities, and desired outcomes.

The results of this research show the process undertaken by the family company that is the object of research in making a succession plan in each generation. Additionally, the research results present that there

are differences and similarities found in the leadership ways of the two generations that are the object of research.

The results of this research hopes to be a reference for the family company to improve communication, to create better programs towards employees and customers, and to be useful for further research.

Keyword: family business, succession planning

1. Pendahuluan

Perusahaan keluarga (*family business*) merupakan suatu fenomena umum yang terjadi di mana-mana, sebagai respon kepala keluarga untuk menjamin kualitas hidup yang lebih baik bagi keluarganya dengan cara membuka unit usaha. Di Negara Indonesia sendiri, bisnis berbasis keluarga sudah cukup memberikan dampak baik pada perekonomian Negara. Dari 95% pelaku usaha di Indonesia yang berbentuk bisnis keluarga (<http://ceostars.net/95-persen-perusahaan-di-indonesia-milik-keluarga/>, diakses 18 September 2017). Adapun beberapa contoh sukses dari bisnis keluarga di Indonesia seperti PT Djarum Group, PT Kalbe Farma Tbk, dan Marta Tilaar Group yang hingga saat ini perusahaannya masih berjaya di Indonesia. Ketiga contoh dari perusahaan keluarga tersebut bisa menjadi usaha besar dan profesional tentu tidak terlepas dari proses perpindahan kepemimpinan dari Generasi pertama ke generasi kedua dan selanjutnya. Dalam proses perpindahan kepemimpinan tersebut tentunya setiap generasi harus memiliki perencanaan suksesi untuk mencapai kesuksesan dari perusahaannya, yang tentunya harus bisa mempertahankan atau melebihi kesuksesan yang didapat di generasi sebelumnya. perencanaan suksesi sendiri merupakan sebuah proses bertahap dan jangka panjang, yang merupakan rangkaian aktivitas untuk mempersiapkan dan memastikan keberlangsungan perusahaan keluarga melalui alih generasi.

Penelitian ini mengambil salah satu usaha keluarga di Indonesia yang menawarkan jasa berupa pembelajaran musik yaitu Elfa Music School. Elfa Music School merupakan salah satu usaha keluarga yang ada di Indonesia yang bergerak dibidang jasa dengan menawarkan pembelajaran musik. Sekolah musik tersebut sudah termasuk dalam kategori usaha keluarga karena sudah berada dibawah kepemimpinan generasi kedua yaitu putra dari Elfa Secioria selaku pemimpin generasi pertama, berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu karyawannya yang menyebutkan bahwa sistem kerja dari dua generasi ini mengalami perubahan yang cukup signifikan, akan tetapi masih memiliki garis yang sama. Walaupun memiliki garis yang sama karena perbedaan dalam pengelolaan sistem pengembangan usaha yang ada otomatis sangat berpengaruh terhadap kesuksesannya saat ini, maka penelitian ini mengangkat proses perencanaan suksesi sebagai topik yang diteliti.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui proses perencanaan yang dilakukan oleh Elfa Music School dibawah kepemimpinan generasi kedua serta mengetahui bagaimana perbedaan cara memimpin dari pemimpin generasi pertama hingga generasi kedua untuk mencapai kesuksesannya.

2. Dasar Teori dan Metodologi

2.1 Kewirausahaan

Suryana (2008:2) berpendapat bahwa Kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju sukses. Berbeda pula dengan apa yang dikemukakan oleh Thomas W. Zimmerer (Suryana, 2008:10) bahwa ia mengartikan Kewirausahaan sebagai hasil dari suatu disiplin serta proses sistematis penerapan kreativitas dan inovasi dalam memenuhi kebutuhan dan peluang di pasar.

2.2 Bisnis Keluarga (*Family Business*)

Pengertian *family business*, menurut Ward dan Aronoff (2002) dalam Susanto (2005:3) menyatakan bahwa “sebuah perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila terdiri dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan tersebut”. Sedangkan menurut Donnelley (2002) dalam Susanto (2005:3), “suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan tersebut”.

2.3 Perencanaan Suksesi (*Succession Planning*)

Suksesi dalam bisnis keluarga merupakan proses formatif dan perencanaan di daerah ini, yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan pemilik, keluarga dan perusahaan. Suksesi diartikan sebagai proses perpindahan kepemimpinan antara generasi yang berurutan, melibatkan anggota keluarga dan non-keluarga (Ramadani et al., 2015a). Pendapat selanjutnya menyimpulkan bahwa Suksesi adalah proses transfer kekuasaan dan kepemimpinan yang dilakukan dengan berbagai ukuran untuk memastikan kelangsungan bisnis dari generasi ke generasi (Aronoff, 2003).

2.4 Metode Penelitian

Penelitian ini berdasarkan metodenya merupakan penelitian kualitatif. Melihat tujuan penelitiannya, merupakan penelitian deskriptif dan eksploratif, Menurut Dantes (2012) penelitian deskriptif diartikan sebagai suatu penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu fenomena atau peristiwa secara sistematis sesuai dengan apa adanya. Berdasarkan tipe penyelidikan penelitian ini termasuk pada penelitian *exploratory* yaitu penyelidikan terhadap masalah penelitian. Berdasarkan keterlibatan peneliti, penelitian ini mengintervensi data. Karakteristik selanjutnya yaitu berdasarkan unit analisis penelitian ini termasuk pada kategori individu karena wawancara dilakukan dengan narasumber secara individual tidak berkelompok dan terakhir penelitian ini berdasarkan waktu pelaksanaan merupakan penelitian *cross section*.

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan pada natural setting (kondisi yang ilmiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berpartisipatif (*participant observation*), wawancara mendalam (*in-dept interview*) atau biasa disebut wawancara semiterstruktur dan dokumentasi. Metode dalam pengumpulan data yang akan dilakukan yaitu melalui data primer dan data sekunder. Menurut Sugiyono sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan sumber sekunder yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui orang lain atau lewat dokumen. (Sugiyono, 2012:225).

Penelitian ini menggunakan empat variabel yaitu *succession antecedents* dengan sub variabel *organizational issue* yang memiliki indikator *culture, ownership, performance, size, strategy, structure, dan candidate availability*. Variabel selanjutnya adalah *succession process* dengan sub variabel *management succession* yang memiliki indikator *rules and procedures*, dilanjutkan dengan *succession activities* dengan dua sub variabel yaitu *family communication* yang berindikator *meeting and discussion* serta sub variabel *assessed activities* dengan indikator *successor participant in the company*. Variabel terakhir adalah *desired outcomes* dengan sub variabel *evaluation process* yang berindikator *program development, turnover, problem solving*.

Pada situasi sosial penelitian ini dapat dipahami secara mendalam mengenai aktivitas orang-orang (pelaku) yang ada pada tempat tertentu. Situasi sosial yang dipilih pada penelitian ini adalah tempat, penelitian ini bertempat di dua lokasi cabang sekolah musik yang berbeda. Pertama di Elfa Music School Griyamas yang berada di Jalan Griya Utara No.3, Komplek Griya Mas Bandung, dan yang kedua di Elfa Music School Kemang Pratama atau yang sekarang dijadikan Elfa Music School Centre yang berada di Jalan Duta IX Blok LL 15 Kemang Pratama Bekasi, Jawa Barat. Selanjutnya Pelaku, pelaku atau aktor yang menjadi nara sumber pada penelitian ini adalah Owner dan direktur Elfa Music School di generasi kedua, Staff Elfa Music School meliputi Guru yang bekerja di kepemimpinan generasi pertama dan generasi kedua, serta murid Elfa Music school yang les pada generasi pertama dan generasi kedua. dan yang terakhir Aktivitas, aktivitas yang terfokus pada penelitian ini menyangkut segala proses perpindahan kepemimpinan dari generasi pertama ke generasi kedua, serta proses perencanaan generasi kedua untuk mencapai kesuksesan yang lebih baik dibandingkan dengan generasi pertama.

Responden dari Elfa Music School yang sudah dikonfirmasi dan siap untuk diwawancarai diantaranya adalah Ibu Vera Sylvina selaku direktur dari Elfa Music School di generasi kedua yang saat ini sedang berjalan, selain Ibu Vera Sylvina, anak pertamanya juga yang berperan sebagai Direktur Eksekutif di Elfa Music School yaitu Hariza Ivancamille menjadi salah satu responden yang bersedia di wawancarai untuk penelitian ini, beliau saat ini berperan banyak di masa kepemimpinan generasi kedua. Responden selanjutnya yaitu Kang Angga Prayudha dengan posisi *Arranger* dan *Couch* yang direkomendasikan pihak Elfa Music School untuk dijadikan responden karena sudah bergabung dengan sekolah musik tersebut sejak masa kepemimpinan generasi pertama, selanjutnya responden ke empat adalah Riri dery yang menjabat sebagai guru vokal di Elfa Music School sejak tahun 2008 yang juga sudah berpartisipasi dengan sekolah musik tersebut dari generasi pertama hingga saat ini bertahan sebagai guru, dan responden terakhir yang direkomendasikan oleh Elfa Music School adalah Nara Anumila sebagai murid lama di Elfa Music School yang mengetahui pula perkembangan sekolah musik tersebut dari masa kepemimpinan generasi

pertama dan generasi kedua saat ini. Oleh karena itu, peneliti yakin akan mendapatkan data yang akurat dengan mewawancarai ke-lima responden tersebut.

3. Pembahasan

Hasil penelitian ini merupakan hasil dari wawancara bersama kelima narasumber yang berada di lingkungan Elfa Music School. Informasi yang didapatkan dari hasil wawancara, selanjutnya di reduksi untuk mendapatkan faktor indikator dari keempat variabel.

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa *succession antecedents* merupakan tahap awal bagi suatu bisnis keluarga yang dipimpin oleh generasi selanjutnya untuk mengenal lebih jauh seperti apa perusahaan keluarganya tersebut saat dipimpin oleh generasi sebelumnya, mulai dari budaya kerjanya, kepemilikan usaha, melihat kinerja dan kemampuan karyawannya, mengukur sudah sejauh mana usaha yang akan dilanjutkannya, strategi yang dibentuk dari generasi sebelumnya hingga kini, struktur organisasi perusahaan hingga persiapan pemilihan calon penggantinya kelak, yang dapat dibuktikan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa Elfa Music School mempertahankan sistem kerja kekeluargaan, adaptasi dan *treatment* pemimpin generasi kedua yang mudah menyesuaikan dengan kondisi perusahaan saat ini, hingga melanjutkan strategi yang sudah ada yang dikembangkan lagi agar lebih baik untuk generasi yang berlangsung saat ini.

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa *succession process* merupakan suatu proses untuk mencapai kesuksesan perusahaan keluarga yang diikuti dengan pembentukan sistem manajemen yang baik yang dapat dimulai dengan pembentukan aturan serta pembentukan prosedur penerimaan karyawan hingga calon konsumen, hal tersebut dapat dibuktikan dengan hasil penelitian dari studi kasus Elfa Music School diatas yang tetap mempertahankan aturan dan prosedur penerimaan karyawan dan konsumen yang sama dengan generasi sebelumnya namun tetap melakukan pengembangan seperti dari sisi pengembangan kurikulum bagi konsumen, prosedur penerimaan guru yang mengutamakan murid yang sudah mampu mengajajar untuk menjadi guru di Elfa Music School, hingga menyempurnakan aturan agar lebih baik lagi.

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa *succession activities* merupakan tahapan dimana pemimpin dari perusahaan keluarga tersebut bersosialisasi dan berkomunikasi dengan keluarganya yang terlibat dalam usaha tersebut hingga bersosialisasi dan mempertahankan pihak eksternal yang berada dibalik layar kesuksesan perusahaan keluarganya tersebut selain pihak keluarga. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan hasil penelitian dari studi kasus Elfa Music School dimana pemimpinnya saat ini selalu melakukan musyawarah keluarga untuk memajukan usaha keluarganya, selain itu musyawarah yang dilakukan pun bertujuan agar semua kegiatan perusahaan keluarganya bersifat transparan bagi seluruh anggota keluarga, selain itu pun pihak keluarga berhubungan baik dengan pihak eksternal yang banyak membantu demi kesuksesan perusahaannya seperti dengan pihak yayasan, murid yang sudah sukses menjadi musisi dan artis hingga pihak konsultan bisnis yang banyak membantu.

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa *desired outcomes* merupakan suatu hasil yang diharapkan oleh pemimpin perusahaan keluarga melalui proses evaluasi yang meliputi pengelolaan program, tanggapan karyawan serta konsumen saat pergantian kepemimpinan hingga pemecahan dari setiap masalah yang ada di perusahaan keluarga tersebut. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan hasil penelitian dari studi kasus Elfa Music School yaitu pengelolaan program baru yang sudah mulai berjalan, membuat program utama yang dapat mempertahankan konsumen atau murid, anggapan konsumen dan karyawan terhadap kinerja serta program yang dihasilkan oleh pemimpin baru digenerasi kedua ini, hingga menemukan beberapa masalah yang dialami perusahaan keluarga tersebut dan mencari solusi pemecahan masalahnya.

4. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan mengenai identifikasi proses perencanaan suksesi pada *family business* dengan objek penelitian Elfa Music School akan menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirancang sebelumnya. berikut merupakan kesimpulan dari hasil penelitian tersebut.

Pertama yaitu proses perencanaan suksesi pada Elfa Music School dari generasi pertama hingga generasi kedua saat ini mengalami perkembangan. Perkembangan yang terlihat jelas dari generasi kedua meliputi program, saat ini generasi kedua sudah membuat program yang mulai berjalan yaitu "3 tahun bersama kami sama dengan satu mini album", program tersebut sudah mulai di publikasikan dan berjalan sejak bulan Januari 2018 kemarin. Program tersebut juga merupakan salah

satu pengembangan dari program yang di buat oleh generasi pertama, jadi hingga saat ini pun Elfa Music School masih berpegang teguh pada visi misi yang sama dengan generasi pertama, agar Elfa Music School tidak kehilangan identitasnya sebagai salah satu sekolah musik yang dikenal di beberapa daerah Indonesia. Selain dari program, Elfa Music School yang saat ini berada dibawah kepemimpinan generasi kedua pun sudah membuat struktur organisasi yang lebih baik dan tertata dibandingkan dengan generasi pertama, dimana saat kepemimpinan generasi pertama berlangsung struktur organisasi tidak menjadi tolak ukur pekerjaan karyawan dan guru yang ada di sekolah musik tersebut karena perintah turun langsung dari pimpinan ke masing-masing orang yang ditunjuk langsung oleh pemimpin di generasi pertama.

Kedua yaitu perbedaan cara kepemimpinan generasi pertama dan generasi kedua yang terdapat pada pelaksanaan proses suksesi di Elfa Music School yaitu, dimana pemimpin generasi pertama lebih baik dalam mengkomunikasikan apa yang ia harapkan serta mengkomunikasikan setiap programnya dengan baik terhadap karyawan dan guru sehingga penyampaian kepada murid atau konsumen sesuai tujuannya, selain itu juga generasi pertama melakukan kontrol terhadap setiap kegiatan perusahaan keluarganya dengan baik, jadi seluruh kurikulum yang diharapkan dapat tercapai dan secara otomatis karyawan dan guru yang ada merasa lebih dihargai dan menyegani pemimpin digenerasi pertama tersebut. Namun ada pula kekurangannya yaitu dilihat dari sisi struktur, dimana struktur digenerasi pertama kurang jelas dan terkesan kurang tertata, setiap job-desk yang diberikan pemimpin generasi pertama dilakukan secara langsung dari pemimpin ke orang yang ia percaya mampu melaksanakan tugasnya, selain itu juga jika dilihat dari sisi bisnis generasi pertama kurang memikirkan mengenai strategi bisnisnya, ia hanya melihat dan fokus pada sisi seni dan musiknya saja. Untuk pemimpin generasi kedua memiliki kekurangan dari sisi komunikasi dan kontrol, dimana setiap program yang telah ia buat masih kurang jelas pelaksanaannya dan akibat dari kurangnya komunikasi dan kontrol tersebut yaitu terjadinya kesenggangan antara pemimpin dan karyawan di Elfa Music School. Namun, kelebihan dari pemimpin generasi kedua yaitu ia mampu membuat program yang lebih baik yang dilihat dari sisi bisnisnya, selain itu juga pemimpin generasi kedua memiliki struktur organisasi yang lebih jelas untuk karyawan dan gurunya dan juga generasi kedua ini memiliki perencanaan kedepan yang lebih matang disbanding generasi sebelumnya.

Saran berdasarkan hasil penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu saran akademis dan saran praktis. Saran akademis untuk penelitian selanjutnya adalah, penelitian ini bisa diperluas dengan tidak hanya meneliti bisnis keluarga dari proses perencanaan suksesinya saja melainkan bisa diperluas dengan meneliti dari manajemen pemasarannya yang menggunakan mix methods (metode kualitatif dan kuantitatif). Sedangkan saran praktis bagi Elfa Music School sendiri ialah mengadakan pertemuan rutin dengan karyawan dan guru untuk membahas program dan kegiatan belajar mengajar yang ada di Elfa Music School, karena dari pertemuan rutin tersebut pemimpin dapat lebih memahami keluh kesah yang ada saat kegiatan di Elfa Music School tersebut berlangsung dan juga dapat menyalurkan pikiran dan tujuan untuk mencapai kesuksesan.

Daftar Pustaka

- [1] CEO Stars (2016) *95 persen perusahaan di Indonesia milik keluarga*. [online] <http://ceostars.net/95-persen-perusahaan-di-indonesia-milik-keluarga/>, [18 September 2017]
- [2] Dantes, Nyoman (2012). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: ANDI
- [3] Ramadani et al (2017) *Succession Planning : Opportunities For Females to Lead Indonesian Family Business*. James Cook University, Singapore.
- [4] Suryana (2008). *Kewirausahaan*. Jakarta: Salemba Empat
- [5] Susanto, A.B. (2005). *World Class Family Business*. Mizan Pustaka