

**RAJA TANPA MAHKOTA, KERETA KENCANA, DAN SINGGASANA
(Studi Kasus Suksesti Kepemimpinan Perusahaan Keluarga Supermarket
Pamella Group Di Yogyakarta)**

SKRIPSI



Disusun Oleh :

Nama : Ahmad Zahri

Nomor Mahasiswa : 10311549

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

YOGYAKARTA

2016

**RAJA TANPA MAHKOTA, KERETA KENCANA, DAN SINGGASANA
(Studi Kasus Sukses Kepemimpinan Perusahaan Keluarga Supermarket
Pamella Group Di Yogyakarta)**

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
Sarjana jenjang strata 1 Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam
Indonesia



Peneliti :

Nama : Ahmad Zahri

Nomor Mahasiswa : 10311549

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2016

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 9 September 2016

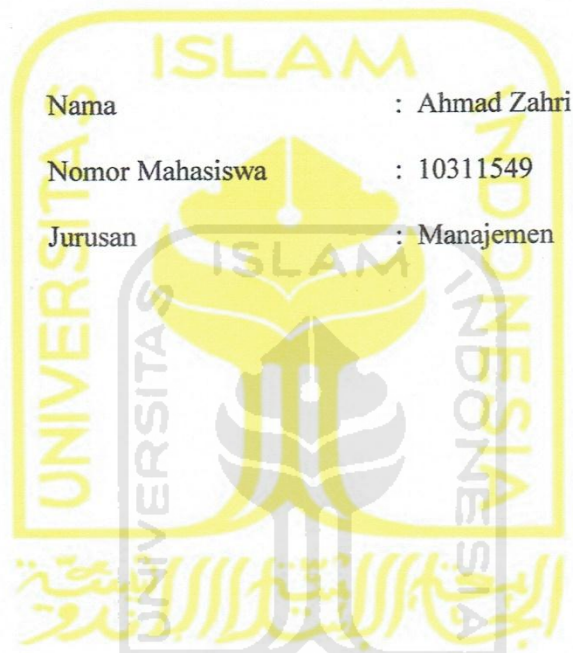
Penulis,



Ahmad Zahri

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Raja Tanpa Mahkota, Kereta Kencana, Dan Singgasana
(Studi Kasus Suksesi Kepemimpinan Perusahaan Keluarga Supermarket Pamela
Group Di Yogyakarta)



Nama : Ahmad Zahri

Nomor Mahasiswa : 10311549

Jurusan : Manajemen

Yogyakarta, 9 September 2016

telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

Dra. Suhartini, M.Si.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

RAJA TANPA MAHKOTA, KERETA KENCANA, DAN SINGGASANA

(Studi Kasus Suksesi Kepemimpinan Perusahaan Keluarga Supermarket Pamela Group Di
Yogyakarta)

Disusun Oleh : **AHMAD ZAHRI**

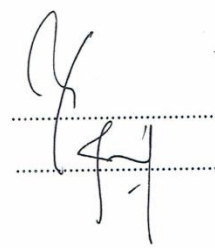
NomorMahasiswa : **10311549**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Kamis, tanggal : 19 Mei 2016

Penguji/Pembimbing Skripsi : Suhartini, Dra., M.Si.

Penguji : Trias Setiawati, Dr., M.Si.



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

MOTTO

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Sesungguhnya shalatku, ibadatku, hidupku dan matiku kuserahkan hanya pada Allah Tuhan seru sekalian alam. Sekali-kali tidaklah aku menyekutukanNya . Dan dengan demikian aku ditugaskan, dan aku adalah dari golongan orang-orang Muslim (Islam).

"Barang siapa menginginkan soal-soal yang berhubungan dengan dunia, wajiblah ia memiliki ilmunya ; dan barang siapa yang ingin (selamat dan berbahagia) di akhirat, wajiblah ia mengetahui ilmunya pula; dan barangsiapa yang menginginkan kedua-duanya, wajiblah ia memiliki ilmu kedua-duanya pula". (HR. Bukhari dan Muslim).

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ مُرُوتِلِلنَّاسِ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ

Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar, dan beriman kepada Allah. (QS 3:110)

PERSEMBAHAN

Skripsi ini penulis persembahkan kepada :

Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan kesungguhan dalam menyelesaikan studi S1 di Fakultas Ekonomi UII, semoga penulis selalu mendapat Ridha, Hidayah beserta Taufiq-Nya agar termasuk ke dalam orang-orang shalih.

Baginda Rasulullah SAW yang telah memberikan tauladan yang sangat baik, semoga penulis mampu mengaplikasikan sebagian dari tauladan beliau.

Kedua orang tua, Abah H. Shobirin dan Umi Mahriyah yang hingga saat ini sangat memberikan dorongan, semangat, kontribusi yang sangat besar, dan semua pengorbanan beliau berdua yang insyaAllah tidak akan penulis lupakan hingga akhir hayat. Semoga Allah memberikan kesehatan, kenikmatan Islam dan Iman kepada beliau. Amiin.

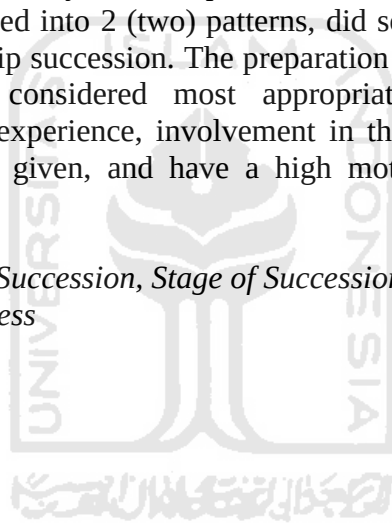
Universitas Islam Indonesia yang selama ini menjadi wadah dalam menuntut ilmu Semoga menjadi barokah dan bermanfaat untuk masyarakat, bangsa, dan Negara tercinta.

ABSTRACT

This study titled King uncrowned, without golden chariot, and without throne (a case study of succession leadership in supermarket family companies Pamella Group in Yogyakarta). The purpose of this study were 1) to assess the pattern of succession in family firms Pemella Group, 2) to determine the stage of succession leadership exercised Pemella Group, 3) to determine the leadership succession process run by Pemella Group. This was a qualitative research with case study approach. In this study in collect data used interviews, observation, and documentation. Informant in this research were Mrs. Pamella as the keynote speaker, Mr. Sunardi, Mr. Dani and Mr. Ahmad as a resource support. To determine the validity of the data used a credibility test data. Methods of tested data used triangulation and check. Data analysis methods used reduction, display, and conclusion drawing.

Results from this study was the pattern of succession in the company Pamella Group is divided into 2 (two) patterns, did some stage and prepared the company's leadership succession. The preparation includes the election of a successor that is considered most appropriate to the educational background, adequate experience, involvement in the company's successor, bear the responsibility given, and have a high motivation to develop the company.

Keywords: *Patterns of Succession, Stage of Succession, Succession Process, Family Business*



ABSTRAK

Penelitian ini berjudul Raja Tanpa Mahkota, Kereta Kencana, dan Singgasana (studi kasus suksesi kepemimpinan perusahaan keluarga supermarket Pamela Group di Yogyakarta) Tujuan penelitian ini adalah 1) mengetahui pola suksesi di perusahaan keluarga Pamela Group, 2) untuk mengetahui tahapan suksesi kepemimpinan yang dilakukan Pamela Group, 3) untuk mengetahui proses suksesi kepemimpinan yang dijalankan oleh Pamela Group. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Di dalam penelitian ini dalam mengumpulkan data menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Narasumber di dalam penelitian ini adalah Ibu Pamela sebagai narasumber utama, Bapak Sunardi, Bapak Deni, dan Bapak Ahmad sebagai narasumber pendukung. Untuk mengetahui keabsahan data menggunakan uji kredibilitas data. Metode pengujian data menggunakan triangulasi dan *member check*. Metode analisis data menggunakan *reduction*, *display*, dan *conclusion drawing*.

Hasil dari penelitian ini adalah pola suksesi yang terjadi di perusahaan Pamela Group terbagi kedalam 2 (dua) pola, melakukan beberapa tahap dan melakukan persiapan suksesi kepemimpinan perusahaan. Persiapan tersebut meliputi pemilihan suksesor yang selama ini dianggap yang paling tepat dengan latar belakang pendidikan, pengalaman yang memadai, keterlibatan suksesor di perusahaan, menjalankan tanggungjawab yang diberikan, dan mempunyai motivasi yang tinggi untuk mengembangkan perusahaan.

Kata Kunci : *Pola Suksesi, Tahap Suksesi, Proses Suksesi, Bisnis Keluarga*

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala Puji bagi Allah SWT yang telah memberikan waktu, kesempatan, kesehatan, dan kekuatan yang sangat berharga, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat beriring salam semoga tetap tercurahkan kepada pembimbing kita Nabi Agung Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya.

Skripsi ini disusun oleh penulis guna untuk menyelesaikan salah satu syarat mendapatkan gelar Sarjana strata – 1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UII.

Skripsi ini dirancang dengan kajian teori, studi empiris, maupun kajian ilmiah. Skripsi ini semoga bermanfaat bagi penulis, akademisi para pengusaha, dan masyarakat secara keseluruhan untuk mendapatkan beberapa informasi tentang proses transisi/suksesi kepemimpinan di dalam perusahaan keluarga.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan skripsi ini melibatkan banyak pihak yang memberikan dukungan dari awal hingga terselesainya skripsi ini. Maka dari itu tak lupa penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sangat dalam kepada :

1. Abah H. Shobirin dan Ummi Mahriyah selaku kedua orang tua yang selama ini tetap memberikan pengorbanan yang tidak mudah untuk di lupakan.
2. Para saudara dan keluarga besar yang sangat penulis sayangi dan cintai.
3. Bapak Dr. Ir. Harsoyo, M. Sc selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Dr. Dwi Praptono Agus Hardjito M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.

5. Bapak Drs. Sutrisno, MM selaku Ketua Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.
6. Ibu Dra. Suhartini. M.Si selaku dosen pembimbing skripsi yang senantiasa memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi agar skripsi ini dapat terselesaikan.
7. Seluruh Dosen Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.
8. Keluarga Besar HMI Cabang Yogyakarta, LEMI Cabang Yogyakarta dan HMI Komisariat Fakultas Ekonomi UII.
9. Sahabat yang setia membantu segala hal yang berhubungan dengan skripsi ini dari awal hingga akhir. Semoga Allah membalas kebaikanmu sahabat.
10. Teman-teman seperjuangan atas segala bantuannya baik berupa motivasi, do'a, maupun dukungan-dukungan lain.
11. Braga Store yang telah menjadi tempat teduh dalam mengerjakan skripsi.
12. Segenap staf administratif Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan pelayanan dengan sabar.

Sebuah karya sebenarnya sangat sulit dikatakan sebagai usaha satu orang, tanpa bantuan dari orang lain. Demikian juga skripsi ini. Skripsi ini tidak mungkin terselesaikan tanpa adanya dorongan, semangat, motivasi yang terus – menerus penulis dapatkan dari teman, sahabat, orang tua, dan dosen. Saran dan kritik terus penulis harapkan guna menjadikan skripsi ini lebih baik.

Yogyakarta, 9 September 2016

Ahmad Zahri

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL SKRIPSI PENELITIAN.....	i
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN BERITA ACARA SKRIPSI.....	iv
HALAMAN MOTTO.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRACT.....	vii
ABSTRAK.....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Fokus Penelitian.....	6
1.5 Manfaat Penelitian.....	7

BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	8
2.2 Landasan Teori.....	15
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	15
2.2.2 Pendekatan <i>Hard</i> dan <i>Soft</i>	18
2.2.3 Bisnis Keluarga.....	19
2.2.3.1 Pengertian Bisnis Keluarga.....	19
2.2.3.2 Perkembangan Bisnis Keluarga.....	21
2.2.3.3 Tipe Bisnis Keluarga.....	22
2.2.4 Suksesi.....	24
2.2.4.1 Pengertian Suksesi.....	24
2.2.4.2 Pola Suksesi.....	25
2.2.4.3 Tahapan Perencanaan Suksesi.....	26
2.2.4.4 Proses Suksesi.....	28
BAB III METODE PENELITIAN.....	31
3.1 Pendekatan Penelitian.....	31
3.2 Lokasi Penelitian.....	32
3.3 Narasumber Penelitian.....	33
3.4 Ruang Lingkup Penelitian.....	36
3.5 Instrumen Penelitian.....	36
3.6 Jenis Data Penelitian.....	40
3.7 Teknik Pengumpulan Data.....	41

3.8 Teknik Analisis Data.....	42
3.9 Keabsahan Data.....	44
3.9.1 Uji Kredibilitas.....	44
3.9.2 Uji Transferbility.....	46
 BAB IV PERUSAHAAN KELUARGA PAMELLA GROUP.....	48
4.1 Sejarah Berdirinya Pamella Group	48
4.2 Perjalanan Panjang Pamella Group Menjadi Supermarket.....	49
4.3 Struktur Organisasi Pamella Group.....	55
 BAB V SUKSESI PERUSAHAAN PAMELLA GROUP.....	57
5.1 Pendahuluan.....	57
5.2 Pola Suksesi.....	56
5.3 Ringkasan Hasil Penelitian.....	64
 BAB VI JALUR PANJANG MENUJU PUNCAK PIMPINAN.....	66
6.1 Pendahuluan.....	66
6.2 Memulai Dengan Asa, Menghasilkan Harapan.....	67
6.3 Ringkasan Hasil Penelitian.....	77
 BAB VII PUTRA MAHKOTA PENERUS BISNIS KELUARGA.....	78
7.1 Pendahuluan.....	78
7.2 Menemukan Mahkota di Dalam Istana.....	80
7.3 Ringkasan Hasil Penelitian.....	88

BAB VIII DISKUSI HASIL PENELITIAN.....	89
8.1 Pola Suksesi Pamella Group.....	89
8.2 Tahapan Suksesi Pamella Group.....	91
8.3 Proses Suksesi Pamella Group.....	95
8.4 Diskusi Umum.....	96
 BAB IX PENUTUP.....	 98
9.1 Kesimpulan.....	98
9.2 Saran.....	100
 DAFTAR	
PUSTAKA.....	102
LAMPIRAN.....	105
Lampiran I Pedoman Wawancara.....	105
Lampiran II Reduksi Data Hasil Wawancara.....	114
Lampiran III Transkrip Wawancara.....	128

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Struktur Jabatan Pamella Group.....	55
Gambar 2 : Biodata Narasumber.....	192
Gambar 5 : Dokumentasi.....	196
Gambar 6: Surat Keterangan Penelitian.....	199
Gambar 7 : Biodata Penulis.....	201



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dalam pencapaian tujuan ini, permasalahan yang dihadapi oleh manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin produksi, uang, dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor lain. Namun, perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi lain yang merupakan masukan (*input*) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan keluaran (*output*). Semakin besar perusahaan, semakin banyak karyawan yang kerja di dalamnya, sehingga besar kemungkinan timbulnya permasalahan di perusahaan itu. Timbulnya permasalahan tersebut banyak disebabkan oleh semakin majunya masyarakat, tingginya kesadaran karyawan akan hak-haknya, dan beragamnya nilai-nilai yang dianut oleh karyawan. Penanganan permasalahan-permasalahan ini tergantung pada tingkat kesadaran manajemen terhadap pentingnya sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan perusahaan. (Riva'i dan Sagala, 2011:1-2).

Bisnis keluarga adalah bisnis yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga. Pemilik dan pengelola ini biasanya berasal dari hubungan satu keluarga yang meliputi, pasangan suami-istri, orang tua dan anak, anak sekandung, kerabat dekat

dan kerabat jauh. Anggota keluarga yang memiliki bagian modal dalam perusahaan biasanya masuk dalam kelompok pengelola tertinggi di perusahaan. Mereka yang tak memiliki bagian saham menjabat posisi lain yang sesuai dengan kemampuannya. Selain dari kerabat, pihak dari luar juga berperan penting dalam membangun perusahaan, karena mereka menganggap diri mereka “bukan orang lain”, anggota keluarga biasanya mudah meninggalkan pekerjaannya dan bekerja lebih sedikit di banding yang lain ditempat kerja. Mereka biasanya kurang memperhitungkan soal gaji, bonus, dan waktu bekerja. (Zubir, 2008:2).

Untuk tetap mempertahankan kelanggengan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga, hal yang penting dan harus dilakukan adalah mempersiapkan kepemimpinan perusahaan selanjutnya. Dalam mempersiapkan kepemimpinan ini, proses tersebut dinamakan perencanaan suksesi. Suksesi merupakan hal yang sangat penting pada perusahaan yang dimiliki keluarga. Hal ini disebabkan karena pemilik perusahaan tidak selamanya berada pada posisi puncak dan harus mempersiapkan calon pengganti yang akan melanjutkan kepemimpinan perusahaan. Proses suksesi ini tidak hanya berbicara tentang proses pergantian pimpinan atau alih generasi perusahaan saja, melainkan berkaitan dengan berbagai hal yang lebih luas, misalnya kebijakan yang mengatur perubahan pola pergerakan perusahaan, pengembangan perusahaan, kebijakan perencanaan karier, sistem promosi dan mutasi. (Susanto, 2005: 136).

Proses suksesi memiliki sensitivitas yang sangat tinggi, diperlukan kesiapan anggota perusahaan keluarga secara keseluruhan untuk menghadapainya. Apabila mereka tidak siap, sebagai akibat suksesi tidak jelas atau tidak didistribusikan kepada tingkat-tingkat manajerial, maka dukungan dan kesiapan

anggota perusahaan yang akan dibawa oleh pemimpin baru tidak akan tercapai. Kesuksesan suksesi sangat tergantung pada kejelasan konsep suksesi, yang dijabarkan melalui perencanaan dan persiapan yang terstruktur. Disamping itu, pemimpin harus mengidentifikasi *attitude* calon penerusnya, yaitu apakah ia memenuhi kualifikasi sebagai seorang pemimpin. (Susanto, 2005: 137).

Salah satu kelemahan dari bisnis keluarga disebabkan sering adanya perbedaan kepentingan bisnis dan keluarga yang mengandung konflik. Konflik sering terjadi baik dengan sesama anggota keluarga, anggota keluarga dengan bukan anggota keluarga, anggota keluarga dengan sistem bisnis yang dijalankan ataupun bisnis keluarga antara satu dengan yang lainnya. Konflik seringkali menjadi pemicu keretakan bisnis keluarga yang berdampak pada kelangsungan bisnis, (Assanto dan Mustamu, 2014).

Sebagai bisnis yang dimiliki dan dikendalikan oleh keluarga maka manajemen maupun kinerja perusahaan, baik yang berskala kecil maupun besar, banyak dipengaruhi oleh visi maupun misi keluarga. Namun, bisnis keluarga tentu tidak luput dari ragam persoalan yang kadang-kadang sulit dipecahkan. Misalnya; adanya *distrust* atau ketidakpercayaan di antara sesama anggota keluarga, konflik dalam suksesi kepemimpinan, konflik dalam pengambilan keputusan, isu putra mahkota (penerus tahta di perusahaan), perbedaan pola pikir manajerial antara generasi pertama dan generasi berikutnya, dan sebagainya. Akibatnya, tidak jarang bisnis keluarga mengalami kemerosotan, bahkan terpaksa tutup, akibat konflik yang berkepanjangan di internal keluarga. (Simanjuntak, 2010: 113-120).

Untuk keberlangsungan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga, sebagian besar peralihan kepemimpinan antar generasi tidak berjalan mulus. Hanya 30%

dari bisnis keluarga yang berhasil dilanjutkan sampai ke generasi kedua, 12% yang berhasil ke generasi ketiga, dan hanya 3% bisnis keluarga yang sukses berlanjut ke generasi keempat. Perencanaan suksesi adalah permasalahan yang paling kompleks dan emosional yang akan dihadapi oleh bisnis keluarga,(Chandra, 2015: 89).

Pemilik perusahaan keluarga seharusnya mempersiapkan dan mulai memperkenalkan calon suksesor semenjak anaka-anak dengan kondisi perusahaan. Contohnya dengan mengenalkan dan mengizinkan mereka membantu pekerjaan saat libur sekolah. Sebagian pemilik bisnis juga mendorong anak-anaknya untuk mencari pengalaman bekerja di perusahaan lain. Biasanya, mereka akan belajar lebih banyak di perusahaan lain dibanding dengan perusahaan keluarganya sendiri. Selain itu, calon pengganti memerlukan persiapan mental dan fisik untuk mempelajari segala persoalan yang berkaitan dengan masalah bisnisnya, (Zubir, 2008:84).

Pemilik perusahaan segera mempersiapkan calon suksesornya tidak tiba-tiba, karena regenerasi membutuhkan waktu. Semakin pendek masa transisi maka makin besar munculnya potensi untuk munculnya beragam masalah. Untuk itu, mutlak dipersiapkan secara khusus bagi penggantinya untuk bisa optimal menahkodai bahtera perusahaan kedepannya, (Susanto, 2005:138).

Calon suksesor adalah seseorang yang dianggap layak untuk melanjutkan estafet kepemimpinan perusahaan kedepannya. Kelayakan tersebut dapat dinilai dari *track record* pengalaman dan keberhasilan yang telah dilakukan oleh calon suksesor. Selain itu, ada kriteria lain yang harus dinilai oleh pemimpin perusahaan pada calon suksesor, yaitu luasnya wawasan dan keahlian yang sesuai dan

dibutuhkan oleh perusahaan kedepannya. Di samping itu, pemimpin harus mengidentifikasi *attitude* calon penerusnya, yaitu apakah ia memenuhi kualifikasi sebagai seorang pemimpin. (Susanto,2005:137).

Untuk tetap mempertahankan agar perusahaan tetap *survive*, calon suksesor seharusnya paham betul mengenai segala hal yang berkaitan dengan pengelolaan perusahaan, dari hulu hingga hilir. Proses tersebut tentunya tidak bisa di dapatkan begitu saja tanpa belajar langsung/terjung ke dalam perusahaan dan bimbingan oleh pemilik/perintis terdahulu perusahaan. Dalam proses belajar sekaligus bimbingan ini, calon suksesor menerima berbagai pengetahuan terkait perusahaan yang disebut dengan proses *transfer* pengetahuan. Proses *transfer* pengetahuan pada perusahaan keluarga tidak lepas dari proses alih generasi. Bahkan proses *transfer* pengetahuan menjadi fondasi dari proses alih generasi pada perusahaan keluarga. Higginson,2009 dalam (Kusuma, 2014:33).

Salah satu perusahaan keluarga yang cukup terkenal di Yogyakarta adalah perusahaan keluarga Pemella Group. Perusahaan ini didirikan oleh Noor Liesnani Pamella pada tahun 1975 yang berlokasi di Daerah Istimewa Yogyakarta. Pamella Group merupakan perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga. Keluarga di dalam perusahaan ini menjabat pada posisi penting. Dalam mengelola perusahaan ini, Noor Liesnani Pamella menjabat sebagai pimpinan tertinggi di perusahaan. Dalam kesehariannya, Pamella dibantu oleh suami, Sunardi Syahuri beserta anak-anaknya. Dalam menjalankan bisnis ini, Pamella banyak mendapatkan dukungan dari suaminya sehingga perusahaan ini dapat berkembang pesat hingga saat ini. Untuk mempertahankan kelanjutan perusahaan tersebut, Pamella Group sedang mempersiapkan pemimpin/suksesor yang akan

melanjutkan perusahaan kedepannya, yaitu dengan perencanaan suksesi yang baik dan sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan perusahaan di masa depan. (Pamella Supermarket, 2009).

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul *“Raja Tanpa Mahkota, Kereta Kencana, dan Singgasana (Studi Kasus Suksesi Kepemimpinan Perusahaan Keluarga Supermarket Pamella Group Di Yogyakarta).*

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang dibahas dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pola suksesi di perusahaan keluarga Pemella Group?
2. Bagaimana tahapan suksesi kepemimpinan yang dilakukan Pemella Group?
3. Bagaimana proses suksesi kepemimpinan yang dijalankan oleh Pemella Group?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pola suksesi di perusahaan keluarga Pemella Group.
2. Untuk mengetahui tahapan suksesi kepemimpinan yang dilakukan Pemella Group.
3. Untuk mengetahui proses suksesi kepemimpinan yang dijalankan oleh Pemella Group.

1.4 Fokus Penelitian

Fokus penelitian yang digunakan untuk membatasi permasalahan yang akan dibahas sehingga menjadi lebih efektif, yakni dengan batasan-batasan sebagai berikut:

1. Pola suksesi di perusahaan keluarga Pemella Group.
2. Tahapan suksesi yang dilakukan Pemella Group.
3. Proses suksesi kepemimpinan yang dijalankan oleh Pemella Group.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Untuk mengetahui dan memperdalam wawasan mengenai pola, tahapan, dan proses suksesi yang dilakukan oleh perusahaan keluarga.

2. Bagi Organisasi

Dijadikan sebagai pedoman ataupun sumber informasi mengenai langkah-langkah ataupun proses bagaimana merencanakan dan mempersiapkan calon pemimpin perusahaan keluarga selanjutnya.

3. Bagi Pihak Lain

Sebagai sumber informasi yang dijadikan sebagai perbandingan proses perencanaan suksesi kepemimpinan perusahaan keluarga dengan proses perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga yang lain.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tiono dan Praptingsih (2014), dengan judul "*Perencanaan Suksesi pada Perusahaan Keluarga CV. Mandiri Sejahtera Motor di Surabaya*", menyatakan bahwa pola suksesi yang dilakukan oleh perusahaan keluarga CV Mandiri Sejahtera Motor di Surabaya adalah dengan pola *Planned Succession*, dalam pola perencanaan suksesi ini hanya berfokus pada calon yang akan menduduki posisi kunci yang telah dipersiapkan dengan baik. Dengan memberikan pelatihan pada suksesor dan untuk meningkatkan pengalaman dan kebijakan berpikir serta memberi gambaran terhadap berbagai hal yang penting.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Tiono dan Praptiningsih dengan penelitian saat ini, bahwa pola suksesi yang terjadi di perusahaan keluarga Pamella Group sama-sama menggunakan pola suksesi yang direncanakan (*Planned Succession*). Sedangkan metode di dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dan mengumpulkan data melalui wawancara dan observasi.

Perbedaan di dalam penelitian ini, ada 2 (dua) pola suksesi yang terjadi di Pamella Group yaitu suksesi yang direncanakan (*planned succession*) dan

perencanaan suksesi yang tidak formal (*informal planned succession*). Selain itu perbedaan dalam penelitian ini pada subyek perusahaan, hasil, dan waktu.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Halim (2013), dengan judul “ *Analisis Suksesi Kepemimpinan pada Perusahaan Keluarga PT. Fajar Artasari Sidoarjo*”, menyatakan bahwa pola suksesi yang terjadi di perusahaan PT. Fajar Artasari menerapkan *informal planned succession*. Hal ini dikarenakan suksesor ketika masuk kedalam perusahaan langsung diberikan jabatan sebagai manajer operasional yang merupakan jabatan di bawah orang nomor satu di perusahaan. Sehingga dengan hal itu menerima perintah dan petunjuk langsung dari pemimpin untuk mengelola perusahaan.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Halim ini dengan penelitian yang dilakukan di Pamella Group adalah melakukan pola suksesi yang sama, yaitu *informal planned succession*. Sementara metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan untuk menguji keabsahan datanya menggunakan triangulasi sumber.

Sedangkan perbedaan penelitian ini, di Pamella Group terjadi 2 (dua) pola suksesi yang direncanakan (*planned succession*) dan suksesi yang tidak direncanakan (*unplanned succession*). Sementara di perusahaan PT. Fajar Artasari hanya melakukan 1 (satu) pola. Untuk melengkapi keabsahan data, penelitian yang dilakukan di Pamella Group menggunakan *member check*.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tangradi (2016) dengan judul “*Tahapan Perencanaan Suksesi pada PT. Pelayaran Jadi Berlian Samudra*”, menyatakan bahwa terjadi 3 (tiga) tahap suksesi yang dilakukan oleh perusahaan, diantaranya adalah tahap pra-bisnis, tahap pengenalan, dan tahap pengenalan

fungsi. Sedangkan tahap pelaksanaan fungsi, tahap pengembangan fungsi, tahap pergantian awal, dan tahap kedewasaan pengganti belum dijalankan namun kedepannya sudah direncanakan untuk melakukan ke-4 (empat) tahap itu.

Persamaan di dalam penelitian ini adalah tahapan suksesi yang terjadi di Pamella Group mirip dengan hasil penelitian yang di lakukan oleh Tangradi. Akan tetapi ada perbedaan pada tahap terakhir. Jenis penelitian ini adalah kualitatif, sedangkan metode pengumpulan data menggunakan wawancara, dan untuk menggali informasi dari narasumber menggunakan metode *purposive sampling*.

Perbedaan hasil temuan di penelitian ini dengan penelitian yang di lakukan oleh Tangradi, Pamella Group merupakan perusahaan yang dipimpin oleh generasi pertama. Sehingga untuk tahap kedewasaan pengganti masih belum dilakukan, karena pergantian pemimpin dan implementasi suksesi di perusahaan masih belum dilakukan walaupun sudah menemukan suksesor. Sementara perbedaan yang lain bahwa penelitian yang dilakukan di Pamella tidak menggunakan metode *purposive sampling*, selain itu perbedaan itu terjadi pada perusahaan yang dijadikan sebagai subjek, waktu, dan hasil penelitian.

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Pitoy (2014) dengan judul “*Perencanaan Suksesi pad Perusahaan yang Bergerak di Bidang Ekspedisi di Surabaya*”, menyatakan bahwa suksesor sudah melakukan beberapa tahap yaitu tahap prabisnis, pengenalan, pengenalan fungsi, pelaksanaan fungsi, pengembangan fungsi, tahap pergantian awal dan tahap kedewasaan pengganti.

Persamaan di dalam penelitian ini adalah suksesor perusahaan ekspedisi dan Pamella Group telah melakukan tahap-tahap yang tersusun dan sistematis. Mulai dari suksesor mengenal tahap prabisnis sampai ketahap kedewasaan

pengganti(implementasi suksesi). Jenis penelitian ini sama-sama menggunakan kualitatif dan pengumpulan datanya dengan menggunakan metode wawancara.

Perbedaannya adalah suksesor Pamella Group masih belum memasuki tahap pergantian pimpinan dan belum melakukan proses pergantian. Sementara di perusahaan ekspedisi ini sudah melakukan 7 (tujuh) tahap tersebut. Sedangkan perbedaan penelitian ini terletak pada perusahaan yang dijadikan subjek, waktu, dan hasil penelitian.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rinjaya dan Indriyani (2014), dengan judul *“Analisa Perencanaan Suksesi pada Perusahaan Kayu”* menyatakan bahwa perusahaan Kayu yang menjadi tempat penelitian ini sudah melakukan beberapa tahap suksesi, mulai dari tahap prabisnis, pengenalan, pengenalan fungsi, pelaksanaan fungsi, pengembangan fungsi, dan tahap pergantian awal. Sedangkan tahap kedewasaan pengganti masih belum dilakukan oleh perusahaan.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh kedua peneliti diatas dengan penelitian yang dilakukan di perusahaan Pamella Group, bahwa kedua perusahaan ini sama-sama menjalankan tahap-tahap suksesi sampai tahap ke 6 (enam). Sedangkan tahap ke 7 (tujuh) masih belum dilakukan oleh kedua perusahaan ini. Kedua perusahaan ini sama-sama menggunakan jenis penelitian kualitatif, dan metode dalam mengumpulkan data menggunakan metode wawancara.

Perbedaan penelitian yang terjadi perusahaan Kayu dan Pamella Group adalah terletak pada waktu dan subjek penelitian.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nirwanto (2016), dengan judul *“Analisis Proses Suksesi Perusahaan Keluarga Budi Jaya”* menyatakan bahwa tahap proses suksesi dalam perusahaan ini masih belum sampai pada tahap akhir

atau pada tahap suksesor dipercaya sebagai pemimpin perusahaan. Hal itu dikarenakan *incumbent* masih aktif di dalam perusahaan dan *incumbent* juga ingin suksesor lebih mendapat pengalaman yang lebih banyak lagi sebelum suksesor menjadi pemimpin perusahaan.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Nirwanto dengan tahap suksesi di pamella Group, kedua perusahaan ini sama-sama menjalankan suksesi masing-masing tahap pertama sampai ke tahap 4(empat) dan 6(enam), sementara tahap terakhir masih belum dilakukan oleh kedua pimpinan perusahaan sekarang. Sementara dalam pengumpulan datanya sama-sama menggunakan metode wawancara, dan dalam menguji keabsahan datanya menggunakan triangulasi sumber.

Perbedaan didalam penelitian ini adalah teori yang digunakan oleh Nirwanto berbeda dengan penelitian yang dilakukan penulis. Tahap suksesi menurut penelitian Nirwanto dimulai dari tahap pra bisnis, tahap pendidikan dan pengembangan diri, tahap bukti kompetensi, tahap formal dalam bisnis, dan tahap deklarasi suksesi. Sedangkan tahap suksesi yang terjadi di Pamella Group berbeda dengan tahap ini.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tanudiharjo (2016), dengan judul "*Proses Suksesi di Perusahaan UD. Optima*" menyatakan bahwa tahap suksesi di UD. Optima sudah hampir ganti kepemimpinan dari *incumbent* kepada calon suksesor karena suksesor sudah mulai dapat bertindak mandiri dan mengambil keputusan sendiri dalam apotik, hanya saja dalam pelaksanaan proses suksesinya terjadi beberapa hambatan seperti suami dari *incumbent* yang tidak segera

mendorong *incumbent* untuk segera melepaskan jabatannya karena sudah tua dan *incumbent* sendiri merasa masih mampu dalam memimpin perusahaan ini.

Persamaan dalam penelitian ini dengan hasil temuan yang dilakukan peneliti di Pamella Group, kedua perusahaan ini sama-sama melakukan tahapan suksesi dari awal hingga mendekati pergantian pimpinan. Suksesi yang terjadi di Pamella Group masih memasuki tahap pergantian awal. Sementara di perusahaan UD. Optima, tahap terakhir sudah dilakukan tetapi masih dalam proses/belum selesai. Dalam penelitian ini, jenis penelitian sama-sama menggunakan kualitatif, dan metode pengumpulan datanya menggunakan wawancara, sementara dalam menentukan narasumber menggunakan teknik *purposive sampling* untuk menguji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber.

Perbedaan dalam penelitian ini, bahwa di UD. Optima terjadi beberapa tahap, yaitu prabisnis, tahap pendidikan dan pengembangan diri, tahap bukti kompetensi, tahap formal dalam bisnis, dan tahap deklarasi suksesi. Sedangkan tahap suksesi yang terjadi di Pamella Group berbeda dengan tahap ini. Selain itu, perbedaan terletak pada cara penentuan narasumber. Penelitian yang dilakukan di Pamella Group tidak menggunakan teknik *purposive sampling*. Perbedaan yang lain adalah terletak pada subjek, waktu, dan hasil penelitian.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Khomar dan Mustamu (2014), dengan judul “*Penerapan Succession Plan pada Perusahaan Keluarga di Bidang Perkayuan*”, penemuan di dalam penelitian ini menyatakan bahwa perusahaan ini menjalankan tahap-tahap suksesi dengan baik, dimulai dari tahap prabisnis, pengenalan, pengenalan fungsi, pelaksanaan fungsi, pengembangan fungsi, tahap pergantian awal dan tahap kedewasaan pengganti.

Persamaan di dalam penelitian ini, kedua pimpinan perusahaan ini (perusahaan Perkayuan dengan Pamela Group) sama-sama melakukan tahap-tahap suksesi dengan baik mulai dari tahap awal sampai tahap akhir. Persamaan yang adalah jenis penelitian kualitatif dalam penelitian yang digunakan, metode dalam mengumpulkan data dengan wawancara dan observasi, sementara dalam menguji keabsahan datanya menggunakan teknik triangulasi sumber.

Perbedaan pada kedua perusahaan ini yaitu perusahaan Perkayuan sudah melakukan tahap terakhir (tahap kedewasaan pengganti), sementara di Pamela Group masih belum dilakukan. Perbedaan yang lain terletak pada subjek, waktu, dan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Halim (2013), dengan judul “*Analisa Suksesi Kepemimpinan pada Perusahaan Keluarga PT. Fajar Artasari di Sidoarjo*” menyatakan bahwa perusahaan tersebut melakukan proses suksesi dengan memilih dan melibatkan anak sulung kedalam perusahaan dimulai dari keterlibatan suksesor ke bagian produksi samapai ke bagian manajemen perusahaan.

Persamaan penelitian ini dengan proses yang sedang berjalan di Pamela Group adalah sama-sama melakukan persiapan suksesi, melibatkan suksesor kedalam perusahaan. Sementara untuk tahap implementasi masih belum dilakukan. Persamaan yang lain adalah jenis penelitian ini kualitatif, metode dalam mengumpulkan data menggunakan wawancara, sedangkan untuk menguji keabsahan data sama-sama menggunakan triangulasi.

Sedangkan perbedaan penelitian ini adalah proses yang dijalani oleh suksesor di perusahaan PT. Fajar Artasari hanya sebatas dibagian produksi,

sementara di Pamalla Group, suksesor menjalin proses tersebut hampir kesemua bagian-bagian penting perusahaan, mulai dari bagian produksi, keuangan, administrasi, hingga menjadi asisten Direktur Pamella Group. Perbedaan lain di dalam penelitian ini terletak pada hasil, waktu, dan subjek penelitian.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat, (Hasibuan, 2013).

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian. (Hasibuan, 2013)

a. Perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan

masyarakat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan dilakukan pimpinan kepada bawahan agar dapat mengerjakan tugas dengan baik. Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) menurut Hasibuan (2013) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan.

e. Pengadaan

Menurut Hasibuan (2013) pengadaan adalah proses rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan

perusahaan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) menurut Hasibuan (2013) adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan pengembangan dan pelatihan.

g. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, baik berupa uang ataupun barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang penting dan

kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial. (Hasibuan, 2013)

k. Pemberhentian

Menurut Hasibuan (2013) pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, perusahaan, kontrak kerja, pensiun, dan sebab lainnya.

2.2.2 Pendekatan *Hard* dan *Soft*

1. Pendekatan Keras (*Hard Approach*)

Pendekatan keras atau yang biasa dikenal dengan *hard approach*, pendekatan ini beranggapan bahwa orang-orang dikelola dengan cara-cara yang sama sebagaimana peralatan dan material. Dalam pendekatan ini karyawan diberlakukan sebagai faktor produksi daripada *partner*. (Alwi, 2008).

2. Pendekatan Lunak (*Soft Approach*)

Pendekatan lunak, mengeksplorasi “*human*” dari karyawan. Sebagai contoh, menumbuhkan motivasi kerja karyawan melalui pendekatan ini, dapat dilakukan berbagai cara antara lain dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan dan membangun kultur organisasi yang berbasis *teamwork* dan kepercayaan.

Ekspansi keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan adalah inti dari strategi komitmen. (Alwi, 2008:52).

Dengan semakin melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, diharapkan akan menumbuhkan kepuasan dan komitmen karyawan terhadap hasil keputusan. Pendekatan lunak memandang komitmen karyawan merupakan kunci penentu kinerja kompetitif. Karyawan yang bekerja dalam kultur komitmen yang tinggi dipersiapkan untuk bekerja dalam jangka panjang. Komitmen tumbuh dalam iklim kepercayaan. (Alwi, 2008:52).

2.2.3 Bisnis Keluarga

2.2.3.1 Pengertian Bisnis Keluarga

Keterlibatan keluarga didalam perusahaan baik sebagai pemilik maupun sebagai pengelola adalah salah satu ciri bahwa bisnis itu dimiliki oleh keluarga. Sehingga dalam hal ini, Bisnis keluarga atau *family business* dapat diartikan bisnis yang dimiliki dan/atau dikelola oleh sejumlah orang yang memiliki hubungan kekeluargaan, baik suami-istri maupun keturunannya, termasuk hubungan persaudaraan. Menurut Stefan S. Handoyo (2010 dalam Simanjuntak 2010).

Bisnis keluarga adalah bisnis yang mempertimbangkan usaha-usaha keluarga untuk membangun atau mendirikan berbagai macam usaha yang mendapatkan pengaruh signifikan dari seorang pengusaha, penerus *CEO* serta oleh seorang atau beberapa orang anggota keluarga. Pengaruh terhadap perusahaan diberikan melalui

partisipasi dewan kepemimpinan dan manajerial, kontrol kepemilikan, preferensi strategis pemegang saham, serta nilai moral dan budaya dari keluarga pemegang saham. (Poza, 2010:5).

Suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan (Ward dan Aronoff, 2002). Definisi dari Ward dan Aronoff menggaris bawahi posisi kunci dipegang oleh anggota keluarga. Suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan (Donnelley, 2002). (Dalam, Tangradi, 2016).

Bisnis keluarga menjadi lebih kompleks setelah diperkenalkan dengan unsur etnis. Hal yang nampaknya akan dipengaruhi oleh etnis yaitu pola interaksi, keterlibatan anggota keluarga dalam bisnis, manajemen suksesi, kepemilikan bisnis, hubungan antara anggota keluarga dalam bisnis dan kelangsungan usaha (Tong, 2008 dalam Tangradi, 2016).

Mengelola bisnis keluarga pada dasarnya sama mengelola dengan bisnis yang lain. Ia memerlukan struktur yang teratur dan sistem pengelolaan yang efektif. Hal yang istimewa dalam bisnis keluarga adalah gaya pengelolaannya yang tidak begitu formal dan penuh dengan suasana kekeluargaan. Bisnis keluarga juga menekankan pada kasih sayang, cinta pada keluarga, dan menghormati anggota keluarga yang lebih tua. Peranan anggota

dalam perusahaan beranekaragam, seperti sebagai penanam modal dan mitra usaha, sebagai pekerja, sebagai penanam modal dan pemimpin perusahaan, sebagai penanam modal, pemimpin perusahaan, dan juga pekerja. (Zubir,2008:1).

2.2.3.2 Perkembangan Bisnis Keluarga

Tidak sedikit jumlah perusahaan yang dimiliki oleh keluarga yang ada di dunia, keberadaannya telah tersebar di beberapa penjuru. Misalnya, perusahaan keluarga yang dikendalikan oleh keluarga menyumbang sekitar 90 persen dari semua bisnis yang tergabung dalam Amerika Serikat, di mana sekitar 17 juta perusahaan keluarga (termasuk kepemilikan tunggal) yang beroperasi. Sepertiga dari 500 perusahaan Fortune dikendalikan oleh keluarga, dan sekitar 60 persen perusahaan publik tetap berada di bawah pengaruh keluarga. Ada sekitar 138 perusahaan keluarga di Amerika Serikat, dengan 19 perusahaan beroperasi di Perancis, 15 di Jerman, 9 masing-masing di Italia dan Spanyol, dan 5 masing-masing di Kanada dan Jepang. Di Amerika Serikat, perusahaan keluarga menyumbang sebesar 64 persen dari produk domestik bruto (PDB), 85 persen dari lapangan kerja sektor swasta, dan sekitar 86 persen dari semua pekerjaan yang diciptakan di dekade terakhir. Di Jerman mereka mewakili sekitar 80 persen dari semua bisnis dan mempekerjakan 80 persen dari penduduk yang bekerja. Di Spanyol dan Perancis, mereka diperkirakan mewakili sekitar 80 persen dari semua perusahaan dan sekitar 75 persen dari

pekerjaan. Di Italia, India, dan negara Amerika Latin perkiraan melambung tinggi, dengan 90 persen sampai 98 persen dari semua perusahaan menjadi perusahaan keluarga, (Poza, 2010:1-2).

Di Indonesia, perusahaan yang dimiliki dan dikendalikan oleh keluarga jumlahnya sangat banyak. Jumlah yang besar tersebut tentunya sangat mempengaruhi pendapatan Negara yang berdampak dan mempunyai peran yang sangat penting pada perekonomian Indonesia secara keseluruhan. Keberadaan perusahaan itu tersebar di beberapa kota besar, seperti Jakarta, Bandung, Semarang, Yogyakarta, Surabaya, dan Medan. Perusahaan-perusahaan itu berskala nasional maupun internasional. (Simanjuntak, 2010:113-120).

2.2.3.3 Tipe Bisnis Keluarga

Bisnis keluarga itu sendiri dapat dikategorikan kedalam dua tipe (Susanto, 2005:2-3):

1. *Family Owned Enterprise (FOE)*, yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh *eksekutif professional* yang berasal dari luar lingkungan keluarga. Dalam hal ini keluarga berperan sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi dilapangan agar pengelolaan perusahaan berjalan secara profesional. Dengan pembagian peran ini, anggota keluarga sebagai pemilik perusahaan dapat mengoptimalkan diri dalam fungsi pengawasan. Seringkali terjadi, perusahaan keluarga tipe ini merupakan bentuk

lanjutan dari usaha yang semula dikelola oleh keluarga yang mendirikan.

2. *Family Business Enterprise (FBE)*, yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendiri. Baik kepemilikan dan pengelolaannya dipegang oleh pihak yang sama, yaitu keluarga. Biasanya, perusahaan keluarga jenis ini dapat dilihat dari posisi-posisi strategis yang dipegang oleh anggota keluarga itu sendiri.

Sedangkan menurut Tjondrorahardja (2005 dalam Tjiang dan Mustamu 2014) Perusahaan keluarga dapat dikelompokkan ke dalam tiga tipe yaitu:

1. *Family business* adalah perusahaan yang dimiliki oleh keluarga (saham dan kepemilikan) dan yang menjalankan atau mengoperasikan perusahaan keluarga sehari-hari adalah salah satu dari pihak keluarga yang telah dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang ditentukan bersama dalam perusahaan keluarga tersebut.
2. *Family owned business* adalah perusahaan keluarga yang dimiliki oleh keluarga (saham dan kepemilikan) namun yang menjalankan atau mengoperasikan perusahaan keluarga sehari-hari menggunakan profesional atau ahli di bidangnya.
3. *Business family* adalah perusahaan keluarga yang dihibahkan orang tua kepada anak sebagai warisan usaha di mana hanya memenuhi sisi tanggung jawab tradisional turun temurun orang

tua kepada anak saja. Tidak ada ambisi dari orang tua untuk menjadikan besar perusahaannya. Keputusan sang anak mau meneruskan perusahaannya atau menutup perusahaan untuk kemudian dijual dan uangnya diinvestasikan untuk kegiatan yang lain sepenuhnya merupakan open management sang anak.

2.2.4 Suksesi

2.2.4.1 Pengertian Suksesi

Untuk melanjutkan dan mempertahankan eksistensi perusahaan yang dimiliki oleh keluarga, tentunya pemimpin saat ini harus menjaga agar generasi penerus yang akan memimpin perusahaan selanjutnya mampu dalam mengelola perusahaan. Dalam proses mengelola perusahaan tersebut tentunya generasi penerus akan melalui fase suksesi. Suksesi adalah proses transisi manajemen dan kepemilikan bisnis yang membutuhkan perencanaan untuk memastikan kelangsungan bisnis ke generasi berikutnya. (Tangradi, 2016).

Suksesi merupakan salah satu keputusan terberat yang harus dilakukan didalam perusahaan keluarga dan juga merupakan hal yang sangat terpenting. Suksesi yang terstruktur dengan baik dapat memelihara perusahaan untuk generasi mendatang, sedangkan yang kurang terstruktur akan menghasilkan perkara atau masalah yang dapat merugikan antara anggota keluarga digenerasi mendatang. Perencanaan suksesi dapat berbeda secara signifikan antar generasinya. Suksesi adalah proses yang membutuhkan waktu

untuk dibangun dan kebutuhan yang dikelola secara teratur untuk berhasil, (Lipman, 2010:7-8).

Suksesi merupakan hal yang wajar dan menjangkau berbagai lapisan manajerial. Suksesi pada dasarnya berkaitan dengan berbagai kebijakan perusahaan, antara lain perubahan pola pergerakan perusahaan, pengembangan perusahaan, kebijakan pengembangan karir, sistem promosi dan mutasi. Oleh karena itu, suksesi tidak hanya terbatas pada alih generasi pimpinan puncak saja, dan tidak hanya didasarkan pada kriteria usia, ataupun dari pemilik kepada generasi penerus dan para profesional saja. Suksesi direncanakan dan dilaksanakan untuk tujuan yang lebih luas. (Susanto, 2005:136).

2.2.4.2 Pola Suksesi

Pada umumnya terdapat tiga pola suksesi untuk manajemen *level* puncak yang biasanya diterapkan perusahaan-perusahaan di Indonesia. (Susanto, 2005:136-137).

1. *Planned Succession*

Pada perencanaan suksesi ini yang terjadi hanya akan berfokus pada calon yang akan menduduki posisi kunci yang telah dipersiapkan dengan baik. Dengan memberikan pelatihan pada suksesor dan untuk meningkatkan pengalaman dan kebijakan berpikir serta memberi gambaran terhadap berbagai hal yang penting.

2. *Informal planned succession*

Perencanaan suksesi yang lebih mengarah kepada pemberian pengalaman dengan cara memberikan posisi dibawah ‘pimpinan’ perusahaan dan secara langsung akan menerima perintah dan petunjuk dari pimpinan tersebut.

3. *Unplanned succession*

Pergantian pimpinan sebelumnya kepada penerusnya yang berdasarkan keputusan dari pemilik dengan mengutamakan pertimbangan pribadi.

2.2.4.3 Tahapan Perencanaan Suksesi

Tahapan dalam perencanaan suksesi pada perpindahannya kepemimpinan dari generasi pendiri kepada generasi penerus dalam bisnis keluarga terdiri dari beberapa tahapan (Helmiatin, 2006 dalam Tangradi, 2007) yaitu:

1. Tahap pra-bisnis, dalam tahap pertama ini, generasi pendiri mulai memperkenalkan perusahaan keluarga kepada generasi penerus sebagai tahap awal proses suksesi.
2. Tahap pengenalan, pada tahap ini generasi pendiri mulai mengenalkan generasi penerus kepada pihak-pihak yang berhubungan dengan perusahaan, baik yang berhubungan langsung maupun hubungan yang tidak langsung dengan

perusahaan seperti pihak bank yang sebagai sumber modal.

3. Tahap pengenalan fungsi, pada tahap ini generasi penerus mulai berinteraksi dengan pihak-pihak yang bekerja di perusahaan, agar generasi penerus mendapatkan pengalaman.
4. Tahap pelaksanaan fungsi, pada tahap ini generasi penerus mulai ambil bagian dalam proses yang ada di dalam perusahaan. Dimulai dengan generasi penerus menjadi karyawan tetap di dalam perusahaan.
5. Tahap pengembangan fungsi, pada tahap ini generasi penerus mendapatkan arahan dari pihak lain yang ada di dalam perusahaan namun belum mengelola keseluruhan perusahaan dan bertugas sebagai pengamat.
6. Tahap pergantian awal, dalam tahap ini generasi penerus mulai mendapatkan jabatan sebagai presiden atau *general manager*, generasi penerus sudah mulai menjadi pengambil keputusan namun orang tua masih berperan di belakang layar.
7. Tahap kedewasaan pengganti, pada tahap ini generasi penerus sudah secara penuh mengambil kursi kepemimpinan secara penuh di dalam perusahaan sesuai jabatan yang dimiliki. Umumnya tahap ini dimulai dua

atau tiga tahun setelah generasi penerus mulai mendapatkan jabatan di dalam perusahaan.

2.2.4.4 Proses Suksesi

Berikut adalah beberapa proses yang harus dilewati oleh perusahaan yang merencanakan suksesi, (Halim, 2013) :

1. Persiapan Suksesi

Pertama-tama, perusahaan harus memulai persiapan suksesi dengan strategi. Strategi tersebut penting karena pemimpin harus mengidentifikasi hal-hal apa yang dapat membuat perusahaan tetap sukses di masa depan dan perubahan apa yang perlu dilakukan ketika melakukan suksesi kepemimpinan. Selain itu, pemimpin juga perlu menyesuaikan strategi perusahaan dengan talenta dan kemampuan calon suksesor.

Transisi kepemimpinan dalam berjalan dengan baik jika persiapan dilakukan dengan matang. Faktor keluarga juga dapat mempengaruhi proses persiapan suksesi. Keluarga tentunya harus memilih siapa yang hendak dipersiapkan menjadi pemimpin perusahaan keluarga di masa depan. Keluarga juga harus memastikan bahwa anak-anaknya mengerti bahwa peran dalam bisnis keluarga harus dianggap sebagai suatu pilihan, dan bukan kewajiban atau karena paksaan. Dengan begitu, calon pemimpin akan lebih memiliki

inisiatif yang lebih dalam menjalankan perusahaan di kemudian hari. (Aronoff, 2003 dalam Halim 2013).

2. Keterlibatan Calon Suksesor

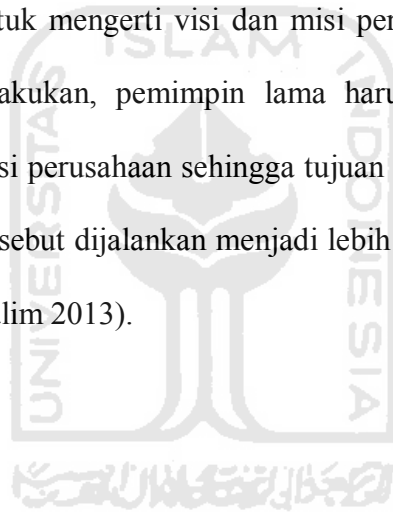
Pada tahap ini, perusahaan harus mulai melibatkan calon suksesornya dalam melakukan kegiatan bisnisnya. Keterlibatan calon suksesor harus dipersiapkan sejak dini sehingga ia mampu mendapat banyak pengalaman dari keterlibatannya dalam kegiatan di dalam perusahaan tersebut. Karena pengalaman merupakan salah satu hal yang penting dalam meneruskan perusahaan. Calon suksesor harus diberikan kesempatan untuk menjalankan area penting dalam bisnis sehingga ia mendapatkan tanggung jawab yang lebih. Tanggung jawab yang lebih akan menghasilkan kualitas yang lebih baik bagi calon pemimpin di kemudian hari, (Aronoff, 2003 dalam Halim 2013).

Pemimpin harus memberikan pengetahuan dan nilai-nilai kepemimpinan kepada calon suksesornya, sehingga apa yang didapatkan oleh calon suksesor bukan hanya kemampuan teknis, tetapi hal-hal psikologis juga. Calon suksesor juga harus mendapatkan jejaring bisnis dari pemimpin sebelumnya agar hubungan dengan rekan bisnis tetap terjalin meskipun telah terjadi pergantian pemimpin dalam perusahaan tersebut. Lalu pemimpin yang baru harus

mengembangkan keahlian, kharisma, dan reputasinya di dalam perusahaan. (Susanto, 2007 dalam Halim 2013).

3. Implementasi Suksesi

Proses suksesi tidak lengkap sampai transisi dari pemimpin kepada pemimpin berikutnya dilakukan. Sebelum mengimplementasikan suksesi, keputusan yang akan dibuat harus dikomunikasikan di dalam keluarga maupun perusahaan. Adalah sangat krusial bagi seorang pemimpin untuk mengerti visi dan misi perusahaannya. Ketika suksesi dilakukan, pemimpin lama harus menyampaikan visi dan misi perusahaan sehingga tujuan bisnis dan bagaimana bisnis tersebut dijalankan menjadi lebih jelas. (Aronoff, 2003 dalam Halim 2013).



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis melakukan pendekatan penelitian dengan menggunakan metode kualitatif studi kasus(*case study*). Dalam penelitian ini telah menjadi dasar peneliti menjalankan penelitiannya dalam perusahaan keluarga. Metode ini dipilih karena penulis ingin mengamati secara langsung bagaimana proses suksesi yang dilakukan oleh perusahaan keluarga Pamella Group yang di pimpin oleh Ibu Pamella. Dengan metode kualitatif, maka data yang didapat akan lebih lengkap, lebih mendalam, dan lebih bermakna sehingga tujuan dari penelitian ini dapat tercapai dengan baik.

Penelitian kualitatif adalah metode baru karena popularitasnya belum lama. Dinamakan metode postpositivistik karena berlandaskan pada filsafat postpositivisme. Metode ini disebut juga metode arsitik karena penelitian bersifat kurang berpola dan disebut sebagai metode *interpretive* karena data hasil penelitian lebih berkenaan dengan interpretasi terhadap data yang ditemukan di lapangan. (Sugiyono (2009:8).

Metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang – orang dan perilaku yang dapat diamati. Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2004:4).

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Studi kasus (*case study*) adalah sebuah metode penelitian dimana pertanyaan “*how*” (bagaimana) dan “*why*” (mengapa) diajukan dalam sebuah penelitian, saat peneliti memiliki sedikit kontrol atas sebuah kejadian dan berfokus pada fenomena kontemporer yang memiliki konteks dengan kehidupan nyata dari individu, kelompok, komunitas, maupun organisasional (Yin, 2003:12).

Studi kasus terbagi lagi menjadi metode-metode yang lebih spesifik, seperti deskriptif, yaitu metode penelitian studi kasus yang fokus pada penguraian kasus yang sedang diteliti. Selanjutnya adalah *exploratory*, adalah penyelidikan secara mendalam misalnya peneliti yang terlibat langsung dalam objek yang sedang diteliti. Terus selanjutnya adalah *explanatory* adalah peneliti memberikan keterangan-keterangan yang rinci dan penjelasan terhadap kasus yang diteliti. Apapun tipenya, peneliti harus fokus pada aspek penyusunan dan penyelenggaraannya agar mampu menghadapi kritik-kritik tradisional terhadap metode yang dipilih.(Yin, 2003,13-14).

Alasan Pamela Group dijadikan sebagai *case study* adalah peneliti ingin mengetahui lebih jauh dan secara detail mengungkapkan ataupun memberikan keterangan terhadap proses suksesi yang selama ini dijalankan di Pamela Group.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini bertempat di kantor perusahaan keluarga Pamela Group yang berlokasi di jalan Kusumanegara Yogyakarta. Sampai saat ini Pamela Group telah mengembangkan sayapnya hingga menjadi beberapa cabang dan unit bisnis. Cabang-cabang Pamela Group tersebar ke berbagai daerah strategis di Yogyakarta. Dalam mengembangkan perusahaannya, Pamela Group di bantu

oleh anak-anaknya dalam mengelola perusahaan. Untuk tetap *survive* dalam menjalankan dan mengembangkan usahanya, Pamela Group telah mempersiapkan calon pemimpin perusahaan masa depan dengan melakukan beberapa langkah salah satunya adalah dengan perencanaan suksesi. Untuk itulah alasan pemilihan penelitian di perusahaan ini adalah karena Pamela Group saat ini baru pada generasi pertama dan untuk mengetahui pola, tahapan, dan proses suksesi yang dilakukan oleh perusahaan keluarga Pamela Group.

3.3 Narasumber Penelitian

Pemilihan narasumber didalam penelitian ini adalah :

1. Nama Lengkap : Noor Liesnani Pamela
- Nama Panggilan : Bu Nardi/Bu Pamela
- Umur : 61 Tahun
- Tempat, tanggal lahir : Yogyakarta, 13 September 1955
- Riwayat Pendidikan
- TK : Bustanul Athfal Kampung Kauman Yogyakarta
- SD : SD Taman Muda Yogyakarta
- SMP : SMP Puteri Muhammadiyah Yogyakarta
- SMA : SMA Negeri 3 Padmanaba Yogyakarta
- Pekerjaan : Pemilik Perusahaan Pamela Supermarket
- Jabatan : Direktur Pamela Group
- Anak-anak :

 - a. Anak Pertama : Liza Aditya Sari
 - b. Anak Kedua : Muhammad Subhan Khadafi
 - c. Anak Ketiga : Noor Saif Muhammad Musafi

d. Anak Keempat : Wildan Zia Muhammad Dani

e. Anak Kelima : Himmatun Nafidah Noor Afifah

Alasan memilih narasumber adalah Ibu Pamela sebagai Direktur sekaligus pemilik dari perusahaan yang banyak mengetahui mengenai perusahaan dan mempunyai peran penting dalam menentukan langkah perusahaan kedepannya. Dalam penelitian ini, Ibu Pamela merupakan sumber utama penelitian.

2. Nama Lengkap : Sunardi Syahuri

Nama Panggilan : Pak Nardi

Perguruan Tinggi : Syariah Institut Agama Islam Negeri (IAIN)
Sunan Kalijaga Yogyakarta

Pekerjaan : Ketua I PDHI DIY, mengelola lembaga bimbingan ibadah haji Multazam, menjadi bendahara takmir Masjid Masjid Syuhada, ketua Dewan Dakwah Islam Indonesia propinsi DIY, anggota Badan Wakaf Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta, panitia pendiri rumah sakit UII, ikut mendirikan rumah sakit Islam Yogya yang juga milik PDHI, juga sebagai penasihat pendirian beberapa SD-IT, TK-IT, SMP-IT, dan SMA-IT di kota Yogyakarta.

Jabatan : Komisaris Pamela Group

Alasan memilih narasumber adalah Pak Nardi merupakan salah satu pendiri dari Pamela Group, selain banyak mengetahui tentang seluk-beluk

perusahaan, Pak Nardi mempunyai peran yang besar dalam mengembangkan Pamella Group hingga sampai sekarang. Dalam penelitian ini, Pak Nardi sebagai narasumber pendukung.

3. Nama Lengkap : Wildan Zia Muhammad Dani
 Nama Panggilan : Deni
 Perguruan Tinggi : Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta
 Pekerjaan : Pemilik perusahaan oleh-oleh Haji dan Busana Muslim Kaffah, Asisten Direktur Pamella Group
 Jabatan : Asisten Direktur di Pamella Group

Alasan memilih Narasumber : Wildan Deni adalah asisten Direktur Pamella Group yang dipersiapkan untuk memimpin perusahaan kedepannya dan banyak mengetahui tentang pengelolaan perusahaan di berbagai divisi. Dalam penelitian ini, Wildan Deni sebagai narasumber pendukung.

4. Nama Lengkap : Muhammad Subchan
 Nama panggilan : Ahmad
 Jenis kelamin : Laki-laki
 Tempat, tanggal lahir : Gunung Kidul, 24 Februari 1970
 Jabatan : *Human Resource Development (HRD)* Pamella Group
 Alamat : Karangajen 819 Yogyakarta
 Lama Bekerja : 21 tahun

Alasan memilih Pak Ahmad sebagai narasumber adalah Pak Ahmad bekerja di Pamella Group selama 21 tahun dan banyak mengetahui masalah-masalah yang terjadi di perusahaan, selain itu Pak Ahmad merupakan orang

kepercayaan dari pemilik Pamella Group untuk membantu dalam pengelolaan perusahaan.

3.4 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian merupakan batasan masalah yang dikaji untuk membatasi variabel pada subjek penelitian. Batasan penelitian pada penelitian ini mencakup :

1. Narasumber Penelitian adalah pimpinan perusahaan sekaligus pendiri, Asisten Direktur perusahaan, dan orang dekat/kepercayaan yang sudah puluhan tahun menjadi karyawan di Pamella Group.
2. Pola suksesi di perusahaan keluarga Pemella Group
3. Tahapan suksesi yang terjadi di Pemella Group
4. Proses suksesi kepemimpinan yang dijalankan oleh Pemella Group

3.5 Instrumen Penelitian

Di dalam penelitian kualitatif, yang menjadi *instrument* atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Oleh karena itu, peneliti sebagai *instrument* juga harus divalidasi seberapa jauh peneliti kualitatif siap melakukan penelitian yang selanjutnya terjun ke lapangan. Validasi terhadap peneliti sebagai *instrument* meliputi validasi terhadap pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki obyek penelitian, baik secara akademik maupun logistiknya. Yang melakukan validasi adalah peneliti itu sendiri, melalui evaluasi diri seberapa jauh pemahaman terhadap metode kualitatif, penguasaan teori dan wawasan terhadap bidang yang diteliti, serta kesiapan dan bekal memasuki lapangan.

Dalam penelitian kualitatif segala sesuatu yang akan dicari dari obyek penelitian belum jelas dan pasti masalahnya, sumber datanya, dan hasil yang diharapkan semuanya masih belum jelas. Rancangan penelitian masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti memasuki obyek penelitian. Selain itu dalam memandang realitas, penelitian kualitatif berasumsi bahwa realitas itu bersifat *holistic* (menyeluruh), dinamis, tidak dapat dipisah-pisahkan kedalam variabel penelitian. Kalaupun dapat dipisah-pisahkan variabelnya banyak sekali. Dengan demikian dalam penelitian kualitatif ini belum dikembangkan *instrument* penelitian sebelum masalah yang diteliti jelas sama sekali, (Sugiyono, 2015: 305).

Adapun masalah yang akan diteliti adalah perencanaan suksesi kepemimpinan perusahaan Pamella Group :

a. Pola Suksesi

Untuk mengetahui pola suksesi yang dilakukan oleh perusahaan, maka hal yang harus diteliti adalah:

1. *Planned Succession* :apakah perencanaan suksesi ini yang terjadi hanya akan berfokus pada calon yang akan menduduki posisi kunci yang telah dipersiapkan dengan baik. Dengan memberikan pelatihan pada suksesor dan untuk meningkatkan pengalaman dan kebijakan berpikir serta memberi gambaran terhadap berbagai hal yang penting.
2. *Informal planned succession* : apakah perencanaan suksesi ini lebih mengarah kepada pemberian pengalaman dengan cara memberikan posisi dibawah ‘pimpinan’ perusahaan dan

secara langsung akan menerima perintah dan petunjuk dari pimpinan tersebut.

3. *Unplanned succession* : Apakah pergantian pimpinan sebelumnya kepada penerusnya yang berdasarkan keputusan dari pemilik dengan mengutamakan pertimbangan pribadi.

b. Tahapan Perencanaan Suksesi

Untuk mengetahui tahapan suksesi yang dilakukan oleh perusahaan, maka ada beberapa tahap yang harus dilakukan, yaitu:

1. Bagaimana tahap pra-bisnis, yang dilakukan oleh perusahaan.
2. Bagaimana tahap pengenalan yang dilakukan oleh perusahaan.
3. Bagaimana tahap pengenalan fungsi yang berlaku di perencanaan suksesi perusahaan
4. Bagaimana tahap pelaksanaan fungsidiadakan diperusahaan.
5. Bagaimana tahap pengembangan fungsi yang dilakukan oleh perusahaan.
6. Bagaimana tahap pergantian awal yang dilakukan oleh perusahaan.
7. Bagaimana tahap kedewasaan pengganti di perencanaan suksesi yang dilakukan perusahaan.

c. Proses Suksesi

1. Persiapan Suksesi

- a. Bagaimana memulai persiapan suksesi

- b. Hal-hal apa yang dapat membuat perusahaan tetap sukses di masa depan.
- c. Perubahan apa yang perlu dilakukan ketika melakukan suksesi kepemimpinan.
- d. Bagaimana cara membuat strategi agar pemimpin dapat menyesuaikan strategi perusahaan dengan talenta dan kemampuan calon suksesor.
- e. Bagaimana persiapan dilakukan oleh perusahaan terkait suksesi.
- f. Adakah Faktor keluarga yang mempengaruhi proses persiapan suksesi.
- g. Siapa yang di pilih dan dipersiapkan menjadi pemimpin perusahaan keluarga di masa depan.

2. Keterlibatan Calon Suksesor

- a. Bagaiman keterlibatan suksesor di perusahaan dalam kegiatan bisnis.
- b. Apakah keterlibatan calon suksesor harus dipersiapkan sejak dini sehingga ia mampu mendapat banyak pengalaman dari keterlibatannya dalam kegiatan di dalam perusahaan
- c. Bagaimana pengalaman suksesor
- d. Bagaimana tanggungjawab suksesor diperusahaan
- e. Pengetahuan apa yang *ditransfer* dari pemimpin kepada suksesor
- f. Bagaimana jaringan bisnis suksesor

- g. Calon suksesor juga harus mendapatkan jejaring bisnis dari pemimpin sebelumnya agar hubungan dengan rekan bisnis tetap terjalin.
- h. Bagaimana cara pemimpin yang baru dalam mengembangkan keahlian, kharisma, dan reputasinya di dalam perusahaan.

3. Implementasi Suksesi

- a. Bagaimana proses penyampaian tentang suksesi ketika masa suksesi dilakukan.
- b. Apakah ada konflik didalam anggota keluarga

3.6 Jenis Data Penelitian

Bersadarkan dari cara memperolehnya, data penelitian dapat dikelompokkan dalam dua jenis, yaitu :

1. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti langsung dari responden. Teknik pengumpulannya bisa melalui observasi dan wawancara.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk sudah jadi, yaitu diolah dan disajikan oleh pihak lain. Teknik pengumpulannya dilakukan dengan dokumentasi, (Supriyanto, 2009:133). Dalam penelitian ini, penulis menggunakan data sekunder dengan mempelajari buku yang di tulis oleh pemilik dalam mendokumentasikan perusahaan Pamella Group.

3.7 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Teknik/metode pengumpulan data adalah sebagai berikut:

2.2.4.5 Wawancara

Metode wawancara merupakan metode pengumpulan data yang sangat sering dipergunakan dalam penelitian. Wawancara adalah tanya-jawab atau pertemuan dengan seseorang untuk suatu pembicaraan. Metode wawancara dalam konteks ini berarti proses memperoleh suatu fakta atau data dengan melakukan komunikasi langsung (tanya-jawab secara lisan) dengan responden penelitian, baik secara temu wicara atau menggunakan teknologi komunikasi (jarak jauh). Dalam wawancara ini ada dua belah pihak yang berinteraksi yaitu yang bertanya disebut dengan *interviewer* (pewawancara) dan *interviewee* (yang diwawancarai). Pada metode ini peneliti menggali dan mengumpulkan data penelitian melakukan pertanyaan dan atau pernyataan secara lisan untuk dijawab oleh responden penelitian. Peneliti mencatat apa yang dijawab sebagai data penelitian yang dapat dihimpun atau diperoleh dalam kegiatan pengumpulan data, (Supardi, 2005:121-122).

2.2.4.6 Observasi

Observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia

kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Data itu dikumpulkan dan sering dengan bantuan berbagai alat yang sangat canggih, sehingga benda-benda yang sangat kecil maupun yang sangat jauh dapat diobservasi dengan jelas.

3 Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlaku. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif, (Sugiyono, 2015:326). Di dalam penelitian ini, penulis mendapatkan informasi dari buku yang ditulis oleh Ibu Pamela dalam membukukan/ mendokumentasikan perjalanan dalam menjalankan perusahaan Pamela Group.

3.8 Teknik Analisis Data

Analisis data pada penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama dilapangan, dan setelah selesai di lapangan. Namun dalam penelitian ini analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data. Dalam kenyataannya analisis berlangsung selama proses pengumpulan data daripada setelah selesai pengumpulan data, (Sugiyono, 2015:333-334).

Berikut ini penjelasan analisis data sebelum dan selama di lapangan:

3.1.1.1.1 Analisis Data Sebelum di Lapangan

Penelitian kualitatif telah melakukan analisis data sebelum peneliti memasuki lapangan. Analisis dilakukan terhadap data hasil

studi pendahuluan, atau data sekunder, yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Namun demikian fokus penelitian ini masih bersifat sementara, dan akan berkembang setelah peneliti masuk dan selama di lapangan.

3.1.1.1.2 Analisis Data Selama di Lapangan (Model Miles dan Huberman).

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah di analisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction* (memilih yang penting, membuat kategori, membuang yang tidak dipakai), *data display* (menyajikan kedalam pola), dan *conclusion drawing/verification* -membuat kesimpulan yang berupa temuan baru yang telah teruji yang selanjutnya dikonstruksikan dalam tema/judul penelitian, (Sugiyono, 2015: 334).

3.9 Keabsahan Data

Dalam penelitian ini menggunakan uji keabsahan data melalui :

1. Uji Kredibilitas

a. Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. (Sugiyono, 2015:36).

1) Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh kemudian dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan yang selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dari narasumber penelitian.

2) Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya menggunakan wawancara, observasi dokumentasi atau kuesioner. Bila dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut dengan narasumber yang bersangkutan untuk memastikan data mana yang dianggap

benar. Atau mungkin semuanya benar karena sudut pandangnya berbeda-beda.

3) Triangulasi Waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk menguji kredibilitas dapat melakukan pengecekan data dalam waktu dan situasi yang berbeda. Bila hasilnya berbeda-beda maka dilakukan secara berulang-ulang sampai ditemukan kepastian datanya. Ini dilakukan jika data yang dibutuhkan kurang atau tidak kredibel sehingga diperlukan untuk melakukan triangulasi waktu agar data yang diperoleh lebih kredibel, (Sugiyono,2015:371).

b. *Member Check*

Member check adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan *member check* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti data tersebut valid, sehingga semakin dipercaya, tetapi apabila data yang ditemukan peneliti dengan penafsirannya tidak disepakati oleh pemberi data, maka peneliti perlu melakukan diskusi dengan pemberi data, dan apabila perbedaannya tajam, maka peneliti harus merubah

temuannya, dan harus menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Dalam penelitian ini *member check* dilakukan dengan cara mendiskusikan hasil penelitian pada sumber – sumber data yang telah memberikan data yaitu keluarga, rekan kerja serta karyawan. (Sugiyono,2015:371-373).

c. Pengujian *Transferability*

Transferability merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi dimana sampel tersebut diambil. Nilai *transfer* ini berkenaan dengan pertanyaan, hingga mana hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain. Oleh karena itu, supaya orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatif sehingga kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian tersebut, maka peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya. Dengan demikian maka pembaca menjadi jelas atas hasil penelitian tersebut, sehingga dapat memutuskan dapat atau tidaknya mengaplikasikan hasil penelitian tersebut ditempat lain, (Sugiyono, 2015:373).

untuk dapat memahami hasil penelitian kualitatif sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian tersebut, maka peneliti dalam membuat laporannya memberikan uraian yang rinci, jelas dan sistematis, dan dapat dipercaya. Dengan demikian, maka pembaca menjadi jelas atas hasil penelitian tersebut, sehingga dapat

memutuskan dapat atau tidaknya untuk mengaplikasikan hasil penelitian tersebut di tempat lain. Bila pembaca memperoleh gambaran begitu jelasnya, maka suatu hasil penelitian dapat diberlakukan *transferability*, maka laporan tersebut memenuhi standar transferabilitas.

Uji *transferability* didalam penelitian ini dilakukan beberapa prosedur dengan perancangan pedoman wawancara yang dilanjutkan dengan adanya observasi awal sebelum melakukan kegiatan wawancara. Data didapatkan pada saat proses wawancara dan dokumentasi dari narasumber. Setelah semua sesuai dengan apa yang dicari maka dilakukan wawancara kembali ke beberapa narasumber pendukung yang kemudian di analisis terlebih dahulu sebelum di *translate*. Data yang telah dijabarkan berupa data *display* dan data *reduction*.(Putri, 2015).

BAB IV

PERUSAHAAN KELUARGA PAMELLA GROUP

4.1 Sejarah Berdirinya Pamella Group

Latar belakang berdirinya perusahaan Pamella Group berawal dari keinginan Pamella untuk menggeluti dunia kewirausahaan yaitu dengan cara berdagang. Keinginan itu muncul ketika beliau diminta untuk turut membantu dalam mencari nafkah keluarga oleh calon suaminya, yaitu Sunardi Syahuri. Pemikiran untuk berdagang itu muncul dikarenakan Pamella memilih peluang yang dianggap mampu untuk dilakukan mengingat latar belakang pendidikannya yang hanya bermodal ijazah SMP. (Widiyatno, 2013:143).

Setelah menikah selama 2 (dua) bulan, tepatnya tanggal 14 september 1975, Pamella memulai usaha langsung dengan membuka warung yang berukuran 5x5 meter yang cukup sederhana untuk berdagang. Dengan modal sebanyak Rp. 250.000 yang pada saat itu senilai 100 gram harga emas atau di kurs saat ini sekitar Rp. 50 juta060 juta. Selain dari uang Pamella sendiri, untuk membeli barang dagangan Pamella meminjam dari orang tuanya dan hasil dari gaji suaminya yang waktu itu menjadi PNS di Departemen Agama (Depag) DIY. (Widiyatno, 2013:144-145).

Bekerja dan berpikir keras merupakan cara Pamella dalam mengembangkan usahanya. Jeli dalam menangkap peluang pasar yang besar adalah salah satu cara Pamella agar barang dagangnya cepat laku. Selain menjual barang-barang pokok

(kebutuhan dasar masyarakat), Pamella menjual barang dagangan dengan menyesuaikan momentum /musim tertentu yang ada di pasar. Untuk memenuhi permintaan atau penyediaan barang dagangan, Pamella belanja di kota Semarang yang waktu itu ditempuh dengan sepeda motor. Dan alhasil, keuntungan yang diperoleh dari hasil dagangannya sangat besar dan dibelanjakan lagi untuk menyediakan barang dagangan. Hari berganti hari, bulan berganti bulan, dan dari tahun ke tahun di jalani oleh Pamella dan Sunardi Syahuri dalam mengembangkan usahanya, hingga saat ini usaha mereka menjadi salah satu usaha terbesar yang ada di Yogyakarta. (Widiyatno, 2013:149).

4.2 Perjalanan Panjang Pamella Group menjadi Supermarket

Ada beberapa definisi ritel menurut beberapa sumber. Dalam bahasa inggris, penjualan eceran disebut dengan istilah *reatiling* (ritel). Semula *retailing* berarti memotong kembali menjadi bagian-bagian yang lebih kecil. *Retailing may be defined as the activities incident to selling goods and service to ultimate consumers. Retailing is the final link in the chain of distribution of most product from inicial producers to ultimate consumers.* Artinya, perdagangan eceran bisa didefinisikan sebagai sesuatu kegiatan menjual barang dan jasa kepada konsumen akhir. Perdagangan eceran adalah mata rantai terakhir dalam penyaluran barang dari produsen sampai kepada konsumen, (Sopiah, 2008:7).

Sedangkan dalam sumber lain menyebutkan bahwa ritel berasal dari kata *ritail* (bahasa inggris) yang artinya eceran. Merupakan mata rantai dari luar distribusi barang dari produsen sampai ke konsumen akhir. Sebagai mata rantai, maka bisnis ritel adalah perantara perdagangan yang memiliki ketergantungan pasokan barang dan jasa kepada produsen/pemasok, (Hartono, 2007:11).

Ada beberapa jenis institusi bisnis ritel seperti gerai tradisional (warung dan toko tradisional). Gerai modern (*minimarket*, *supermarket*, dan kini mulai bermunculan *hypermarket*). Perbedaan antara gerai tradisional dengan gerai modern terletak pada tata ruang gerai, teknologi informasi, dan pelayanan. (Hartono, 2007:11).

Departemen store dan *supermarket* dapat diklasifikasikan menurut skala usahanya, seperti luas lantai, besarnya omzet, dan jaringan. Luas minimal untuk *departemen store* maupun *supermarket* adalah 600 m² persegi persatu *outlet* atau merupakan *chainstore* dengan luas total yang sama. (Foster, 2008:4).

Dalam perkembangan industri ritel, pusat perbelanjaan semakin modern yaitu ditandai dengan penampilan bentuk fisik yang lebih mewah dan fasilitas yang lebih canggih dibandingkan dengan pasar tradisional. Di Indonesia pasar semacam itu merupakan pusat perbelanjaan. Di negara ini pertumbuhan pusat perbelanjaan berawal dari berdirinya *Sarinah Building* di Jakarta pada tahun 1964 yang ketika itu merupakan salah satu bangunan yang megah. Munculnya pendirian *Sarinah* sudah di gagas oleh Presiden Soekarno pada tahun 1962. Gagasan tersebut menjadi kenyataan dalam waktu dua tahun setelah membangun gedung dengan dana rampasan perang dari Jepang. (Foster, 2008:1-2).

Bersamaan dengan itu, bisnis ritel mulai menampakkan pertumbuhan dengan hadirnya *supermarket* yang mulai dirintis awal tahun 1970-an oleh Gelael dan Hero, *Supermarket* yang kemudian diikuti oleh perkembangan dan berdirinya *supermarket* lain seperti Golden Truly, Grasea, Tomang Tol, Permata, Jameson, dan lainnya. (Foster, 2008: 2).

Sejalan denga pertumbuhan *supermarket*, *departemen store* pun memiliki ruang pertumbuhan sendiri. Diawali dengan munculnya Matahari *departement store* yang dirintis oleh Mickey Mouse pada tahun 1958. Mendampingi Sarinah yang mulai menurun. Matahari *Departemen Store* diperluas pada tahun 1969 dan tahun 1970 dengan mulai membuka beberapa cabang, kemudian muncul pasarnya pada tahun 1974, (Foster, 2008:2).

Seiring dengan *trend* pertumbuhan *supermarket* dan *departement store*, maka saat itu tidak dapat dihindari lagi perkembangan pusat-pusat perbelanjaan yang didalamnya mencakup *departemen store*, *supermarket*, restoran, bioskop, arena bermain anak, serta berbagai toko ruang pameran. Oleh karena itu, hanya dalam waktu relatif singkat sekitar sepuluh tahun telah banyak bermunculan pusat-pusat perbelanjaan terutama disekitar Jabodetabek. Dengan semakin berkembang pesat pertumbuhan ekonomi di Jakarta disertai pengembangan wilayah permukiman ke arah pinggiran kota, maka pusat-pusat perbelanjaan mulai merambah ke daerah-daerah baru, (Foster, 2008:2-3).

Di Yogyakarta, perusahaan modern dengan model supermarket dirintis oleh keluarga Pamella Group. Munculnya supermarket itu tidak lepas dari jerih payah dua tokoh yaitu Nur Liesnani Pamella dan Sunardi Syahuri sebagai *founding father* perusahaan ini. Berawal dari toko kecil yang menyediakan beberapa barang sampai menjadi supermarket yang berjumlah ratusan hingga ribuan barang kebutuhan rumah tangga.

Seiring dengan omzet penjualan perusahaan yang terus meningkat, pemilik berusaha untuk memikirkan bagaimana cara memperbesar usaha. Langkah untuk memperbesar usaha itu pemilik lakukan dengan cara perluasan toko,

memperbanyak barang dagangan, dan memperbaiki fasilitas layanan konsumen dan menjajaki kemungkinan membuka cabang di tempat lain. Saat ini, usaha ritel Pamella Group sudah cukup berkembang. Mungkin skala bisnis yang sedang di geluti sudah bisa disejajarkan dengan pengusaha ritel tingkat nasional yang banyak mendirikan *Supermarket* dan *Mall* diberbagai kota besar di Tanah Air. Apalagi dibanding dengan usaha ritel yang skala raksasa-raksasa seperti Carefour dan Hypermart, Namun, dengan usaha yang dirintis dari nol, pemilik sudah merasa cukup bangga dan puas atas pencapaian yang selama ini diraih. Apalagi untuk skala wilayah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, omzet yang diperoleh Pamella Group ternyata tidak kalah dengan perusahaan ritel lainnya. Bahkan sudah bisa dibilang menyamai omzet yang dicapai perusahaan ritel milik pengusaha nasional maupun asing. (Widiyatno, 2013:152).

Dari awal berdiri hingga saat ini, Pamella Group bergerak di bidang usaha ritel. Dalam usaha ritel, perusahaan menjual berbagai kebutuhan rumah tangga baik dari kebutuhan pangan, sandang, dan papan. Produk inilah yang menjadi *Core business* dari Pamell Group hingga sampai sekarang. Untuk mengembangkan perusahaan, Pamella Group tidak hanya bergerak dibidang ritel saja. Ada beberapa macam bisnis lain yang dikelola dan berkembang sampai sekarang. Bisnis tersebut adalah salon kecantikan, Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU), Futsal, hingga Sanggar Senam. Dalam mengembangkan perusahaan, Pamella Group telah mendirikan beberapa cabang yang tersebar di beberapa lokasi strategis Yogyakarta.

Beberapa cabang itu adalah sebagai berikut, (Widiyatno, 2013:153).

Pamella 1 : (Pamella Utama sekaligus kantor) beralamat di Jalan

Kusumanegara

Pamella 2 : Alamat di Jalan Tendean Nomor 18. Didirikan pada 14

September 1981

Pamella 3 : Alamat di Jalan Wonocatur. Didirikan pada 5 Februari 1994

Pamella 4 : Alamat di Jalan Pramuka Kota Yogyakarta. Didirikan pada

22 Januari 1996

Pamella 5 : Alamat di Jalan Tegalturi. Didirikan 5 Agustus 1997

Pamella 6 : Alamat di Jalan Raya Candi Gebang. Didirikan pada januari

1999

Pamella 7 : Alamat di Jalan Purwomartani Kalasan. Didirikan pada

Desember 2002

Pamella 8 : Alamat di Jalan Lowanu Kota Yogyakarta. Didirikan pada 8

Agustus 2011

SPBU : Alamat Jalan Lowanu Yogyakarta. Didirikan pada November

2005

Salon Kecantikan : Alamat di jalan Kusumanegara

Pada tahun 1995, pola pelayanan yang diterapkan oleh Pamella Group masih menggunakan model tradisional. Setiap pembeli yang datang ke toko untuk berbelanja dilayani oleh pramuniaga, belum menggunakan konsep swalayan. Pada bulan April 1995, Kantor Wilayah Departemen Koperasi Koperasi Daerah Istimewa Yogyakarta bersama Yayasan Prasetya Mulya yang di bentuk oleh para konglomerat kelompok Jimbaran memberi pelatihan pada para pengusaha kecil dan menengah. Dari hasil pelatihan ini, pemilik mendapatkan banyak pelajaran mengenai konsep pelayanan toko dari sistem tradisional ke sistem pelayanan yang

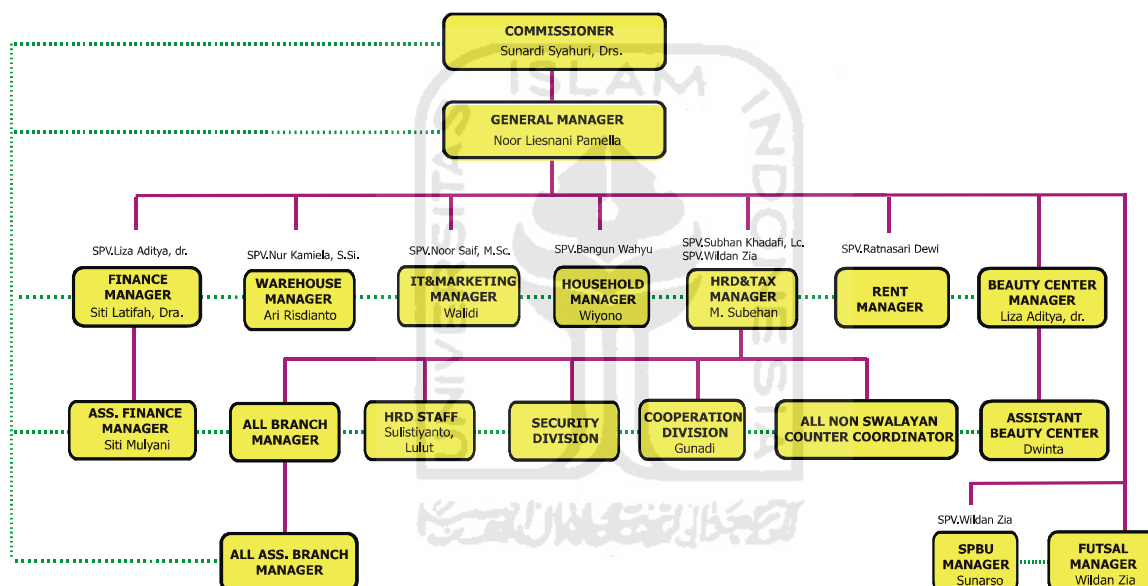
lebih modern yakni swalayan. Pembeli yang datang ke toko tidak lagi dilayani oleh pramuniaga, tapi dipersilahkan untuk memilih sendiri barang yang dibutuhkan, setelah itu baru melakukan pembayaran di kasir. (Widiyatno, 2013:155).

Perubahan layanan ini mulai diterapkan pada Desember 1995, setelah pemilik mengikuti pelatihan di Departemen Koperasi (DK) Daerah Istimewa Yogyakarta. Pelatihan ini bersifat gratis dan diikuti oleh beberapa pemilik toko DIY dan acara pelatihan ini berlangsung selama 5 hari. Seiring dengan perubahan konsep pelayanan, seluruh *outlet* yang dikelola diubah menjadi Swalayan dengan perubahan nama menjadi Pamella Minimarket. Tak terkecuali *outlet* Pamella 1, yang bila ditinjau dari jenis *item* barang yang dijual, sebenarnya sudah tidak pantas menggunakan nama supermarket, karena saat ini masih belum layak. Pada saat pemilik meresmikan perubahan pola pelayanan menjadi swalayan, peresmian tersebut dilakukan oleh Bapak Subiyakto Cakrawerdya yang saat itu menjabat sebagai Menteri Koperasi. Hadir juga sekitar 30-an orang konglomerat nasional yang mendampingi beliau. (Widiyatno, 2013:156-157).

Waktu terus berjalan, perkembangan toko semakin pesat. Perubahan konsep pelayanan yang awalnya dari konsep toko tradisional menjadi swalayan itu ternyata memberi efek yang sangat signifikan bagi perkembangan usaha Pamella Group. Omzet penjualan melonjak hingga dua kali lipat dari omzet sebelumnya. Penggunaan minimarket di belakang Pamella hanya berlangsung hingga tahun 1997. Ketika itu pemerintah gencar melakukan kampanye penghapusan nama-nama toko yang berbau asing, nama toko pun oleh pemilik diganti menjadi Swalayan. Tapi perubahan ini hanya menyangkut nama toko, tidak mengubah

pola pelayanan yang sudah diterapkan sebelumnya. Seiring dengan perkembangan perusahaan dan naiknya jumlah omzet yang diperoleh oleh perusahaan serta penambahan fasilitas toko pada tahun 2005, nama *outlet* Pamela Satu menjadi *outlet* utama perusahaan di ubah menjadi Pamela Swalayan Supermarket. Sejak tahun 2010, nama swalayan ini dihilangkan sehingga menjadi Pamela Supermarket. (Widiyatno, 2013:158-159).

4.3 Struktur Organisasi Pamela Group

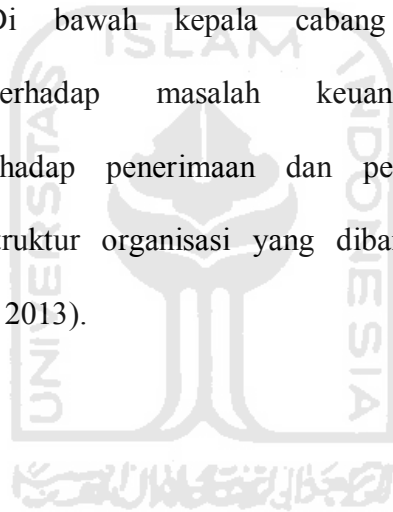


Gambar 1 : Struktur Jabatan Pamela Group 2016

Jabatan tertinggi di perusahaan Pamela Group adalah *General Manajer* (GM) yang di pegang langsung oleh Ibu Pamela sekaligus sebagai *owner*. Sedangkan komisarisnya adalah Pak Sunardi Sahuri. Untuk melaksanakan tugas sehari-hari, General Manajer dibantu oleh asisten *General Manajer* (GM) yang saat ini dipegang oleh anak keempat, yaitu Wildan Zia Muhammad Dani.

Di bawah GM ini juga terdapat hubungan fungsional dengan beberapa jabatan manajer yang membidangi beberapa jenis pekerjaan dan juga para kepala cabang (*Branch Manager*). Kepala cabang bertanggungjawab dalam pengadaan barang dengan melakukan *order* langsung ke *supplier*, menjaga kelengkapan barang-barang yang dijual, menjaga kualitas produk yang dijual, dan bertanggungjawab dalam hal omzet penjualan.

Dalam omzet ini, tentu perusahaan menetapkan target-target tertentu, sehingga harus selalu ada pertumbuhan di cabang Pamela yang menjadi tanggungjawabnya. Di bawah kepala cabang itu, ada orang yang bertanggungjawab terhadap masalah keuangan, khususnya yang bertanggungjawab terhadap penerimaan dan pengeluaran uang di toko bersangkutan. Jadi, struktur organisasi yang dibangun oleh pemilik sangat sederhana. (Widiyatno, 2013).



BAB V

SUKSESI PERUSAHAAN PAMELLA GROUP

5.1 Pendahuluan

Banyaknya perusahaan-perusahaan besar di Indonesia yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga merupakan salah satu alasan munculnya berbagai cara perusahaan untuk mempertahankan eksistensinya. Dalam mempertahankan eksistensinya ini, perusahaan melakukan regenerasi kepada penerus yang akan memimpin perusahaan selanjutnya. Proses inilah yang dinamakan proses perencanaan suksesi.

Suksesi merupakan suatu cara generasi lama mempersiapkan generasi baru untuk melanjutkan kepemimpinan perusahaan. Dalam proses mempersiapkan ini, pemimpin lama mempunyai cara-cara tersendiri dalam mendidik, melatih, mengembangkan, dan proses *transfer* pengetahuan kepada generasi baru. Berbagai cara yang dilakukan oleh generasi lama tersebut menjadi suatu model/pola yang sering dilakukan oleh perusahaan-perusahaan keluarga yang ada di Indonesia.

Ada 3 (tiga) model atau pola yang sering dilakukan oleh generasi lama kepada generasi penerus, yaitu suksesi yang memang sengaja direncanakan (*planned sucession*), perencanaan suksesi yang tidak formal (*informal planned succession*), dan suksesi yang tidak direncanakan (*unplanned succession*).

Pertama, *Planned Succession*, adalah perencanaan suksesi yang terjadi hanya akan berfokus pada calon yang akan menduduki posisi kunci yang telah dipersiapkan dengan baik. Dengan memberikan pelatihan pada suksesor dan untuk meningkatkan pengalaman dan kebijakan berpikir serta memberi gambaran terhadap berbagai hal yang penting.

Kedua, *Informal planned succession*, adalah perencanaan suksesi yang lebih mengarah kepada pemberian pengalaman dengan cara memberikan posisi dibawah ‘pimpinan’ perusahaan dan secara langsung akan menerima perintah dan petunjuk dari pimpinan tersebut.

Ketiga, *Unplanned succession*, adalah pergantian pimpinan sebelumnya kepada penerusnya yang berdasarkan keputusan dari pemilik dengan mengutamakan pertimbangan pribadi/sepihak.

5.2 Pola Suksesi

Ibu Pamella tidak pernah membicarakan langsung kepada suksesor tentang siapa yang akan melanjutkan kepemimpinan perusahaan kedepan, tetapi secara tidak langsung calon suksesor sudah mengetahui kalau dia yang akan melanjutkan kepemimpinan perusahaan karena selama ini dia yang sengaja dipersiapkan dan bersedia membantu mengelola perusahaan. Ketika sedang dilakukan rapat keluarga, Ibu Pamella secara tidak langsung memberitahu kepada anak-anak yang lain bahwa Wildan Deni yang akan mendampingi Ibu Pamella dalam mengelola perusahaan.

“Secara serius *enggak*, tapi dia udah tau, ya saya pikir begitu, apa saya harus ngomong, *hehehe*, belum saya belum, tapi pada waktu rapat itu sudah saya sampaikan bahwa apa, ya yang mendampingi mamah Deni *gitu loh*, yang mendampingi mamah Deni, saya sudah bilang *gitu* kesemua, kakak-kakaknya.” (Pamella, 4/2/2016)

Ketika Ibu Pamela bersama anaknya, Wildan Deni, tidak membicarakan langsung mengenai suksesi kepada Wildan Deni. Didalam kesehariannya, Ibu Pamela hanya membahas masalah mengenai pengelolaan perusahaan, bukan masalah suksesi dan bukan pula mengenai siapa yang akan melanjutkan pimpinan perusahaan kedepannya.

“*Gak* pernah secara langsung, *yo* *gak* pernah, sama sekali *gak* pernah.”
(Wildan Deni, 10/2/2016)

Begitu pula suami dari Ibu Pamela tidak pernah membahas masalah suksesi kepada Wildan Deni. Dalam pengambilan suatu keputusan terkait kebijakan perusahaan, Ibu Pamela selalu membicarakan terlebih dahulu kepada suaminya sebelum dibicarakan kepada anak-anaknya.

“Menurut saya juga tetep *ndak-ndak* pernah *ngobrolin* masalah itu.”
(Sunardi, 23/2/2016)

Untuk pembicaraan langsung mengenai suksesi kepada calon suksesor selama ini belum dilakukan. Hingga saat ini, pemilik hanya mendelegasikan beberapa tugas perusahaan kepada calon suksesor dengan tujuan agar calon suksesor lebih banyak mendapatkan pengetahuan, wawasannya luas, dan bisa menangani berbagai masalah ataupun persoalan yang di hadapi oleh perusahaan. Dalam pendelegasian tersebut tentunya secara tidak langsung calon suksesor di persiapkan untuk menangani ataupun memimpin perusahaan kedepannya.

Untuk membicarakan langsung dalam arti memutuskan atau menyerahkan sepenuhnya 100 % juga belum, tapi selama ini masih dalam pendelegasian. Pendelegasian juga bersifat mewakili tetapi tidak seperti prosedur pemerintahan atau setruktur pemerintahan ada pengangkatan resmi, ada surat keputusan (SK) nya kan tidak. Tetapi sistem perusahaan keluarga pendelegasian sebenarnya tidak langsung mereka memberikan lampu kuning untuk lanjut yaa, selama ini msih bersifat pendelgasian. (Ahmad, 20/04/2016).

Mengenai perencanaan suksesi kedepannya, Ibu Pamela tidak pernah membicarakan langsung kepada calon suksesor untuk memimpin atau menggantikan kepemimpinan perusahaan kedepannya. Tapi, semua anggota keluarga sudah tahu kalau yang menemani Ibu Pamela dalam mengelola perusahaan adalah Wildan Deni dan secara tidak langsung, keluarga juga mengetahui kalau Wildan Deni yang akan melanjutkan kepemimpinan perusahaan kedepan.

Untuk kepemimpinan perusahaan selanjutnya, Ibu Pamela sudah mempersiapkan anak laki-laki, yaitu Wildan Deni, anak ke 4. Beliau yang sekarang sedang membantu Ibu Pamela mengelola perusahaan.

“Iya betul, itu saya persiapkan. anak saya nomor 4.” (Pamella, 4/2/2016)

Sementara, Wildan Deni yang sekarang lebih banyak membantu mengelola perusahaan dan sudah diberikan tanggungjawab yang besar, menyetujui untuk membantu Ibu Pamela dan beliau sangat konsen dalam bidang ini. Hanya saja, Wildan Deni tidak mempunyai ambisi yang besar untuk dijadikan sebagai penerus pimpinan perusahaan, karena dia menganggap masih ada saudara lain yang mempunyai hak yang sama dan mempunyai potensi yang sama.

“*Hahahaha*, Amiin, *dilalah* saya disini, saya tetep yakin saya *cuman* 20%, karena ibu mendukung yang lain, tapi saya *gak* tau versinya ibu jawabannya *loh ya*.” (Wildan Deni, 10/2/2016,)

Untuk kepemimpinan perusahaan selanjutnya, Pemimpin sudah mempersiapkan calon suksesor untuk melanjutkan estafet perusahaan. Persiapan itu sudah dilakukan dengan cara mendidik dan memberikan sebagian

tanggungjawab kepada Wildan Deni (calon suksesor) dalam menangani persoalan perusahaan.

“Untuk sementara ini sudah mulai kita kader, Mas Wildan itu mulai menangani Pamela.” (Sahuri, 23/2/2016)

Pemilihan Wildan Deni sebagai calon suksesor yang nantinya akan meneruskan kepemimpinan perusahaan juga dirasakan oleh orang-orang terdekat/kepercayaan Ibu Pamela yaitu Pak Ahmad. Pak Ahmad yang selama ini bekerja di perusahaan Pamela Group dengan waktu yang sangat lama tentunya sedikit banyak tau mengenai siapa yang di persiapkan dan dipilih oleh pemilik untuk memimpin perusahaan kedepannya. Yang selama ini di didik/di kader sebagai penerus pimpinan Pamela Group adalah Wildan Deni.

Oh iya, jadi selama ini sudah mempersiapkan bahkan ke depan siapa-siapa sebenarnya sudah di *planning* termasuk mas Mas Deni sudah disiapkan untuk suksesi ke depan. (Ahmad, 20/04/2016).

Untuk mengetahui siapa calon suksesor Pamela Group kedepannya, Pak Nardi dan Ibu Pamela sudah mempersiapkan calon pemimpin yang akan melanjutkan pimpinan perusahaan. Persiapan itu dilakukan sejak lama karena sudah menemukan calon suksesor yang dianggap cukup kompeten, professional, wawasannya luas, menyukai bidangnya, dan mempunyai motivasi yang tinggi untuk mengembangkan perusahaan. Dia adalah anak ke 4 dari 5 bersaudara, yang bernama Wildan Deni.

Keberhasilan suatu pendidikan sedikit banyaknya dipengaruhi oleh cara mendidik itu sendiri. Karena hasil/output dari pendidikan itu biasanya menggambarkan dari bagaimana cara mendidik yang dilakukan sebelumnya. Salah satu cara pendidikan yang dianggap cukup efektif adalah pendidikan dengan

langsung praktek atau yang lebih dikenal *learning by doing*. Konsep *learning by doing* adalah suatu konsep yang lebih menekankan pada perpaduan antara ilmu/teori dengan praktek langsung dilapangan. Ketika dilapangan akan menemukan banyak hal yang berkaitan atau tidak berkaitan dengan ilmu yang/teori yang didapat sebelumnya. Sehingga akan banyak belajar sekaligus menjadi pelaku dalam menangani berbagai masalah yang dihadapi.

Cara ini telah dilakukan oleh Ibu Pamela dalam mendidik calon suksesor. Beberapa tanggungjawab diserahkan kepada calon suksesor, baik itu masalah teknologi informasi, pengelolaan sumber daya manusia, dan administrasi lainnya. Dalam beberapa tanggungjawab yang diberikan kepada calon suksesor, hal yang dianggap sedikit berbeda adalah calon suksesor beberapa kali menggantikan posisi Direktur dalam perusahaan. Yang perlu diketahui bahwa posisi seorang Direktur adalah posisi yang sangat berat, karena menangani berbagai masalah perusahaan yang lumayan kompleks, dari masalah kecil hingga permasalahan besar.

“Jadi selama ini saya sering pergi *gitu aja*, kalau saya pergi gitu itu saya anggap itu pembelajaran. “ (Pamella, 4/2/2016, 10:30).

Konsep belajar sekaligus bekerja adalah pembelajaran yang selama ini dijalani oleh calon suksesor. Konsep ini dirasa banyak membawa perubahan yang lebih baik karena calon suksesor banyak belajar pada saat bergabung di perusahaan. Beberapa ilmu yang di didapatkan di bangku kuliah ternyata banyak yang tidak sesuai dengan realita yang terjadi di perusahaan. Sehingga dari pengalaman ini calon suksesor sangat merasakan konsep *learning by doing* itu.

“*Learning by doing*, jadi di ajari dengan oh ibu begini caranya. “ (Wildan Deni, 12/2/2016).

Hal senada juga diungkapkan oleh Pak Nardi. Selama ini cara yang digunakan untuk mendidik calon suksesor adalah dengan bergabung langsung dengan pengelolaan perusahaan. Hal ini akan memberikan efek kepada calon suksesor untuk mengetahui secara langsung permasalahan perusahaan dan sekaligus mengetahui *problem solving* dari masalah-masalah perusahaan tadi.

“Masuk, masuk. Masuk di kerja itu. Jadi *transferknowledge*-nya bukan dengan mengajari tapi masuk ke dalam dan mengatasi masalah. “ (Sunardi, 23/2/2016).

Proses *transfer* pengetahuan merupakan cara yang dilakukan oleh pemilik kepada calon suksesor. Calon suksesor masuk langsung ke dalam perusahaan sehingga tahu persoalan perusahaan sebenarnya. Proses ini sengaja di buat oleh pemilik agar calon suksesor mengetahui banyak hal tentang perusahaan agar ketika nanti calon suksesor memimpin perusahaan akan mengetahui solusi jika ada masalah.

“Termasuk terjun ke lapangan, itu juga persiapan”. (Ahmad, 20/4/2016).

Cara mendidik yang dilakukan oleh Pak Nardi dan Ibu Pamela adalah dengan melibatkan langsung calon suksesor kedalam perusahaan. Hal ini bertujuan agar calon suksesor banyak mengetahui secara langsung berbagai masalah yang terjadi dan mengetahui proses penyelesaian masalah tersebut. Sehingga proses pendidikan itu dianggap lebih efektif dan efisien.

Dalam mempersiapkan calon suksesor untuk kepemimpinan perusahaan selanjutnya, pemilik Pamela Group memilih cara dengan melibatkan calon suksesor langsung ke dalam perusahaan. Dalam keterlibatan ini, calon suksesor belajar sekaligus bekerja, *learning by doing*. Dalam proses ini, terjadi *transfer*

pengetahuan dari pemilik kepada calon suksesor. Proses *transfer* yang dilakukan oleh calon suksesor ini dimulai dengan masuk langsung ke bagian gudang perusahaan. Saat itu, calon suksesor banyak mengganti prosedur-prosedur perusahaan yang sebelumnya sudah di tentukan. Karena perubahan beberapa prosedur itu, muncul ketidak-cocokan dari pemilik kepada calon suksesor, sehingga calon suksesor lebih banyak di arahkan untuk lebih masuk lagi mengetahui persoalan perusahaan. Hingga berjalannya waktu, calon suksesor banyak membantu dan menangani berbagai persoalan perusahaan dan dianggap mampu melakukan itu semua. Sehingga pemilik memberikan pendelegasian kepada calon suksesor untuk menyelesaikan tugas dan menghadapi berbagai persoalan perusahaan.

Di samping itu, calon suksesor di angkat menjadi asisten Direktur untuk membantu Ibu Pamela dalam mengelola perusahaan. Dalam proses membantu ini calon suksesor sering menggantikan posisi Ibu Pamela ketika beliau sedang beraktivitas di luar perusahaan. Proses penggantian kedudukan sementara dianggap oleh pemilik sebagai proses pembelajaran kepada calon suksesor, baik dalam memimpin, bertemu dengan *client*, dan mengatasi berbagai persoalan yang seharusnya diselesaikan.

5.3 Ringkasan Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa Pamela Group melakukan proses suksesi dengan 2 (dua) Pola :

1. Pemilik selama ini memberikan posisi kunci di perusahaan, pelatihan pada suksesor dan untuk meningkatkan pengalaman dengan terjun langsung ke lapangan dan melatih dalam kebijakan berpikir serta

memberi gambaran terhadap berbagai hal yang penting (*planned succession*).

2. Pemimpin mengangkat suksesor untuk menduduki posisi jabatan sebagai asisten direktur perusahaan Pamella Group. Hal ini lebih mengarah kepada pemberian pengalaman dengan cara memberikan posisi dibawah ‘pimpinan’ perusahaan dan secara langsung akan menerima perintah dan petunjuk dari pimpinan tersebut(*informal planned succession*).



BAB VI

JALUR PANJANG MENUJU PUNCAK PIMPINAN

6.1 Pendahuluan

Jalur karir yang harus dilalui putera mahkota untuk sampai ke posisi puncak tentu saja harus melalui jalan tol, dengan mengembangkan program khusus untuk jalur karirnya. Harus dirancang program aselerasi pengembangan untuk memberikan *eksposure* terhadap berbagai hal penting, serta untuk meningkatkan pengalaman dan kebijakan berpikir. Ia harus masuk dari bawah dengan memberinya jabatan lini dalam perusahaan untuk mengasah kemampuannya, memahami budaya perusahaan dan mengukuhkan pola kepemimpinannya.

Melalui pendekatan ini dapat mengakrabkan diri dengan bisnis perusahaan, mengembangkan keterampilan khusus yang berkaitan dengan kompetensi inti perusahaan. Dengan terjun mulai dari bawah dia dapat menggalang hubungan (dan dukungan) anggota organisasi, yang dengan sendirinya memudahkan penerimaan dan pengakuan anggota organisasi.

Program ini lebih difokuskan pada program pengembangan yang diberikan kepada calon penerus di perusahaan yang sama atau di sebuah anak perusahaan dari kelompok perusahaan yang dimiliki. Dengan demikian ia telah dikenal dan diharapkan dapat lebih mudah diterima di kalangan organisasi. Setelah beberapa saat, sebaiknya putera mahkota bekerja juga di perusahaan lain, untuk

meningkatkan daya inovasi dan kreativitas perusahaan. Diharapkan juga membuka wawasan dan kemampuan *networking*-nya. Pengalaman bekerja di perusahaan lain juga menumbuhkan kepercayaan diri, karena tidak tergantung pada *power* yang bersifat *ascribed*. Keberhasilan di luar perusahaan keluarga akan membentuk kredibilitas dan legitimasi untuk menerima tampuk pimpinan perusahaan.

Posisi atau jabatan di dalam perusahaan merupakan salah satu langkah pemilik memberikan tanggungjawab kepada calon suksesor. Pelimpahan tanggungjawab merupakan langkah awal pemilik melibatkan calon suksesor untuk membantu dalam mengelola perusahaan. Di perusahaan ini, calon suksesor pertama kali mulai dilibatkan pada posisi bawah. Pemimpin menginginkan calon suksesor untuk belajar dari bawah, mulai dari bagian gudang untuk mengetahui operasinya sampai ke posisi lebih tinggi untuk menangani beberapa bidang *information technology* (IT), sumber daya manusia (SDM), dan administrasi perusahaan.

6.2 Memulai Dengan Asa, Menghasilkan Harapan

1. Tahap Pra-Bisnis

Tahap ini adalah tahap awal di mulainya perencanaan suksesi. Dalam tahap pertama ini, generasi pendiri mulai memperkenalkan perusahaan keluarga kepada generasi penerus sebagai tahap awal proses suksesi. Berbagai cara pemimpin perusahaan melakukan pendidikan, arahan ataupun pelatihan kepada generasi selanjutnya untuk mempertahankan eksistensi perusahaan dan memenangkan kompetisi bisnis di masa depan.

Untuk lebih mengenalkan realita yang terjadi di lapangan, pada saat calon suksesor kecil, pemilik sering mengajak calon suksesor “main” di toko. Ketika dewasa calon suksesor di terjunkan di bagian paling bawah perusahaan, yaitu di bagian gudang. Calon suksesor banyak belajar di berbagai bagian, mulai dari pengadaan barang/stok barang, proses keluar masuk barang, pencatatan, sampai operasionalnya.

Oh ya, kalau liburan sering ke kasir, biasanya anak-anak saya itu sukanya dikasir, namanya anak kecil *to*, dari *mbak-mbake*, *he’e*, jadi diikutkan, diikutkan, apa, dalam bisnis, biar tahu lika-likunya, kalau libur kesini, ikut. (Pamella, 4/2/2016).

Calon suksesor pertama kali mulai dihadapkan dengan realita yang selama ini ada beberapa hal yang tidak sesuai dengan ilmu yang di pelajari oleh calon suksesor ketika masih kuliah. Tujuan calon suksesor di tempatkan di bagian gudang barang adalah agar calon suksesor lebih banyak mengetahui segala proses manajemen operasional perusahaan dari bawah dan ketika calon membuat suatu kebijakan tidak hanya di dasarkan pada pengetahuan saja, melainkan didasarkan atas realita yang telah di atur oleh prosedur yang dibuat oleh pemilik/pemimpin sekarang. Hingga saat ini, calon suksesor banyak menerima arahan dan perintah dari pemilik/pemimpin Pamella Group.

Keyakinan pemilik kepada calon suksesor muncul ketika calon suksesor memutuskan untuk bergabung dalam pengelolaan perusahaan. Keputusan tersebut didasarkan atas pendidikan calon suksesor dalam memilih bidang ekonomi untuk memperluas wawasannya tentang perusahaan. Ketika mulai terjun kedalam perusahaan, calon suksesor seringkali menerapkan ilmu yang

didapatkan di bangku kuliah untuk di implementasikan dengan manajemen perusahaan.

Dalam proses pengimplementasian ilmu dan wawasan calon suksesor, seringkali ada beberapa cara yang dirasa kurang sesuai dengan konsep manajemen yang diterapkan oleh pemilik, sehingga ada beberapa perbedaan konsep dalam pengelolaan dalam perusahaan. Perbedaan itu sangat dirasakan oleh pemilik ketika calon suksesor mengubah beberapa aturan perusahaan. Perubahan tersebut dirasa tidak sesuai dengan konsep yang diterapkan oleh pemilik sehingga pemilik meminta calon suksesor untuk mengetahui lapangan terlebih dahulu sebelum mengubah beberapa aturan.

Seiring berjalannya waktu, proses demi proses dilalui oleh calon suksesor dan bimbingan langsung dari pemilik. Calon suksesor mulai dikenalkan dengan prosedur-prosedur perusahaan sehingga mengerti realita yang terjadi di lingkungan perusahaan. Dalam menjalani proses pembelajaran ini, calon suksesor mulai memadukan ilmu yang didapatkan di pendidikan dengan realita yang ada di perusahaan. Dalam memadukan kedua hal tersebut, pemilik yakin kepada calon suksesor bahwa calon suksesor mempunyai wawasan dan ilmu yang lebih luas dari pemilik sekarang sehingga ada beberapa kecocokan konsep yang diterapkan oleh calon suksesor di perusahaan. Dengan alasan itu, pemilik sangat yakin jika calon suksesor yang akan memimpin perusahaan kedepannya akan berkembang dengan baik.

“Yakin, yakin walaupun belum 100%,wawasannya lebih luas, dibandingkan saya. “ (Pamella, 4/2/2016).

Keyakinan pemilik tersebut telah dirasakan oleh calon suksesor bahwa perusahaan akan berkembang ketika calon suksesor nanti memimpin perusahaan. Dalam kesehariannya, pemilik sering membahas masalah perusahaan kepada calon suksesor. Banyak kesesuaian yang terjadi disana sehingga calon suksesor mempunyai keyakinan pemilik sangat mendukung kepada calon suksesor untuk kedepannya.

“Kalau saya, sepertinya ibu yakin 100%.“ (Wildan Deni, 12/2/2016).

Keyakinan kepada calon suksesor juga datang dari suami Ibu Pamela (Pak Nardi). Sebagai pemilik, Pak Nardi mempunyai keyakinan bahwa perusahaan akan berkembang kedepannya jika calon suksesor yang memimpin. Untuk keberhasilan perusahaan kedepannya, tidak hanya calon suksesor sendiri yang mengelola, melainkan dibantu oleh saudara-saudara yang lainnya. Kerena dalam mengelola perusahaan, Pak Nardi berpendapat sering dibicarakan dengan saudara-saudara yang lain dalam pengambilan keputusan terkait kebijakan perusahaan.

Kepemimpinan calon suksesor nanti diperusahaan bukan kepemimpinan yang mutlak dikuasai oleh calon suksesor. Karena segala sesuatunya terkait dengan hal-hal yang besar dalam pengambilan keputusan ataupun kebijakan perusahaan harus di komunikasikan dengan saudara-saudara yang lain yang juga mempunyai hak yang sama.

“Kan ada yang lain. Dia tidak harus sendiri. Berfikir perusahaan itu *kan jamak*. Kalau sudah ada keraguan ya tanya kakaknya, *musyawarah* antara kakak adik ini. Sehingga tampilnya Deni di toko Pamela itu bukan menjadi penguasa mutlak, diskusi aja dengan keluarga. *Ndak* ada persoalan kok.” (Sunardi, 23/2/2016).

Pemimpin dan pemilik Pamella Group mempunyai keyakinan yang tinggi pada calon suksesor dalam memimpin perusahaan dimasa mendatang. Keyakinan tersebut didasarkan oleh latar belakang dan proses pendidikan yang dialami oleh calon suksesor sebelum dan ketika di lapangan dalam mengelola perusahaan. Sikap profesionalisme dan kesungguhan calon suksesor dalam mengelola perusahaan adalah alasan yang kuat kalau perusahaan akan berkembang lebih baik kedepannya.

2. Tahap Pengenalan

Pada tahap ini generasi pendiri mulai mengenalkan generasi penerus kepada pihak-pihak yang berhubungan dengan perusahaan, baik yang berhubungan langsung maupun hubungan yang tidak langsung dengan perusahaan seperti pihak bank yang sebagai sumber modal, *supplier* barang sebagai penyedia barang dagangan, maupun pihak lain yang terkait.

Dalam tahap pengenalan ini, calon suksesor dididik dan dilatih untuk berhubungan atau berkomunikasi langsung dengan orang lain, khususnya yang berkaitan dengan perusahaan. Hal ini sering dilakukan oleh calon suksesor ketika Direktur (Ibu Pamella) berada diluar kantor. Dari pihak pemilik, hal ini bertujuan untuk mendidik calon suksesor mengenal lebih jauh tentang perusahaan, mengetahui pihak-pihak yang berkaitan dengan perusahaan, dan pembelajaran untuk menjadi pemimpin.

“Apa jadikan saya sering rapat, ya udah saya tinggal *gitu aja*, saya sering di undang ke kampus- kampus, *ngisi-ngisi gitu to*, ya udah tinggal *gitu wae*, *haaa* Deni yang disini, biar ketemu, ya seperti ini, ini dari apa, dari *tissue*, ya dia, sudah, sebetulnya sudah mulai kan?, mulai tapi belum 100% karena saya masih *gak* mau meninggalkan *sini*, hehehehe, masih disini *pokokke*, *hehehe*. (Pamella, 4/2/2016).

3. Tahap Pengenalan Fungsi

Tahap selanjutnya adalah memasuki tahap ketiga. Pada tahap ini generasi penerus mulai berinteraksi dengan pihak-pihak yang bekerja di perusahaan, agar generasi penerus mendapatkan pengalaman.

Calon suksesor adalah orang yang dipilih, dididik, dan dipersiapkan oleh pimpinan perusahaan. Pemilihan, pendidikan dan persiapan ini sengaja dilakukan oleh pimpinan dikarenakan calon suksesor dianggap sesuai dengan bidangnya, adanya kemauan yang tinggi untuk mengembangkan perusahaan, kesungguhan dan sifat profesionalnya dalam mengelola perusahaan, membangun relasi di dalam maupun diluar perusahaan, pengetahuan dan wawasan mengenai perusahaan karena terlibat cukup lama di perusahaan, dan kriteria-kriteria lain yang mendukung sehingga pemimpin memilih Wildan Deni sebagai calon suksesor kedepannya.

“Kalau *meeting* dengan karyawan, kita minta dia masuk gitu. *Meeting* dengan pimpinan toko, masuk dalam situ. Kita berikan kepada dia usulan seperti ibunya punya usulan. Kalau salah ya disalahkan, jadi memang ada kebebasan berpendapat. (Sunardi, 23/2/2016).

Dalam pengambilan keputusan terkait kebijakan perusahaan, calon suksesor juga ikut dilibatkan. Hal ini bertujuan agar calon suksesor mengenal lebih jauh mengenai fungsi masing-masing bidang perusahaan, para pemimpin toko, hingga karyawan. Kebebasan dalam mengungkapkan pendapat sengaja dibiarkan oleh Ibu Pamella, jika pendapat yang diungkapkan oleh calon suksesor itu benar di dukung, dan apabila salah, diluruskan.

Dengan adanya kemampuan calon suksesor seperti beberapa diatas, diharapkan akan menjalin dan menjaga komunikasi yang sudah berjalan baik

dengan pihak dalam maupun dengan pihak luar perusahaan, seperti *supplier*, *distributor*, *retailer*, dan investor. Calon suksesor harus bersikap baik dan terbuka dalam segala permasalahan yang ada pada perusahaan.

4. Tahap Pelaksanaan Fungsi

Tahap berikutnya adalah tahap pelaksanaan fungsi. Pada tahap ini generasi penerus mulai ambil bagian dalam proses yang ada di dalam perusahaan. Dimulai dengan generasi penerus menjadi karyawan tetap di dalam perusahaan sampai menjabat posisi selanjutnya.

Proses pendidikan, pemilihan bidang /jurusan yang sesuai dengan perusahaan, keinginan untuk mengembangkan perusahaan mungkin menjadi pertimbangan yang sangat serius yang diambil oleh pemimpin untuk mengangkat atau melibatkan calon suksesor ke dalam perusahaan. Beberapa tahap awal pendidikan telah dilakukan, mulai dari pertama masuknya calon suksesor ke dalam perusahaan dan menangani berbagai proses keluar masuknya stok barang dagangan, sampai diangkat menjadi *General Manajer*/ asisten Direktur Pamella Group yang menangani bidang komputer, kelistrikan, administrasi, perpajakan, dan lain-lain.

“Ya, *InsyaAllah*. “ (Pamella, 4/2/2016).

Didalam perusahaan, Wildan Deni menangani berbagai macam persoalan perusahaan, misalnya bidang SDM, *IT*, administrasi, dan lain-lain. Dalam menjalani tanggungjawab ini, Wildan Deni merasa yakin kalau dia calon suksesor yang dipilih oleh pimpinan walaupun dia beranggapan masih ada saudara-saudara yang lain juga mempunyai kesempatan yang sama.

“Alasan menurut saya *ketokke* saya meng *dilalah* aja ada disini, kalau sekarang saya itu masih SMA adek saya yang kakak saya mungkin adek saya yang akan jadi di meja ini, mungkin *loh* ya, saya gak tau versinya ibu, kalau menurut saya saya masih yakin, *meng dilalah* karena ibu bapak itu orangnya adil. “ (Wildan Deni, 12/2/2016).

Kesungguhan Wildan Deni dalam menangani berbagai persoalan perusahaan telah diakui oleh Pak Nardi (suami dari Ibu Pamella). Dalam mengelola perusahaan, Wildan Deni sangat profesional dan dianggap mampu oleh pimpinan karena hanya dia yang benar-benar konsen, dan antara keinginan pemilik dengan Wildan Deni mempunyai kesamaan untuk mengembangkan perusahaan kedepannya, sangat berbeda jauh dengan kakak-kakak yang lain yang memilih usaha tidak sama dengan usaha pemilik.

“Karena senioritas, kalau bicara kesungguhannya, kita kita *prof* aja lah, jadi *ngalir professional* jalan dengan baik, tapi masing-masing sudah punya bekal sendiri-sendiri. “ (Sunardi, 23/2/2016).

Dalam mengelola perusahaan Pamella Group, pemilik memberikan gaji kepada calon suksesor sebagaimana karyawan lain yang juga berkontribusi dalam mengelola perusahaan. Pemberian gaji tersebut dimaksudkan agar pengelolaan perusahaan tetap profesional dalam memberikan kompensasi bagi semua karyawan.

“Sebagai pengelola dia kita gaji, yang menentukan gaji ya perusahaan, seberapa gaji dia sebagai pengelola, apa direktur, apa wakil Direktur karena dia laki-laki,” (Sunardi, 23/2/2016).

5. Tahap Pengembangan Fungsi

Tahap kelima adalah tahap pengembangan fungsi. Pada tahap ini generasi penerus mendapatkan arahan dari pihak lain yang ada di dalam

perusahaan namun belum mengelola keseluruhan perusahaan dan bertugas sebagai pengamat.

Alasan pemimpin dan pemilik memilih Wildan Deni untuk melanjutkan kepemimpinan perusahaan adalah karena mempunyai motivasi tinggi untuk mengembangkan perusahaan, latar belakang pendidikan yang sejalan, *profesionalisme*, kesungguhan, keuletan, mempunyai kesamaan visi dan misi perusahaan, memiliki selera bisnis ritel dibanding dengan kakak-kakaknya yang memilih bidang bisnis lain, mempunyai wawasan yang luas dan paham pada ilmu agama.

“Yakin, yakin walaupun belum 100%, wawasannya lebih luas, dibandingkan saya” (Pamella, 4/2/2016).

Dia lebih ke format-format berbicaranya ke bisnis *ya*, jadi kalau kakak-kakaknya itu kalau ceramah kan agama, artinya ceramah agama konvensional keagamaan, tapi kalau Deni ini kemampuan bicara bisnis tapi agamis. Jadi dia suka diminta kursus *marketing* di perusahaan apa, kursus kemampuan kewirausahaan di tenaga kerja mana. Dia punya kemampuan itu. Ya kalau itu standardisasinya keilmuan di kampusnya terpakai. Misalnya dia mengisi kursus ketrampilan berdagang di departemen perdagangan Bantul dengan peserta pedagang-pedagang, *nah* itu dia bisa mengarahkan. (Sunardi, 23/2/2016).

6. Tahap Pergantian Awal

Dalam tahap ini generasi penerus mulai mendapatkan jabatan sebagai presiden atau *general manager*, generasi penerus sudah mulai menjadi pengambil keputusan namun orang tua masih berperan di belakang layar.

Calon suksesor di angkat menjadi General Manager/ asisten Direktur untuk membantu Ibu Pamella dalam mengelola perusahaan. Dalam proses membantu ini calon suksesor sering menggantikan posisi Ibu Pamella ketika beliau sedang beraktivitas di luar perusahaan. Proses penggantian kedudukan

sementara dianggap oleh pemilik sebagai proses pembelajaran kepada calon suksesor, baik dalam memimpin, bertemu dengan *client*, dan mengatasi berbagai persoalan yang seharusnya diselesaikan.

“Komisarisnya bapak, *General Manajernya* itu ibu, kemudian manajernya saya, *Papah* itu komisaris, *direkture* itu mamah, General manajernya saya, “ (Wildan Deni, 10/2/2016).

Komisarisnya bapaknya, direkturnya istrinya wakilnya dia (Wildan Deni). ”(Sunardi, 23/2/2016).

7. Tahap Kedewasaan Pengganti

Pada tahap ini generasi penerus sudah secara penuh mengambil kursi kepemimpinan secara penuh di dalam perusahaan sesuai jabatan yang dimiliki. Umumnya tahap ini dimulai dua atau tiga tahun setelah generasi penerus mulai mendapatkan jabatan di dalam perusahaan.

Perusahaan Pamella Group yang dikelola dan dimiliki oleh keluarga merupakan hal yang baru dalam membahas masalah suksesi. Hal ini disebabkan karena perusahaan ini baru berada pada generasi awal/perintis. Pemimpin perusahaan saat ini adalah para perintis / *founding father* perusahaan Pamella Group.

Belum terlaksananya suksesi/pergantian kepemimpinan disebabkan pendiri perusahaan masih mempunyai motivasi yang tinggi untuk terus mengembangkan perusahaan. Dengan kekuatan yang dimiliki, memaksimalkan kemampuan dalam mengelola perusahaan, dan dengan niat ibadah kepada Allah SWT, para pendiri akan terus memimpin perusahaan kedepannya. Walaupun hingga saat ini pendiri sudah mulai mengurangi beban

kerja dalam mengelola perusahaan dan beban kerja tersebut beberapa bagian sudah dialihkan kepada suksesor.

6.3 Ringkasan Hasil Penelitian

Dalam melakukan penelitian, dapat disimpulkan bahwa pendiri Pamela Group (Pamela dan Sunardi) saat ini sudah melakukan tahap-tahap, mulai memperkenalkan perusahaan keluarga kepada Wildan Deni sebagai suksesor, mengenalkan kepada pihak-pihak yang berhubungan dengan perusahaan, baik yang berhubungan langsung maupun hubungan yang tidak langsung, berinteraksi dengan pihak-pihak yang bekerja di perusahaan, menjadi karyawan tetap di dalam perusahaan sampai menjabat posisi selanjutnya, mendapatkan arahan dari pihak lain yang ada di dalam perusahaan, sampai suksesor mulai mendapatkan jabatan sebagai presiden atau *General Manager (GM)* posisi jabatan dibawah orang nomor satu (Direktur). Sedangkan di Pamela Group masih belum melakukan tahap kedewasaan pengganti.

BAB VII

PUTRA MAHKOTA PENERUS BISNIS KELUARGA

7.1 Pendahuluan

Ketidaksuksesan dalam proses suksesi merupakan salah satu fenomena yang seringkali menjadi pembahasan. Hal tersebut berdampak pada gagalnya pencapaian kesuksesan di generasi penerus karena proses peralihan antar generasi atau proses suksesi yang tidak berjalan lancar atau tidak sesuai dengan ekspektasi yang diharapkan oleh generasi pendiri, tentunya hal tersebut banyak dipengaruhi oleh berbagai hal.

Kelemahan pola pengembangan, pengelolaan, serta persiapan suksesi untuk jangka panjang merupakan salah satu isu yang sering dimiliki, khususnya dalam perusahaan keluarga di Indonesia. Orang Indonesia cenderung tidak memikirkan perencanaan suksesi tersebut. Pernyataan tersebut dipertegas oleh ungkapan pengamat ekonomi Aviliani yang mengatakan bahwa orang Indonesia cenderung meminta anak fokus ke sekolah saja setinggi-tingginya, sementara orangtua menjalani berbisnis. Akibatnya saat tiba waktunya anak harus menggantikan posisi orangtuanya, yang terjadi adalah usaha tidak berhasil karena anak tidak siap dan tidak mengerti bagaimana mengelola bisnis, hal tersebut juga dikarenakan tidak adanya perencanaan suksesi oleh generasi lama.

Suksesi yang dipersiapkan dengan baik dan terencana akan menyebabkan proses pengalihan kepemilikan berjalan lancar dan calon suksesor yang

dipersiapkan dapat memenuhi kriteria yang diharapkan. Pengalaman anak usia dini dan tanggung jawab yang diberikan oleh orang tua memainkan peran penting. Proses mendidik generasi berikutnya harus dimulai pada anak usia dini, dengan fokus khusus orang tua pada anak-anak mereka dalam memberi tanggung jawab sejak dini. Suksesi memerlukan proses panjang dalam perencanaan dan persiapannya yang kemudian akan membawa perusahaan dalam pelaksanaan transisi yang mulus.

Pemilik perusahaan penting untuk mempersiapkan dan mengembangkan calon suksesor potensial dan memberi kesempatan bagi mereka untuk menunjukkan kemampuan mereka. Seorang calon suksesor perlu dikembangkan dan dipersiapkan untuk menjadi pemimpin bisnis keluarga di masa depan, dimana hal tersebut merupakan pekerjaan kompleks yang berdampak pada kesuksesan bisnis dan hubungan dalam keluarga.

Pada umumnya kegiatan dalam persiapan peralihan otoritas dan kontrol dapat ditempuh dalam periode antara lima hingga lima belas tahun. Dalam jangka waktu lima belas tahun tersebut juga memberi kesempatan untuk membuat kegunaan terbaik dalam setiap sumber daya yang tersedia, seperti menggunakan eksekutif non-keluarga yang berkemampuan untuk membimbing calon suksesor yang potensial, membuat daftar yang dapat membantu mengevaluasi kandidat, atau membuat satuan tugas suksesi untuk membantu dalam perencanaan dan pengambilan keputusan.

7.2 Menemukan Mahkota Di Dalam Istana

1. Persiapan Suksesi

Perencanaan suksesi perusahaan Pamella Group berbeda dengan yang perusahaan keluarga lain, karena masih tergolong perusahaan baru dan masih dipimpin oleh generasi pertama. Sangat berbeda dengan perusahaan lain yang mungkin sudah mempunyai rencana suksesi kedepan atau yang sudah pernah melakukan suksesi, sehingga suksesi dilingkungan keluarga secara langsung masih belum pernah dibahas.

Walaupun masih belum dibahas secara langsung, pemimpin Pamella Group sudah melakukan beberapa langkah suksesi. Misalnya, pemimpin Pamella Group sudah mempersiapkan suksesor yang nantinya akan melanjutkan kepemimpinan perusahaan, melatih dan mendidik suksesor, memberikan posisi kunci kepada suksesor, rencana pembagian aset perusahaan, rencana pengembangan perusahaan, dan *transfer* pengetahuan dalam pengelolaan perusahaan dari pemimpin sekarang kepada suksesor.

Hanya saja, secara sengaja Ibu Pamella sudah merasakan kalau beliau sebenarnya melakukan perencanaan suksesi yaitu dengan mendidik calon suksesor untuk dipersiapkan dalam mengelola perusahaan kedepan. Sejauh ini yang pernah dibahas dilingkungan keluarga adalah mengenai rencana kepemilikan *asset* dan pembagian saham perusahaan kepada anak-anaknya.

“Belum, *hehehehe*, *gak* tau gimana ya suksesi itu, iya, walaupun saya sudah merasakan juga kalau saya melakukan itu.” (Pamella, 4/2/2016)

Di lingkungan keluarga, pembicaraan mengenai suksesi di rasa masih tabu. Membicarakan suksesi, seakan-akan ada rencana untuk pensiun

pimpinan dari pengelolaan perusahaan. Hal ini dikhawirkan oleh Wildan Deni (anak ke 4 yang sekarang membantu mengelola perusahaan), ketika pemilik nanti meninggal dunia, maka hal-hal yang berkaitan dengan suksesi tidak pernah dibahas di dalam keluarga, tapi yang pernah dibahas didalam rapat keluarga adalah mengenai rencana pembagian *asset*, tanah, rumah dan yang lain. Rencana pembagian *asset* yang dimiliki oleh Pamella Group saat ini masih dalam pembahasan keluarga, apakah anak-anaknya mendapatkan bagian kepemilikan perusahaan pada cabang masing-masing atau bentuk kepemilikannya berupa saham yang dimiliki oleh 5 orang anak.

“Menurut saya sih di keluarga masih tabu, karena ya mungkin kesannya suksesi itu kayak pensiun bapak dan ibu, jadi memang ada ketakutan dari mungkin saya *tok* ya, ketakutan dari saya, mereka berdua itu meninggal, maka dari itu, hal-hal yang berkaitan dengan ke arah *situ gak* pernah dibahas, tapi dari sisi bapak dan ibu pernah membahas tentang selain perusahaan, jadi *asset* tanah, rumah, segala macam pernah dibahas, tapi kalau perusahaan belum pernah dibahas, *cuman* bahasan yang pernah itu aja, konsepnya mau di bagi-bagi, Pamella *siji* Pamella *loro*, *opo* mau bikin perusahaan keluarga yang disitu berbentuk saham, itu yang pernah dibahas, tapi kalau suksesornya siapa belum pernah, tidak pernah.” (Wildan Deni, 10/2/2016)

Mengenai perencanaan suksesi sebenarnya sudah di bicarakan di dalam rapat keluarga walaupun tidak secara langsung. Dalam pembahasan itu, putra-putri dari pemilik Pamella Group di buatkan usaha sendiri-sendiri. Sedangkan untuk siapa yang melanjutkan kepemimpinan perusahaan selanjutnya selama ini masih belum di bahas. Walaupun di sisi lain pemilik sudah mempersiapkan calon suksesornya.

Sudah, *setau* saya sudah. dikeluarga sudah dibicarakan bahkan juga beberapa pertanyaan setelah selesai sekolah dibuatkan usaha juga. Artinya Tidak ada komunikasi diinternal dikeluarga. Siapa yang melanjutkan

usaha, kan sudah disiapkan selama ini putra yang teribat di perusahaan sudah mempunyai usaha mengelola sendiri. (Ahmad, 20/04/2016)

Pembicaraan mengenai suksesi di lingkungan keluarga Pamella Group hanya secara tidak langsung jarang dibahas, itupun hanya terkait beberapa hal saja. Selama ini, di dalam rapat keluarga hanya membahas mengenai rencana konsep pembagian kepemilikan asset perusahaan kedepannya dan sedang mempersiapkan pemimpin untuk melanjutkan kepemimpinan perusahaan.

Agar perusahaan sukses di masa depan, pemilik sangat merasa yakin bahwa suksesor yang dipersiapkan saat ini mampu untuk membawa kemajuan perusahaan, dikarenakan suksesor mempunyai wawasan dan pengetahuan yang luas, adanya motivasi yang tinggi dalam mengelola perusahaan, dan mempunyai latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang yang sekarang di geluti.

“Yakin, yakin walaupun belum 100%,wawasannya lebih luas, dibandingkan saya. “ (Pamella, 4/2/2016).

Untuk melakukan suksesi perusahaan kedepannya, pemilik sudah memberikan arahan, bimbingan, dan pendidikan yang cukup kepada calon suksesor. Hal tersebut dilakukan selama beberapa tahun agar suksesor benar-benar paham mengenai berbagai masalah dan solusi yang dihadapi oleh perusahaan. Mulai dari arahan untuk memilih bidang ekonomi ketika memasuki perguruan tinggi, terjun langsung ke lapangan di mulai dari bagian gudang sampai diangkat menjadi asisten Direktur dan sampai saat ini dipercaya menangani berbagai hal penting di perusahaan. Dari latar belakang ini pemilik sangat yakin bahwa calon suksesor akan sukses dimasa depan dalam mengelola perusahaan.

“Kalau saya, sepertinya ibu yakin 100%.“ (Wildan Deni, 12/2/2016).

Kemampuan yang dimiliki oleh suksesor selama ini di nilai sangat baik. Karena di berbagai pengalaman yang dimiliki, penyelesaian berbagai persoalan perusahaan yang dilakukan, dan tanggungjawab yang besar dalam mengelola perusahaan merupakan alasan kenapa pemilik memilih calon suksesor yang selama ini dianggap orang yang paling tepat dalam mengelola perusahaan. Karena alasannya demikian, maka suksesor beberapa kali menggantikan posisi sementara Direktur dalam mengelola perusahaan. Misalnya, dalam menangani *supplier* barang dan beberapa mitra perusahaan yang lain.

“Apa jadikan saya sering rapat, ya udah saya tinggal *gitu aja*, saya sering di undang ke kampus- kampus, *ngisi-ngisi gitu to*, ya udah tinggal *gitu wae*, haaa Deni yang disini, biar ketemu, ya seperti ini, ini dari apa, dari *tissue*, ya dia, sudah, sebetulnya sudah mulai kan?, mulai tapi belum 100% karena saya masih *gak* mau meninggalkan *sini*, hehehehe, masih disini *pokokke*, hehehe. (Pamella, 4/2/2016).

2. Keterlibatan Calon Suksesor

Perusahaan harus mulai melibatkan calon suksesornya dalam melakukan kegiatan bisnisnya. Keterlibatan calon suksesor harus dipersiapkan sejak dini sehingga ia mampu mendapat banyak pengalaman dari keterlibatannya dalam kegiatan di dalam perusahaan tersebut. Karena pengalaman merupakan salah satu hal yang penting dalam meneruskan perusahaan. Calon suksesor juga harus mendapatkan jejaring bisnis dari pemimpin sebelumnya agar hubungan dengan rekan bisnis tetap terjalin meskipun telah terjadi pergantian pemimpin dalam perusahaan tersebut. Lalu pemimpin yang baru harus mengembangkan keahlian, kharisma, dan reputasinya di dalam perusahaan. (Susanto, 2007 dalam Halim 2013).

Dalam mempersiapkan calon suksesor untuk kepemimpinan perusahaan selanjutnya, pemilik Pamella Group memilih cara dengan melibatkan calon suksesor langsung ke dalam perusahaan. Dalam keterlibatan ini, calon suksesor belajar sekaligus bekerja, *learning by doing*. Dalam proses ini, terjadi *transfer* pengetahuan dari pemilik kepada calon suksesor. Proses *transfer* yang dilakukan oleh calon suksesor ini dimulai dengan masuk langsung ke bagian gudang perusahaan. Saat itu, calon suksesor banyak mengganti prosedur - prosedur perusahaan yang sebelumnya sudah di tentukan. Karena perubahan beberapa prosedur itu, muncul ketidakcocokan dari pemilik kepada calon suksesor, sehingga calon suksesor lebih banyak diarahkan untuk lebih masuk lagi mengetahui persoalan perusahaan. Hingga berjalannya waktu, calon suksesor banyak membantu dan menangani berbagai persoalan perusahaan dan dianggap mampu melakukan itu semua. Sehingga pemilik memberikan pendelegasian kepada calon suksesor untuk menyelesaikan tugas dan menghadapi berbagai persoalan perusahaan.

Di samping itu, calon suksesor di angkat menjadi asisten Direktur untuk membantu Ibu Pamella dalam mengelola perusahaan. Dalam proses membantu ini calon suksesor sering menggantikan posisi Ibu Pamella ketika beliau sedang beraktivitas di luar perusahaan. Proses penggantian kedudukan sementara dianggap oleh pemilik sebagai proses pembelajaran kepada calon suksesor, baik dalam memimpin, bertemu dengan *client*, dan mengatasi berbagai persoalan yang seharusnya diselesaikan.

Transfer pengetahuan dan wawasan dari pemilik kepada calon suksesor mengenai pengelolaan perusahaan masih belum maksimal seperti yang

diharapkan. Pemimpin mengharapkan calon suksesor untuk terus belajar agar apa yang diinginkan untuk mengetahui secara 100% tentang pengelolaan perusahaan dapat tercapai.

“Ya, menurut saya belum 100 %, *hehe*, tapi ya 70% ya sudah berhasil, tapi masih belum seperti yang saya inginkan 100%, tapi saya masih berharap bisa, pelan-pelan kan. “ (Pamella, 4/2/2016, 10:30).

Peran calon suksesor dalam perusahaan keluarga pada proses pengetahuan dimulai dengan menjadi asisten dalam mengelola *IT*, *SDM*, keuangan, dan administrasi perusahaan. Dalam menjalankan peran itu, calon suksesor banyak meniru cara pimpinan dalam mengelola perusahaan, sementara calon suksesor mempunyai keinginan yang kuat untuk mengetahui lebih banyak tentang pengelolaan keuangan dan zakat perusahaan.

“Yang sudah itu, (*nyontek* sama ibu) karena belum saya *gak* tau ya, tapi saya butuh tentang pengelolaan zakatnya sama saving uang, itu yang serius, saya masih jauh banget pengelolaannya. “ (Wildan Deni, 12/2/2016, 10:30).

Selama ini proses *transfer* ilmu, wawasan, dan pengetahuan sudah dilakukan dari Ibu Pamella kepada calon suksesor, Wildan Deni. Calon suksesor masuk ke dalam perusahaan dengan praktek langsung sesuai arahan yang diberikan oleh Ibu Pamella.

3. Implementasi Suksesi

Keberhasilan suksesi sangat tergantung pada kejelasan konsep suksesi, yang dijabarkan melalui perencanaan dan persiapan suksesi yang terstruktur dengan jelas. Namun perencanaan suksesi seringkali menemui hambatan-hambatan. Salah satu penghambat perencanaan suksesi berkaitan dengan

adanya kepentingan dari anggota keluarga lain yang berseberangan. (Susanto, 2005).

Di perusahaan Pamella Group, kepentingan dari saudara yang lain mengenai suksesi selama ini tidak ada. Di karenakan pemilik sudah melakukan banyak hal dengan seadil-adilnya. Bentuk keadilan tersebut berupa pemberian fasilitas dan modal untuk membuka usaha masing-masing. Sehingga dengan adanya pembagian yang adil itu diharapkan tidak terjadi konflik antar satu dengan yang lain.

“Gak ada, *gak* ada, karena semuanya sebetulnya saya sudah saya berbuat se adil-adilnya, jadi sepertinya tidak ada yang iri, saya sudah berusaha dengan semua itu berbuat dengan seadil-adilnya pada anak gitu ya. “ (Pamella, 4/2/2016).

Tidak adanya konflik dan kepentingan dari saudara lain mengenai suksesi di perusahaan Pamella Group juga dirasakan oleh calon suksesor, Wildan Deni. Keyakinan itu muncul dikarenakan selama ini tidak ada potensi konflik dan kepentingan yang terjadi di lingkungan keluarga. Apalagi hal-hal yang berkaitan dengan suksesi yang jarang sekali dibahas didalam rapat keluarga.

“Saya *gak ngerti* itu sepertinya sampai sekarang *gak* ada kepentingan yang memicu konflik. Sepertinya *gak* ada. “ (Wildan Deni, 10/2/2016, 10:30).

Sependapat dengan pernyataan kedua narasumber diatas, Pak Nardi sebagai salah satu pemilik Pamella Group, mengatakan bahwa selama ini tidak ada kepentingan diantara saudara-saudara atau anggota keluarga. Kerena semuanya sudah diatur dengan sebaik-baiknya dan seadil-adilnya kepada

semua anak-anaknya. Dalam pemilihan calon suksesor yang mendampingi Ibu Pamela, Pak Nardi melakukannya secara professional.

Siapa saja yang dirasa mempunyai kompetensi dan professional dalam bekerja maka dialah yang dipilih untuk menjadi calon suksesor kedepan. Selain itu, Pak Nardi yakin tidak akan terjadi kepentingan lain dari anak-anaknya karena semenjak anak-anaknya masih kecil sudah diajari dan ditanamkan sifat suka mengalah/kerelaan.

“*Ndak* ada, harus tidak *to*. Kita menanamkan sikap *smooth* jadi kerelaan.” (Sunardi, 23/2/2016, 10:30).

Selama ini tidak ada, karena mereka juga sibuk juga di kegiatan lain sendiri-sendiri. (Ahmad, 20/04/2016).

Tidak adanya kepentingan dari anggota keluarga lain mengenai suksesi adalah salah satu alasan bahwa selama ini di Pamela Group tidak ada potensi konflik maupun kepentingan. Semuanya berjalan seperti biasa dan dari anak-anaknya sendiri sudah mempunyai usaha masing-masing sehingga mengenai siapa calon suksesor/pemimpin Pamela Group kedepannya tidak menjadi masalah.

Dalam proses mempersiapkan dan menyambut suksesi, selama ini Pamela Group tidak terjadi konflik. Hal ini disebabkan pemilik mengatur dan mengarahkan anak-anaknya (termasuk calon suksesor) memberlakukan seadil-adilnya. Pemberlakuan tersebut tampak ketika pemilik memberikan kebebasan memilih bidang studi yang disukai anak-anaknya, memilih bidang usaha yang disukai, memberikan fasilitas modal dan usaha, dan memberikan kebebasan untuk memilih bergabung atau tidak ke dalam perusahaan Pamela Group.

Sejauh ini, Pamella Group baru melakukan beberapa hal yang kami sebutkan diatas. Untuk memasuki tahap implementasi suksesi, saat ini masih belum diketahui kapan akan dilakukan. Pemilik dan suksesor sama-sama tidak mengetahui. Ketidaktahuan itu mungkin disebabkan oleh tidak adanya rencana terstruktur tentang suksesi dan Pamella Group masih pertama kali akan melaksanakan suksesi.

7.3 Ringkasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti menemukan bahwa pimpinan Pamella Group telah melakukan persiapan suksesi kepemimpinan perusahaan. Persiapan tersebut meliputi pemilihan suksesor yang selama ini dianggap yang paling tepat dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, keterlibatan di perusahaan, menjalankan tanggungjawab yang diberikan, dan mempunyai motivasi yang tinggi untuk mengembangkan perusahaan. Keterlibatan dan penempatan suksesor di posisi asisten Direktur merupakan bukti bahwa suksesor telah berhasil menjalankan proses dari awal. Selain itu, suksesor menjadi harapan besar pemilik dalam memajukan dan mengembangkan perusahaan kedepannya. Pamella Group selama ini masih belum mengimplementasikan suksesi yang telah direncanakan, seperti penggantian pemimpin perusahaan dan pembagian aset perusahaan kepada anak-anaknya.

BAB VIII

DISKUSI HASIL PENELITIAN

RAJA TANPA MAHKOTA, KERETA KENCANA, DAN SINGGASANA

8.1 Pola Suksesi Pamella Group

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, maka hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa Pamella Group melakukan proses suksesi dengan 2(dua) pola, hal itu dijabarkan sebagai berikut :

Pertama, pemilik selama ini memberikan posisi kunci kepada suksesor di perusahaan, pelatihan pada suksesor dan untuk meningkatkan pengalaman dengan terjun langsung ke lapangan dan melatih dalam kebijakan berpikir serta memberi gambaran terhadap berbagai hal yang penting (*planned succession*).

Kedua, pemimpin mengangkat suksesor untuk menduduki posisi jabatan sebagai asisten Direktur di perusahaan Pamella Group. Hal ini lebih mengarah kepada pemberian pengalaman dengan cara memberikan posisi dibawah pimpinan perusahaan dan secara langsung akan menerima perintah dan petunjuk dari pimpinan tersebut(*informal planned succession*).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tiono dan Praptingsih (2014), menyatakan bahwa pola suksesi yang dilakukan oleh perusahaan keluarga CV Mandiri Sejahtera Motor di Surabaya adalah dengan pola *Planned Succession*, dalam pola perencanaan suksesi ini hanya berfokus pada calon yang akan menduduki posisi kunci yang telah dipersiapkan dengan baik. Dengan

memberikan pelatihan pada suksesor dan untuk meningkatkan pengalaman dan kebijakan berpikir serta memberi gambaran terhadap berbagai hal yang penting.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Tiono dan Praptiningsih dengan penelitian saat ini, bahwa pola suksesi yang terjadi di perusahaan keluarga Pamella Group sama-sama menggunakan pola suksesi yang direncanakan (*Planned Succession*). Sedangkan perbedaan di dalam penelitian ini, pola suksesi yang terjadi di Pamella Group direncanakan (*planned succession*) dan perencanaan suksesi yang tidak formal (*informal planned succession*).

Hasil temuan dalam penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Susanto (2005), yang menyatakan bahwa ada tiga pola suksesi manajemen puncak yang biasa diterapkan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia. Ketiga hal adalah *Planned succession*, yaitu perencanaan suksesi yang terfokus pada calon yang telah dipersiapkan untuk menduduki posisi kunci. *Informal Planned Succession*, yaitu perencanaan suksesi yang lebih mengarah pada pemberian pengalaman dengan cara memberikan posisi dibawah orang nomor satu dan secara langsung menerima perintah dan petunjuk dari orang tersebut. *Unplanned succession*, yaitu peralihan pimpinan puncak kepada penerusnya berdasarkan keputusan pemilik dengan mengutamakan pertimbangan-pertimbangan pribadi/sepihak.

Persamaan penelitian ini dengan teori yang dikemukakan oleh Susanto, menyatakan bahwa pola suksesi yang terjadi Pamella Group yaitu suksesi yang direncanakan (*planned succession*) dan perencanaan suksesi yang tidak formal (*informal planned succession*).

Perbedaan penelitian ini dengan teori yang dikemukakan oleh Susanto, bahwa di dalam melakukan perencanaan suksesi, Pamella Group terjadi 2 (dua) pola suksesi secara bersamaan, sedangkan menurut Susanto pola suksesi ada 3 (tiga) pola secara terpisah yang sering terjadi di perusahaan keluarga di Indonesia.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Halim (2013), menyatakan bahwa pola suksesi yang terjadi di perusahaan PT. Fajar Artasari menerapkan *informal planned succession*. Hal ini dikarenakan suksesor ketika masuk kedalam perusahaan langsung diberikan jabatan sebagai manajer operasional yang merupakan jabatan di bawah orang nomor satu di perusahaan. Sehingga dengan hal itu menerima perintah dan petunjuk langsung dari pemimpin untuk mengelola perusahaan.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Halim ini dengan penelitian yang dilakukan di Pamella Group adalah melakukan pola suksesi yang sama, yaitu *informal planned succession*. Sedangkan perbedaan penelitian ini, di Pamella Group terjadi 2 (dua) pola suksesi yang direncanakan (*planned succession*) dan suksesi yang tidak formal (*informal planned succession*). Sementara di perusahaan PT. Fajar Artasari hanya melakukan 1 (satu) pola suksesi.

8.2 Tahapan Suksesi Pamella Group

Ada 7 (tujuh) tahap suksesi yang terjadi di Pamella Group saat ini, yaitu mulai dari memperkenalkan perusahaan kepada Wildan Deni sebagai suksesor, mengenalkan kepada pihak-pihak yang berhubungan dengan perusahaan, baik yang berhubungan langsung maupun hubungan yang tidak langsung, berinteraksi dengan pihak-pihak yang bekerja di perusahaan, menjadi karyawan tetap di dalam perusahaan sampai menjabat posisi selanjutnya, mendapatkan arahan dari pihak

lain yang ada di dalam perusahaan, sampai suksesor mulai mendapatkan jabatan sebagai presiden atau *General Manager (GM)* posisi jabatan dibawah orang nomor satu (Direktur). Sementara untuk tahap ke 7 (tujuh), masih belum dilakukan, karena pergantian pemimpin dan implementasi suksesi di perusahaan masih belum dilaksanakan. Dari proses menjalankan tahap-tahap yang dijalani oleh suksesor tersebut, generasi pertama menunjuk Wildan Deni sebagai suksesor perusahaan kedepan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tangradi (2007) pada perusahaan PT. Pelayaran Jadi Berlian Samudra menyatakan bahwa terjadi 3 (tiga) tahap suksesi yang dilakukan oleh perusahaan, diantaranya adalah tahap pra-bisnis, tahap pengenalan, dan tahap pengenalan fungsi. Sedangkan tahap pelaksanaan fungsi, tahap pengembangan fungsi, tahap pergantian awal, dan tahap kedewasaan pengganti belum dijalankan namun kedepannya sudah direncanakan untuk melakukan ke-4 (empat) tahap itu.

Persamaan di dalam penelitian ini adalah tahapan suksesi yang terjadi di Pamella Group sama dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tangradi. Akan tetapi ada perbedaan pada tahap terakhir. Perbedaan hasil temuan di penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Tangradi, Pamella Group merupakan perusahaan yang dipimpin oleh generasi pertama. Sehingga untuk tahap kedewasaan pengganti masih belum dilakukan, karena pergantian pemimpin dan implementasi suksesi di perusahaan masih belum dilakukan walaupun sudah menemukan suksesor. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Pitoy (2014), di perusahaan yang bergerak di bidang ekspedisi di Surabaya menyatakan bahwa suksesor sudah melakukan beberapa tahap yaitu tahap prabisnis, pengenalan,

pengenalan fungsi, pelaksanaan fungsi, pengembangan fungsi, tahap pergantian awal dan tahap kedewasaan pengganti. Persamaan di dalam penelitian ini adalah suksesor perusahaan ekspedisi dan Pamella Group telah melakukan tahap-tahap yang tersusun dan sistematis. Mulai dari suksesor mengenal tahap prabisnis sampai ketahap kedewasaan pengganti (implementasi suksesi). Perbedaannya adalah suksesor Pamella Group masih belum memasuki tahap pergantian pimpinan dan belum melakukan proses pergantian. Sementara di perusahaan ekspedisi ini sudah melakukan 7 (tujuh) tahapan tersebut.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rinjaya dan Indriyani (2014), menyatakan bahwa perusahaan Kayu yang menjadi tempat penelitian sudah melakukan beberapa tahap suksesi, mulai dari tahap prabisnis, pengenalan, pengenalan fungsi, pelaksanaan fungsi, pengembangan fungsi, dan tahap pergantian awal. Sedangkan tahap kedewasaan pengganti masih belum dilakukan oleh perusahaan.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh kedua peneliti diatas dengan penelitian yang dilakukan di perusahaan Pamella Group, bahwa kedua perusahaan ini sama-sama menjalankan tahap-tahap suksesi sampai tahap ke 6 (enam). Sedangkan tahap ke 7 (tujuh) masih belum dilakukan oleh kedua perusahaan ini. Perbedaan penelitian yang terjadi perusahaan Kayu dan Pamella Group adalah terletak pada waktu dan subjek penelitian.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nirwanto (2016), yang dilakukan oleh perusahaan keluarga Budi Daya menyatakan bahwa tahap proses suksesi dalam perusahaan ini masih belum sampai pada tahap akhir atau pada tahap suksesor dipercaya sebagai pemimpin perusahaan. Hal itu dikarenakan *incumbent* masih

aktif di dalam perusahaan dan *incumbent* juga ingin suksesor lebih mendapat pengalaman yang lebih banyak lagi sebelum suksesor menjadi pemimpin perusahaan. Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Nirwanto dengan tahap suksesi di Pamella Group, kedua perusahaan ini sama-sama menjalankan suksesi masing-masing tahap pertama sampai ke tahap terakhir (perusahaan Budi Daya), dan sampai ke tahap 6(enam- di Pamella Group), sementara tahap terakhir masih belum dilakukan oleh kedua pimpinan perusahaan sekarang.

Perbedaan di dalam penelitian ini adalah teori yang digunakan oleh Nirwanto berbeda dengan penelitian yang dilakukan penulis. Tahap suksesi menurut penelitian Nirwanto dimulai dari tahap pra bisnis, tahap pendidikan dan pengembangan diri, tahap bukti kompetensi, tahap formal dalam bisnis, dan tahap deklarasi suksesi. Sedangkan tahap suksesi yang terjadi di Pamella Group berbeda dengan tahap ini.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tanudiharjo (2016), di perusahaan apotik UD. Optima menyatakan bahwa tahap suksesi di UD. Optima sudah hampir ganti kepemimpinan dari *incumbent* kepada calon suksesor karena suksesor sudah mulai dapat bertindak mandiri dan mengambil keputusan sendiri dalam apotik, hanya saja dalam pelaksanaan proses suksesinya terjadi beberapa hambatan seperti suami dari *incumbent* yang tidak segera mendorong *incumbent* untuk segera melepaskan jabatannya karena sudah tua dan *incumbent* sendiri merasa masih mampu dalam memimpin perusahaan ini.

Persamaan dalam penelitian ini dengan hasil temuan yang dilakukan peneliti di Pamella Group, kedua perusahaan ini sama-sama melakukan tahapan suksesi dari awal hingga mendekati pergantian pimpinan. Suksesi yang terjadi di Pamella

Group masih memasuki tahap pergantian awal. Sementara di perusahaan UD. Optima, tahap terakhir sudah dilakukan tetapi masih dalam proses/belum selesai.

Perbedaan dalam penelitian ini, bahwa di UD. Optima terjadi beberapa tahap, yaitu prabisnis, tahap pendidikan dan pengembangan diri, tahap bukti kompetensi, tahap formal dalam bisnis, dan tahap deklarasi suksesi. Sedangkan tahap suksesi yang terjadi di Pamella Group berbeda dengan tahap ini.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Khomar dan Mustamu (2014) di perusahaan keluarga di bidang Perkayuan menyatakan bahwa perusahaan ini menjalankan tahap-tahap suksesi dengan baik, dimulai dari tahap prabisnis, pengenalan, pengenalan fungsi, pelaksanaan fungsi, pengembangan fungsi, tahap pergantian awal dan tahap kedewasaan pengganti.

Persamaan di dalam penelitian ini, kedua pimpinan perusahaan ini (perusahaan Perkayuan dengan Pamella Group) sama-sama melakukan tahap-tahap suksesi dengan baik mulai dari tahap awal sampai tahap akhir.

Perbedaan pada kedua perusahaan ini yaitu perusahaan Perkayuan sudah melakukan tahap terakhir (tahap kedewasaan pengganti), sementara di Pamella Group masih belum dilakukan.

8.3 Proses Suksesi Pamella Group

Pamella Group telah melakukan persiapan suksesi kepemimpinan perusahaan. Persiapan tersebut meliputi pemilihan suksesor yang selama ini dianggap yang paling tepat dengan latar belakang pendidikan, pengalaman yang memadai, keterlibatan suksesor di perusahaan, menjalankan tanggungjawab yang diberikan, dan mempunyai motivasi yang tinggi untuk mengembangkan perusahaan. Keterlibatan dan penempatan suksesor di posisi asisten Direktur

merupakan bukti bahwa suksesor telah berhasil menjalankan proses dari awal. Selain itu, suksesor menjadi harapan besar pemilik dalam memajukan dan mengembangkan perusahaan kedepannya. Pamella Group selama ini sudah merencanakan dan menunjuk siapa yang akan menggantikan pemimpin perusahaan dan merencanakan pembagian aset perusahaan kedepan kepada anak-anaknya. Namun generasi pertama atau pendiri belum tahu kapan suksesi akan di implementasikan atau dilakukan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Halim (2013) di perusahaan PT. Fajar Artasari di Sidoarjo menyatakan bahwa perusahaan tersebut melakukan proses suksesi dengan memilih dan melibatkan anak sulung kedalam perusahaan dimulai dari keterlibatan suksesor ke bagian produksi samapai ke bagian manajemen perusahaan.

Persamaan penelitian ini dengan proses yang sedang berjalan di Pamella Group adalah sama-sama melakukan persiapan suksesi, melibatkan suksesor kedalam perusahaan. Sementara untuk tahap implementasi masih belum dilakukan. Sedangkan perbedaan penelitian ini adalah proses yang di jalani oleh suksesor di perusahaan PT. Fajar Artasari hanya sebatas di bagian produksi, sementara di Pamalla Group, suksesor menjalin proses tersebut hampir kesemua bagian-bagian penting perusahaan, mulai dari bagian produksi, keuangan, administrasi, hingga menjadi asisten Direktur Pamella Group.

8.4 Diskusi Umum

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, menyatakan bahwa generasi pertama sudah menemukan dan menunjuk suksesor Pamella Group. Penunjukan ini bertujuan agar suksesor mampu memimpin perusahaan kedepannya. Akan

tetapi, generasi pertama belum melakukan pergantian pemimpin kepada suksesor untuk menjadi Direktur perusahaan, sehingga suksesor diibaratkan seperti seorang “Raja” yang sudah dipilih dan ditunjuk tanpa mempunyai Mahkota.

Di perusahaan, suksesor mempunyai peran yang sangat besar. Hal itu dimulai belajar dari bawah hingga diangkat menjadi asisten Direktur. Dalam mengelola perusahaan, suksesor sering menggantikan posisi sementara Direktur Pamella Group. Karena masih belum dilantik maka suksesor dianggap seperti seorang raja tanpa “kereta kencana” dalam mengelola perusahaan.

Belum adanya implementasi/pergantian kepemimpinan suksesi oleh generasi pertama sehingga suksesor belum bisa menduduki posisi Direktur (orang nomor satu) di perusahaan Pamella Group. Sehingga calon raja tidak mempunyai kedudukan/singgasana di dalam perusahaan.

Atas dasar itu, maka dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini menggunakan penelitian yang berjudul “Raja Tanpa Mahkota, Kereta Kencana, dan Singgasana”.

BAB IX

PENUTUP

9.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah :

1. Pola Suksesi

Ada 2 (dua) pola suksesi yang terjadi di Pamella Group:

- a. *Planned Succession*, pola suksesi ini pemimpin generasi pertama memberikan posisi kunci di perusahaan dengan cara memberikan pelatihan dengan terjun langsung ke lapangan dan melatih kebijakan berpikir serta memberi gambaran terhadap berbagai hal penting.
- b. *Informal Planned Succession*, pola suksesi yang kedua ini, pemimpin generasi pertama mengangkat suksesor untuk menduduki posisi jabatan sebagai asisten Direktur perusahaan Pamella Group. Pengangkatan ini bertujuan agar suksesor mendapatkan pengalaman dan menerima perintah dan petunjuk langsung dari pimpinan.

Hasil penelitian ini mirip dengan teori yang dikemukakan oleh Susanto (2005), yang menyatakan bahwa perusahaan keluarga di Indonesia menggunakan 3(tiga) pola suksesi, *Planned succession*, *informal planned succession*, dan *unplanned succession*.

Perbedaanya, hasil penemuan di dalam penelitian di perusahaan Pamella Group terjadi 2(dua) pola suksesi secara bersamaan.

2. Tahapan Suksesi

Pamella Group melakukan tahap-tahap suksesi, dimulai dari tahap prabisnis, pengenalan, pengenalan fungsi, pelaksanaan fungsi, pengembangan fungsi, dan tahap pergantian awal. Sedangkan tahap kedewasaan pengganti masih belum dilakukan oleh perusahaan. Penemuan ini mirip dengan penelitian yang dilakukan oleh Tangradi (2007), menyatakan bahwa tahap prabisnis, pengenalan, pengenalan fungsi, pelaksanaan fungsi, pengembangan fungsi, tahap pergantian awal, dan tahap kedewasaan pengganti sudah dilakukan di perusahaan. Perbedaannya adalah di perusahaan Pamella Group belum memasuki tahap kedewasaan pengganti.

3. Proses Suksesi

Pamella Group sudah merencanakan dan menunjuk siapa yang akan menggantikan pemimpin perusahaan dan merencanakan pembagian aset perusahaan kedepan kepada anak-anaknya. Namun generasi pertama atau pendiri belum mengetahui kapan suksesi akan dilakukan.

Hasil dari temuan tersebut mirip dengan penelitian yang dilakukan oleh Halim (2013), menyatakan bahwa perusahaan melakukan proses suksesi dengan cara persiapan suksesi, melibatkan suksesor ke dalam perusahaan. Sementara untuk proses implementasi suksesi belum dilakukan.

9.2 SARAN

Dari beberapa uraian hasil penelitian yang dilakukan, maka saran untuk Pamella Group adalah :

1. Dalam pola suksesi yang dijalankan Pamella Group sebaiknya pemimpin melakukan berbagai studi banding ke beberapa perusahaan keluarga yang selama ini sedang menjalani ataupun yang sudah sukses menjalani suksesi. Hal ini bertujuan agar suksesi yang akan dijalankan oleh Pamella Group kedepannya teratur, terarah, dan sesuai dengan yang diinginkan. Studi banding dilakukan bukan berarti pola suksesi yang dijalankan oleh Pamella Group selama ini tidak baik. Tetapi hanya sebagai perbandingan saja. Tidak ada salahnya hal itu dilakukan karena setiap perusahaan mempunyai masalah dan solusi masing-masing, apalagi Pamella Group baru akan memasuki suksesi pertama kali.
2. Berbagi dengan sesama generasi kedua perusahaan lain mengenai masalah yang dihadapi, bertujuan agar mendapatkan banyak serpihan-serpihan pengalaman dari generasi kedua. Misalnya bagaimana mengembangkan kompetensi bisnis, membangun kredibilitas kepemimpinan, mengharmonisasikan kepentingan antar anggota keluarga, dan membuktikan kinerja yang baik.
3. Secara garis besar, Pamella Group sedang menjalani proses suksesi yang sudah lama dilakukan. Dari proses yang dilakukan itu, ada 2 (dua) hal yang sangat penting, pertama pemilihan suksesor perusahaan dan yang kedua adalah rencana pembagian aset kepemilikan perusahaan kedepannya. Jika pemimpin yang sekarang, nantinya tidak memimpin

perusahaan lagi. Menurut penulis sebaiknya dalam merencanakan suksesi, Pamella Group harus hati-hati dalam memutuskan sebuah kebijakan terkait suksesi. Karena suksesi merupakan hal yang sangat sensitif di perusahaan. Apalagi ada beberapa saudara suksesor yang juga mempunyai potensi kuat untuk memimpin perusahaan kedepannya, misalnya anak yang ke 5 (lima). Jadi kedepannya harus benar-benar jelas dan terarah agar terhindar dari berbagai kepentingan dan konflik keluarga.

4. Generasi pertama mendokumentasikan dengan lengkap tentang perjalanan awal sampai sekarang, misalnya ketika menghadapi berbagai masalah dan solusinya, cara membangun hubungan dengan berbagai pihak, cara membesarkan perusahaan, dan hal lain terkait tata cara pengelolaan perusahaan yang baik (*good governance*). Agar generasi selanjutnya dapat mengetahui hal tersebut karena banyak perusahaan yang gagal dalam peralihan dari generasi pertama hingga selanjutnya. Selain itu, ketika dikemudian hari terjadi masalah yang sama, generasi penerus mampu menghadapi. Lebih baiknya lagi generasi penerus mempunyai solusi yang lebih baik dari generasi pertama.
5. Generasi pertama sebaiknya segera melakukan suksesi, yaitu mengangkat suksesor menjadi orang nomor satu/pimpinan perusahaan, dan menentukan kapan suksesi akan dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal (2015). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Alwi, Syafaruddin(2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Assanto, Meychella, Felita dan Mustamu, Ronny(2014), Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Keluarga PT. Indoraya Sekaye Di Surabaya, Jurnal(*Agora*). 2(2).
- Chandra, Cristian(2015), Perencanaan suksesi Pada Perusahaan Keluarga PT Mandalasena Perkasa Motor, Jurnal(*Agora*). 3(2) : 89.
- Foster, Bob(2008). *Manajemen Ritel*. Bandung : Alfabeta
- Halim, Yonathan(2013). Analisa Suksesi Kepemimpinan Pada Perusahaan Keluarga PT. Fajar Artasari Sidoarjo. Jurnal(*Agora*)1(3).
- Hartono, Hadi(2007). *Sukses Mengelola Bisnis Minimarket*. Yogyakarta : Indonesia Cerdas
- Hasibuan, M. (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Komar, Pricillia dan Mustamu, Ronny(2014). Penerapan Success Plan Pada Perusahaan Keluarga Di Bidang Perkayuan. Jurnal(*Agora*)1(2).
- Kusuma, Gabriella, Hanny (2014), *Transfer Pengetahuan Antr Generasi Pada Perusahaan Keluarga*, Tesis (tidak di Publikasikan) Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Lipman, Frederick D.(2010). *The Family Business Guide*, India: Newgen Imaging.
- Moleong, Lexy. J. (2004). *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Pamella Supermarket. (2009). *Sejarah Berdirinya Pamella*. Diambil dari website <http://pamellagroup.blogspot.co.id/2009/12/sejarah.html> (diakses pada tanggal 13 desember 2015, pukul 23:04)
- Pitoy, Stefinny (2014), Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan yang Bergerak di Bidang Ekspedisi di Surabaya. Jurnal(*Agora*)2(2).
- Poza, Ernesto J.(2010). *Family Business 3E*. South-Western Cengage learning Publisher.Ohio
- Putri, Rahmawati, Mega (2015). Tak Kenal Henti, Memberi Cahaya Kehidupan. Skripsi.(Universitas Islam Indonesia).

- Rinjaya, Cynta dan Indriyani, Ratih (2014). Analisa Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Kayu. *Jurnal(Agora)*2(2).
- Riva'i, Veithzal dan Sagala, Jauvani, Ella (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua. Jakarta : Rajawali Press
- Nirwanto, Tommy(2016). Analisis Proses Suksesi Perusahaan Keluarga Budi Jaya. *Jurnal(Agora)*.1(4).
- Simanjuntak, Augustinus (2010), Prinsip –Prinsip Manajemen Bisnis Keluarga (*Family Business*) Dengan kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas (PT), *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 12(2) :113-120
- Sopiah dan Syihabudhin(2008). *Manajemen Bisnis Ritel*. Yogyakarta : ANDI
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2009:8). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Supardi (2005). *Metode Penelitian dan Bisnis*. Yogyakarta : UII Press
- Supriyanto. (2009). *Metodologi Riset Bisnis*. Jakarta Barat: Indeks
- Susanto. (2005). *World Class Family Business : Membangun Perusahaan Keluarga Berkelas Dunia*. Jakarta Selatan : PT. Mizan Pustaka
- Tangradi, Deddi(2016). Tahapan Perencanaan Suksesi Pada PT. Pelayaran Jadi Berlian Samudra. *Jurnal(Agora)*2(4).
- Tanudiharja, Kevin(2016). Proses Suksesi Pada UD. Optima. *Jurnal(Agora)*.1(4).
- Tjiang, Hermawan, Gerry, Canice dan Mustamu, Ronny(2014), Studi Deskriptif Perencanaan Suksesi Kepemimpinan Pada Perusahaan Keluarga Di Bidang Konstruksi Di Siduarjo. *Jurnal(Agora)*, 2 (2).
- Tiono, Nathania dan Praptiningsih, Maria (2014). Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Keluarga CV. Mandiri Sejahtera Motor Di Surabaya. *Jurnal(Agora)*.2(2).
- Widiyatno, Eko (2013). *Dengan Keluarga Sakinah, Membangun Bisnis Barokah. Biografi Pamela Sunardi*. Yogyakarta : Penerbit Mitra Pustaka Nurani (MATAN).
- Yin, Robert K. (2003). *Studi Kasus & Desain Metode*. Jakarta : Rajawali Press

Zubair, Nurlela (2008). *Famillionaire: Membangus Bisnis Keluarga Yang Solid Dari Generasi Ke Generasi*. Jakarta Selatan : Hikmah (PT Mizan Publika).



LAMPIRAN
LAMPIRAN I
PEDOMAN WAWANCARA
NARASUMBER 1

**1. TEKS WAWANCARA KEPADA PEMILIK
 PROFIL PERUSAHAAN**

1. Apa nama perusahaan Anda?
2. Siapa pendiri dan pemimpin perusahaan?
3. Bergerak di bidang apa?
4. Kapan perusahaan Anda berdiri?
5. Visi dan Misi Perusahaan?
6. Bagaimana cara mencapai visi dan misi?
7. Bagaimana struktur perusahaan Anda?

BISNIS KELUARGA

1. Bisnis apa saja yang sedang dijalankan?
2. Apakah bisnis anda termasuk bisnis keluarga?
3. Menurut anda, apa definisi bisnis keluarga?
4. Sekarang Anda generasi ke berapa?
5. Kepemimpinan perusahaan ini sudah generasi ke berapa?
6. Strategi apa yang digunakan untuk perusahaan agar tetap berjalan sesuai visi-misinya?
7. Siapa pemimpin dan pemilik perusahaan?
8. Bagaimana pembagian kepemilikan keluarga didalam perusahaan?
9. Bagaimana sistem manajemen keluarga dan usaha agar berjalan seimbang?
10. Siapa pemilik penuh perusahaan, berapa orang, kepemilikannya berbentuk saham, investasi atau apa?
11. Hal apa saja yang membuat perusahaan lebih baik?
12. Bagaimana cara anda menjaga agar hubungan keluarga anda lebih kuat?
13. Apakah Anda pernah berpikir untuk pensiun ?
14. Apakah reputasi yang telah dicapai oleh perusahaan?
15. Apakah perlu dikembangkan, Bagaimana dan dengan cara apa?
16. Nilai-nilai apa yang diterapkan di perusahaan?
17. Apakah perusahaan anda menerapkan profesionalisme atau masih sangat kental dengan unsur kekeluargaan?
18. Berapa jumlah anggota keluarga, dan tugas masing-masing keluarga?
19. Pendidikan dan pengalaman mereka masing-masing?

PERENCANAAN SUKSESI

1. Ketika anda selesai, mana yang anda pilih. Pensiun dari menjalankan bisnis atau pensiun sebagai pemilik dan pengendali utama, atau ada pilihan lain?

2. Bagaimana tanggungjawab perusahaan selanjutnya?
3. Mengapa anda memilih itu?
4. Apakah anda merencanakan suksesi?
5. Bagaimana cara Anda merencanakan suksesi ?
6. Berapa lama perencanaan suksesi dilakukan?
7. Apakah ada dewan direksi atau tim khusus yang mengurus masalah perencanaan suksesi?
8. Bagaimana sistem pengambilan keputusan agar tidak terjadi konflik dalam perencanaan suksesi. Ada cara atau strategi khusus?
9. Apakah Anda sudah mempersiapkan calon pengganti/suksesor ?
10. Siapa yang menunjuk suksesor?
11. Ada berapa orang calon suksesor yang berpotensi untuk melanjutkan kepemimpinan perusahaan?
12. Siapa calon suksesornya?
13. Apakah ada yang lain yang sama-sama mempunyai potensi untuk memimpin?
14. Mengapa Anda memilih dia?
15. Apa posisi atau jabatan suksesor saat ini?
16. Apa posisi atau jabatan suksesor selanjutnya?
17. Bagaimana cara Anda membentuk dan mendidik suksesor?
18. Apakah pendidikannya berhasil atau tidak?
19. Apakah ada potensi konflik dengan calon suksesor/anggota keluarga?
20. Bagaimana cara Anda mengatasinya?
21. Apa bidang, minat, dan bakat calon suksesor ?
22. Apa kemampuan yang di didik atau ditanamkan kepada suksesor?
23. Apa yang belum dan sudah dilakukan untuk mempersiapkan calon suksesor?
24. Bagaimana cara transfer pengetahuan dan keahlian Anda kepada calon suksesor?
25. Berapa persen dukungan anda terhadap suksesor?
26. Apakah Anda sudah membicarakan hal ini dengan keluarga lain?
27. Bagaimana dan berapa persen dukungan anggota keluarga terhadap suksesor?
28. Apakah ada kecemburuan dari saudara atau keluarga dalam pemilihan suksesor?
29. Apakah suksesor mempunyai motivasi kuat untuk mengembangkan perusahaan?

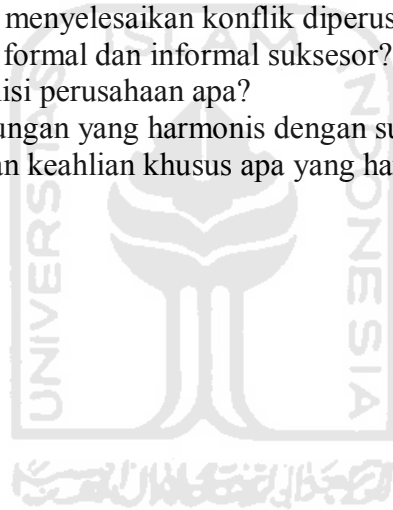
WAKTU PERENCANAAN SUKSESI

1. Sejak kapan Anda mendidik calon suksesor?
2. Bagaimana cara Anda mendidiknya?
3. Kapan suksesor akan menggantikan posisi Anda?

CALON SUKSESOR

1. Apa yang menjadi tolak ukur atau faktor penilaian sehingga pantas menjadi calon suksesor?
2. Apakah ada motivasi dari suksesor?
3. Pengetahuan apa yang harus dimiliki oleh calon suksesor?

4. Kriteria apa yang anda inginkan pada suksesor?
5. Kelayakan suksesor dari status, misalnya harus laki-laki?
6. Bagaimana pendidikan dan pengalaman suksesor?
7. Kriteria dan Sifat apa saja yang harus dimiliki oleh suksesor?
8. Perbedaan kepentingan sehingga terjadi konflik?
9. Karakteristik suksesor yang baik menurut anda ?
10. Apakah suksesor mengenal bisnis dengan baik bahkan mencintai sifat dasar dari bisnis itu sendiri?
11. Apakah suksesor mengenali diri, kelemahan dan kekuatan, memiliki pengalaman dan pendidikan yang dibutuhkan?
12. Apakah suksesor mau memimpin dan melayani?
13. Pelatihan apa yang diberikan untuk calon suksesor?
14. Apa mimpi anda pada perusahaan mendatang?
15. Ada orang kepercayaan atau tangan kanan dalam perusahaan anda?
16. Apakah ada rapat keluarga untuk membicarakan suksesi?
17. Apakah ada penasihat keluarga (dewan) untuk pemilihan suksesor?
18. Bagaimana cara menyelesaikan konflik diperusahaan?
19. Apa pendidikan formal dan informal suksesor?
20. Suksesor, visi misi perusahaan apa?
21. Bagaimana hubungan yang harmonis dengan suksesor?
22. Keterampilan dan keahlian khusus apa yang harus dimiliki oleh suksesor?



PEDOMAN WAWANCARA

NARASUMBER 2

2. TEKS WAWANCARA KEPADA CALON SUKSESOR

PROFIL PERUSAHAAN

1. Apa nama perusahaan Anda?
2. Kapan perusahaan Anda berdiri?
3. Siapa pendiri perusahaan?
4. Di bidang apa perusahaan Anda bergerak?
5. Apa visi dan misi perusahaan Anda?
6. Bagaimana struktur perusahaan Anda?
7. Ada berapa bidang?
8. Siapa yang menjadi sebagai pemimpin?

BISNIS KELUARGA

1. Bisnis apa saja yang sedang dijalankan?
2. Apakah bisnis anda termasuk bisnis keluarga?
3. Menurut anda, apa definisi bisnis keluarga?
4. Sekarang perusahaan generasi ke berapa?
5. Strategi apa yang digunakan untuk perusahaan agar tetap berjalan sesuai visi-misinya?
6. Siapa pemimpin dan pemilik perusahaan?
7. Bagaimana pembagian kepemilikan keluarga didalam perusahaan?
8. Bagaimana sistem manajemen keluarga dan usaha agar berjalan seimbang?
9. Siapa pemilik penuh perusahaan, berapa orang, kepemilikannya berbentuk saham, investasi atau apa?
10. Hal apa saja yang membuat perusahaan lebih baik?
11. Bagaimana cara anda menjaga agar hubungan keluarga anda lebih kuat?
12. Apakah reputasi yang telah dicapai oleh perusahaan?
13. Apakah perlu dikembangkan, Bagaimana dan dengan cara apa?
14. Nilai-nilai apa yang diterapkan di perusahaan?
15. Apakah perusahaan anda menerapkan profesionalisme atau masih sangat kental dengan unsur kekeluargaan?
16. Berapa jumlah anggota keluarga, dan tugas masing-masing keluarga?
17. Pendidikan dan pengalaman mereka masing-masing?

PERENCANAAN SUKSESI

1. Ketika pemilik selesai, mana yang dipilih. Pensiun dari menjalankan bisnis atau pensiun sebagai pemilik dan pengendali utama, atau ada pilihan lain?
2. Bagaimana tanggungjawab perusahaan selanjutnya?
3. Mengapa pemilik memilih itu?
4. Apakah pemilik merencanakan suksesi?
5. Bagaimana cara pemilik merencanakan suksesi ?
6. Berapa lama perencanaan suksesi dilakukan?
7. Apakah ada dewan direksi atau tim khusus yang mengurus masalah perencanaan suksesi?

8. Bagaimana sistem pengambilan keputusan agar tidak terjadi konflik dalam perencanaan suksesi. Ada cara atau strategi khusus?
9. Apakah pemilik sudah mempersiapkan calon pengganti/suksesor ?
10. Siapa yang menunjuk anda?
11. Ada berapa orang calon suksesor yang berpotensi untuk melanjutkan kepemimpinan perusahaan?
12. Siapa calon suksesornya?
13. Apakah ada yang lain yang sama-sama mempunyai potensi untuk memimpin?
14. Mengapa pemilik memilih anda?
15. Apa posisi atau jabatan anda saat ini?
16. Apa posisi atau jabatan anda selanjutnya?
17. Bagaimana cara pemilik membentuk dan mendidik anda?
18. Apakah pendidikannya berhasil atau tidak?
19. Apakah ada potensi konflik dengan calon suksesor/anggota keluarga?
20. Bagaimana cara pemilik mengatasinya?
21. Apa bidang, minat, dan bakat anda ?
22. Apa kemampuan yang di didik atau ditanamkan kepada anda oleh pemilik?
23. Apa yang belum dan sudah dilakukan oleh pemilik untuk mempersiapkan anda?
24. Bagaimana cara transfer pengetahuan dan keahlian pemilik kepada anda?
25. Berapa persen dukungan pemilik terhadap anda?
26. Apakah pemilik sudah membicarakan hal ini dengan keluarga lain?
27. Bagaimana dan berapa persen dukungan anggota keluarga terhadap anda?
28. Apakah ada kecemburuan dari saudara atau keluarga dalam pemilihan suksesor?
29. Apakah anda mempunyai motivasi kuat untuk mengembangkan perusahaan?

WAKTU PERENCANAAN SUKSESI

1. Sejak kapan pemilik mendidik anda?
2. Bagaimana pemilik mendidik anda?
3. Kapan anda akan menggantikan posisi pemilik?

CALON SUKSESOR

1. Apa yang menjadi tolak ukur atau faktor penilaian sehingga pantas menjadi calon suksesor?
2. Apakah ada motivasi dari anda?
3. Pengetahuan apa yang harus dimiliki oleh anda?
4. Kriteria apa yang pemilik inginkan pada anda?
5. Kelayakan suksesor dari status, misalnya harus laki-laki?
6. Bagaimana pendidikan dan pengalaman anda?
7. Kriteria dan Sifat apa saja yang harus dimiliki oleh suksesor?
8. Ada perbedaan kepentingan sehingga terjadi konflik?
9. Karakteristik suksesor yang baik menurut anda ?
10. Apakah anda mengenal bisnis dengan baik bahkan mencintai sifat dasar dari bisnis itu sendiri?

11. Apakah anda mengenali diri, kelemahan dan kekuatan, memiliki pengalaman dan pendidikan yang dibutuhkan?
12. Pelatihan apa yang diberikan kepada?
13. Apa mimpi anda pada perusahaan mendatang?
14. Ada orang kepercayaan atau tangan kanan dalam perusahaan anda?
15. Apakah ada rapat keluarga untuk membicarakan suksesi?
16. Apakah ada penasihat keluarga (dewan) untuk pemilihan suksesor?
17. Bagaimana cara menyelesaikan konflik diperusahaan?
18. Apa pendidikan formal dan informal anda?
19. Suksesor, visi misi perusahaan apa?
20. Bagaimana hubungan anda dengan pemilik?
21. Keterampilan dan keahlian khusus apa yang harus dimiliki oleh anda?



PEDOMAN WAWANCARA

NARASUMBER 3

3. TEKS WAWANCARA KEPADA CALON SUKSESOR PROFIL PERUSAHAAN

1. Apa nama perusahaan Anda?
2. Kapan perusahaan Anda berdiri?
3. Siapa pendiri perusahaan?
4. Di bidang apa perusahaan Anda bergerak?
5. Apa visi dan misi perusahaan Anda?
6. Bagaimana struktur perusahaan Anda?
7. Ada berapa bidang?
8. Siapa yang menjadi sebagai pemimpin?

BISNIS KELUARGA

1. Bisnis apa saja yang sedang dijalankan?
2. Apakah bisnis anda termasuk bisnis keluarga?
3. Menurut anda, apa definisi bisnis keluarga?
4. Sekarang perusahaan generasi ke berapa?
5. Strategi apa yang digunakan untuk perusahaan agar tetap berjalan sesuai visi-misinya?
6. Siapa pemimpin dan pemilik perusahaan?
7. Bagaimana pembagian kepemilikan keluarga didalam perusahaan?
8. Bagaimana sistem manajemen keluarga dan usaha agar berjalan seimbang?
9. Siapa pemilik penuh perusahaan, berapa orang, kepemilikannya berbentuk saham, investasi atau apa?
10. Hal apa saja yang membuat perusahaan lebih baik?
11. Bagaimana cara anda menjaga agar hubungan keluarga anda lebih kuat?
12. Apakah reputasi yang telah dicapai oleh perusahaan?
13. Apakah perlu dikembangkan, Bagaimana dan dengan cara apa?
14. Nilai-nilai apa yang diterapkan di perusahaan?
15. Apakah perusahaan anda menerapkan profesionalisme atau masih sangat kental dengan unsur kekeluargaan?
16. Berapa jumlah anggota keluarga, dan tugas masing-masing keluarga?
17. Pendidikan dan pengalaman mereka masing-masing?

PERENCANAAN SUKSESI

1. Ketika pemilik selesai, mana yang dipilih. Pensiun dari menjalankan bisnis atau pensiun sebagai pemilik dan pengendali utama, atau ada pilihan lain?
2. Bagaimana tanggungjawab perusahaan selanjutnya?
3. Mengapa pemilik memilih itu?
4. Apakah pemilik merencanakan suksesi?
5. Bagaimana cara pemilik merencanakan suksesi ?
6. Berapa lama perencanaan suksesi dilakukan?
7. Apakah ada dewan direksi atau tim khusus yang mengurus masalah perencanaan suksesi?
8. Bagaimana sistem pengambilan keputusan agar tidak terjadi konflik dalam perencanaan suksesi. Ada cara atau strategi khusus?
9. Apakah pemilik sudah mempersiapkan calon pengganti/suksesor ?
10. Siapa yang menunjuk anda?
11. Ada berapa orang calon suksesor yang berpotensi untuk melanjutkan kepemimpinan perusahaan?
12. Siapa calon suksesornya?
13. Apakah ada yang lain yang sama-sama mempunyai potensi untuk memimpin?
14. Mengapa pemilik memilih anda?
15. Apa posisi atau jabatan anda saat ini?
16. Apa posisi atau jabatan anda selanjutnya?
17. Bagaimana cara pemilik membentuk dan mendidik anda?
18. Apakah pendidikannya berhasil atau tidak?
19. Apakah ada potensi konflik dengan calon suksesor/anggota keluarga?
20. Bagaimana cara pemilik mengatasinya?
21. Apa bidang, minat, dan bakat anda ?
22. Apa kemampuan yang di didik atau ditanamkan kepada anda oleh pemilik?
23. Apa yang belum dan sudah dilakukan oleh pemilik untuk mempersiapkan anda?
24. Bagaimana cara transfer pengetahuan dan keahlian pemilik kepada anda?
25. Berapa persen dukungan pemilik terhadap anda?
26. Apakah pemilik sudah membicarakan hal ini dengan keluarga lain?
27. Bagaimana dan berapa persen dukungan anggota keluarga terhadap anda?
28. Apakah ada kecemburuan dari saudara atau keluarga dalam pemilihan suksesor?
29. Apakah anda mempunyai motivasi kuat untuk mengembangkan perusahaan?

WAKTU PERENCANAAN SUKSESI

1. Sejak kapan pemilik mendidik anda?
2. Bagaimana pemilik mendidik anda?
3. Kapan anda akan menggantikan posisi pemilik?

CALON SUKSESOR

1. Apa yang menjadi tolak ukur atau faktor penilaian sehingga pantas menjadi calon suksesor?
2. Apakah ada motivasi dari anda?
3. Pengetahuan apa yang harus dimiliki oleh anda?
4. Kriteria apa yang pemilik inginkan pada anda?
5. Kelayakan suksesor dari status, misalnya harus laki-laki?
6. Bagaimana pendidikan dan pengalaman anda?
7. Kriteria dan Sifat apa saja yang harus dimiliki oleh suksesor?
8. Ada perbedaan kepentingan sehingga terjadi konflik?
9. Karakteristik suksesor yang baik menurut anda ?
10. Apakah anda mengenal bisnis dengan baik bahkan mencintai sifat dasar dari bisnis itu sendiri?
11. Apakah anda mengenali diri, kelemahan dan kekuatan, memiliki pengalaman dan pendidikan yang dibutuhkan?
12. Pelatihan apa yang diberikan kepada?
13. Apa mimpi anda pada perusahaan mendatang?
14. Ada orang kepercayaan atau tangan kanan dalam perusahaan anda?
15. Apakah ada rapat keluarga untuk membicarakan suksesi?
16. Apakah ada penasihat keluarga (dewan) untuk pemilihan suksesor?
17. Bagaimana cara menyelesaikan konflik diperusahaan?
18. Apa pendidikan formal dan informal anda?
19. Suksesor, visi misi perusahaan apa?
20. Bagaimana hubungan anda dengan pemilik?
21. Keterampilan dan keahlian khusus apa yang harus dimiliki oleh anda?

LAMPIRAN II

REDUKSI DATA HASIL WAWANCARA

Topik	Narasumber				Analisis
	Bu Pamella	Mas Wildan Deni	Pak Nardi	Pak Ahmad	
P E R E N C A N A N S U K S E S I	Ya belum sih, setelah anak-anak menikah, sekitar 10 tahun, sudah saya rencanakan bahwa besok kalau saya udah gak ada ini Pamella tidak boleh dibagi misalnya Pamella 1 siapa, Pamella 2 siapa, gak boleh, harus jadi bisnis keluarga yang didalamnya itu semua saham, anak-anak itu masuknya jadi saham, ya jadi nanti ya anak perempuan separuhnya dari anak laki-laki to, karena waris to, eem saya sudah pesan-pesan gitu, jadi waris nanti keuntungannya dibagi sesuai	Ini suruh bicara fakta apa kira-kira ini, saya baru bisa bicara kira-kira, saya gak tau kira-kira kedepannya bagaimana, tapi gambaran sementara ini, menurut saya adalah perusahaan ini akan di bagi menjadi 5, jadi rotinya itu akan 5, bukan perusahaan ini jadi 5 perusahaan, tetap 1, tapi nanti tetep akan jadi 5, ha 5 itu nanti akan menjadi saham, jadi saham, entah perusahaan nanti berpendapatan di bagi 5 pendapatan itu akan di bagi 5, akan	Kita punya rencana mengabadikan Pamella itu menjadi perusahaan keluarga, jadi rencana kita toko Pamella ini menjadi perusahaan keluarga dan yang pengelola pemegang saham menjadi. Pengelola sudah pasti dari keluarga, pemegang saham dengan sendirinya juga dari keluarga, ee standarisasi kepemilikan saham itu adalah yang pertama ee sejumlah asset yang ada, diatur sedemikian rupa sehingga memenuhi ee rasa keadilan diantara anak-	Iya, kalau menyiapkan generasi penerus itu mesti ada. Cuma, selama ini yg banyak mendampingi ialah Mas Wildan, mas Mas Deni itu. Kalau jiwa bisnisnya, sebenarnya semua putra-putrinya juga mempunyai jiwa itu. Cuma sekarang ini kan ada beberapa yg putranya cenderung ménage sendiri tapi pada prinsipnya kedepannya memang semua putra-putrinya meneruskan usaha bapak ibu. pasti itu, ya, Cuma	Untuk perencanaan suksesi, di dalam keluarga jarang dibahas, yang pernah dibahas di dalam rapat keluarga adalah : 1. rencana mengenai pembentukan perusahaan menjadi PT, dengan bentuk kepemilikan perusahaan menjadi saham yang nantinya akan di bagi menjadi 5 kepemilikan (sesuai dengan jumlah anak), 2. Proses menyiapkan , mendidik, dan membimbing

	<p>dengan porsinya, terus yang bekerja di dalam Pamela di gaji professional, ya yang tidak bekerja tidak di gaji, Cuma dapat sahamnya, udah saya sampaikan, pokoknya jangan sekali-kali kamu bagi, karena kalau dibagi itu nanti jadi beda yang ngelola sendiri-sendiri ya gak jadi Pamela Grup, makanya saya sudah bilang, emm apa, bisnis ini keluarga.</p>	<p>sesuai dengan jumlah keturunan bapak dan ibu, kemudian siapa yang menjadi professional di dalamnya itu dia akan dapat insentif sebagaimana ia menjadi seorang professional, contoh ada salah satu anak yang jadi kasir, ya tetep di bayar jadi kasir di sisi lain dia akan dapat pembagian sahamnya, ketokke itu menurut saya yang paling sedikit konflik ya, karena adil itu bukan sama rata sama rasa, tapi adil itu kan memberikan sesuai dengan hak nya, jadi kalau dia gak kerja disini ya dia hanya akan mendapat sahamnya, dia gak akan dapat lainnya, tapi karena</p>	<p>anak, sudah pasti kalau rasa keadilan diantara anak-anak, sudah pasti rasa keadilan anak-anak itu standarnya Qur'an, lirrijali mitsu haddil unsayayin, bagian anak laki-laki 2x bagian anak perempuan, kemudian kebetulan kan tanah yang digunakan oleh Pamela itu sudah atas nama anak-anak, kebetulan-kebetulan, sebagian atas nama saya, sebagian atas nama anak-anak, tapi nanti kan kalau saya udah uzur, mestinya kan itu ke anak dalam bentuk warisan, nah karena itu milik anak-anak, maka perusahaan toko Pamela sewa kepada mereka, jadi yang namanya sewa pertokoan itu</p>	<p>wujudnya nanti apa masih merupakan perusahaan perseorangan atau dijadikan PT tetapi kan generasi penerusnya kan mau tidak mau harus terlibat di situ dalam menyesuaikan usaha bapak ibu sunardi. Kalau saya seperti itu.</p>	<p>g calon suksesor untuk melanjutkan kepemimpinan perusahaan kedepan.</p>
--	---	--	---	---	--

		<p>dia bekerja di Pamela, ya dia akan dapat gaji sebagai karyawan Pamela, dengan persetujuan 5 orang itu, gitu, jadi istilahnya itu kayak dewan komisaris, iya, ini sementara yang saya sama ibu sudah pernah membicarakan, tapi bapak itu punya pikiran yang lain, bapak itu ke pengen Pamela 1 dikelola siapa, Pamela 2 siapa, Pamela 3 siapa, Pamela 4 siapa, Pamela 5 siapa, Pamela 6 siapa, Pamela 7 siapa, tapi kekurangannya adalah nanti standarnya akan berbeda-beda, karena karakter orangnya berbeda-beda, bisa jadi saya itu ingin badi okeh,</p>	<p>bagian dari saham masing-masing tapi yang namanya asset tanah itu perusahaan menyewa kepada pemilik tanah, sebenarnya sekarang sudah begitu, walaupun tanah itu milik saya toko Pamela tetep sewa dan itu ada penghasilan tersendiri sebagai sewa, jadi toko Pamela 1 menempati tanah saya sekian, sewanya sekian, semua toko Pamela itu statusnya tanahnya sewa.</p>		
--	--	---	--	--	--

		<p>marginnya yang Pamela 1 tak gedekki, tapi kakak saya gak, yang penting omsetnya, harganya rendah, tapi konsumen mendatangi Pamela 1 Pamela 2 harganya beda, oow seng duwe beda waaa kan, sia-sia ibu yang bikin menjaga namanya sampe seperti ini meng rusak mergo kui, itu kelemahannya , tapi kalau kelebihanannya adalah tidak akan ada iri, sesuai pembagian sesuai agama, perempuan 1 bagian, laki-laki 2 bagian, kelebihanannya itu, saya gak tau pertimbangan bapak darimana, tapi kalau saya mending ini bentuk warisnya bentuk</p>			
--	--	--	--	--	--

		<p>perusahaan, Cuma kajiannya bagaimana apa mungkin sahamnya di bagi karena 5, yang perempuan 2, jadi otomatis 3,3, 6, 7, 8, jadi 8 bagian, yang laki dapat 2, yang perempuan dapat 1, itu belum terfikirkan, karena belum intens kesitu karena anak-anak masih merasa bapak itu akan hidup 30-40 tahun lagi,</p>			
--	--	---	--	--	--

TABEL 2. PROSES TRANSFER ILMU KEPADA CALON SUKSESOR

Topik	Narasumber				Analisis
	Bu Pamella	Mas Wildan Deni	Pak Nardi	Pak Ahmad	
PROSES TRANSFER	Oh ya, kalau liburan sering ke kasir, biasanya anak-anak saya itu sukanya dikasir, namanya anak kecil to, dari mbak-mbake, he'e, jadi diikutkan, diikutkan, apa,	Maksudnya kalau ibu pas pergi, ya kalau ibu pas pergi saya kan biasanya ngantor di seletan, saya sembunyi diselatan, kalau pas ibu pergi kayak itu tadi, pagi	Masuk, masuk. Masuk di kerja itu. Jadi <i>transfer knowledge</i> nya bukan dengan mengajari tapi masuk ke dalam dan mengatasi masalah. Karen	Ya umpama untuk saat ini, umpama ibu pergi menggantikan posisi nya, umpama ada masalah ya mungkin tidak langsung ke ibu lempar dulu ke	Dalam mempersiapkan calon suksesor untuk kepemimpinan perusahaan selanjutnya, Pemilik memilih cara dengan melibatkan

<p>S F E R</p> <p>P E N G E T A H U A N</p>	<p>dalam bisnis, biar tahu likaliknya, kalau libur kesini, ikut.</p> <p>Enggak ada, tapi dulu saya ga cocok ternyata dia masuk-masuk gitu, gak memahami jadi banyak konflik dengan anak saya, iya dia terlalu anu, terlalu dengan ilmunya, yang dia dapat itu diterapkan gitu loh, ya gak cocok, haa itu ga sesuai, sama sekali gak sesuai, ilmunya bagus bisa dipake tapi harus pelan-pelan, ini masih begini, harus dibawah, ini kok begini, jadi banyak sekali dulu ketidakcocokan dengan saya waktu masuk setelah lulus, itu masuk ya udah, haduh pak gimana saya mesti mengelola, anaknya begini bikin peraturan begini, saya</p>	<p>di kasi tau, den aku lungo, saya pergi, kamu ke utara ya, saya yang ke utara, kalau ibu pergi sebulan ya saya akan disini sebulan, kalau ibu perginya 3 hari ya saya disini 3 hari, kalau ibu perginya hanya 3 jam ya saya 3 jam disini, tapi yang pasti disini, tapi kalau bisa ada orang.</p> <p>Learning by doing, jadi diajari dengan oh ibu begini caranya, haa saya bukan ambil contoh 100%, kalau yang saya contoh kalau kurang tambahi, kalau sudah bagus, ya sudah, jadi termasuk cara, haa cara negosiasi juga sedikit banyak saya niru contoh ibu, tapi saya</p>	<p>a kita sudah tidak sempat lagi kalau transferknowledge dengan kursus.</p>	<p>putranya atau bagaimana cara penyelesaiannya. Kalau tidak sempurna mungkin kurang atau bagaimana mungkin ibu baru masuk, kalau udah bisa ya dilepas ya sederhananya seperti itu.</p>	<p>langsung ke dalam perusahaan. Dalam keterlibatan ini, calon suksesor belajar sekaligus bekerja, <i>Learning by doing</i>. Dalam proses ini, terjadi transfer pengetahuan dari pemilik kepada calon suksesor. Sehingga pemilik memberikan pendelegasian kepada calon suksesor untuk menyelesaikan tugas dan menghadapi berbagai persoalan perusahaan.</p>
---	--	--	--	---	---

	<p>gak cocok, sering gitu loh, akhirnya kan saya bilang begini, kalau harus masuk dulu di gudang, harus jadi ikut memahami gudang itu seperti apa, jadi dia teoritis, lha gak bisa teoritis digadokke dengan kenyataan, kamu ikut dibawah paling bawah, ngikuti terus, satu bulan, nanti kamu dimana penataan dimana saya suruh mubeng semua, dah paham, dah teorimu gadokke, jadi teori ini bisa cocok, baru, kalau semua teori dipasi ooh ga bisa, harus memahami.</p> <p>Sementara belum tau, kalau saya pergi dia disini, gitu aja, saya memang kalau saya pergi saya sering keluar</p>	<p>punya cara sendiri punya, tapi saya contoh, saya ikut bapak ikut ibu, campur-campur aduk lah, mana yang paling baik menurut saya, karena saya kan itu to, ketokke itu yang, hee, jadi tetep pelajari.</p>			
--	---	--	--	--	--

	<p>negeri to, dia disini, jadi dia tau persoalan, dulu mantu saya juga disini kok, ya jadi saya ajari yang anu, anak saya yang ke Jerman, sebelum lulus S1 di UNY kan amsih ada jeda itu juga dia kesini, nikah saya juga suruh istrinya disini biar tau belajar itu gimana.</p> <p>Apa ya, saya kira dia sudah tau dengan sendirinya apa yang harus dia lakukan besoknya itu, karena sekarang ini semua persoalan saya dengan dia, jadi saya ajak gitu loh, saya ajak menyelesaikan semua persoalan, semua masalah, semua sudah saya sampaikan, iya termasuk bidang keuangan, jadi dah tau dia</p>				
--	---	--	--	--	--

	<p>dengan sendirinya, bahwa besok kalau saya sudah tidak ada kan udah tau, ya jadi proses situ tidak sengaja saya atur, transfer ilmunya tidak sengaja.</p> <p>Ya gak sengaja, tapi sering, hahahaha, sering, saya kan sering ke organisasi sosial juga, jadi saya sebagai bendahara Mess, seperti ini nanti saya cuma setengah hari ada rapat Mess, itu, saya sebagai ketua pengajian As Sakinah, yang menangani panti asuhan, menangani TK Islam, apa jadikan saya sering rapat, ya udah saya tinggal gitu aja, saya sering di undang ke kampus-kampus, ngisi-ngisi gitu to, ya udah tinggal gitu wae, haaa</p>				
--	---	--	--	--	--

	<p>deni yang disini, biar ketemu, ya seperti ini, ini dari apa, dari tissue, ya dia, sudah, sebetulnya sudah mulai, mulai tapi belum 100% karena saya masih gak mau meninggalkan sini, hehehehe, masih disini pokokke, hehehe.</p>				
--	--	--	--	--	--

PROSES PEMILIHAN CALON SUKSESOR

Topik	Narasumber				Analisis
	Bu Pamella	Wildan Deni	Sunardi Sahuri	Ahmad	
CARA PEMILIHAN	<p>Sudah, iya itu anak nomor 4 dan nomor 5 itu, karena yang nomor 2, 3 itu jelas dosen, who sibuknya luar biasa dosen, berangkat jam 7 sekalian antar anaknya pulang jam 5 kok, lah itu makanya kok sibuk buanget, jadi ga mungkin bisa ikut, jadi yang</p>	<p>Saya kuliah itu udah ngeliat ya, karena kakak saya gak mau terjun ke Pamella, kakak saya memang mau ke Dosen, kakak saya nomor 1 perempuan jadi Dokter, kemudian kakak nomor 2 itu Madinah, ra mungkin</p>	<p>Eeee saya kira soal selera ya, saudara yang lain itu kan semuanya anak-anak saya sudah saya beri toko, anak pertama toko besi, anak kedua toko besi, anak ke tiga toko besi, mas wildan ini toko butik, sudah milik</p>	<p>Belum tau juga, perjalanan ke depan kan gak tau mas, atau selama ini memang banyak ketentuan . mungkin juga tidak salah kalau mas Mas Deni diminta untuk melanjutkan tapi kan yang namanya perusahaan</p>	<p>Dalam memilih calon suksesor untuk kepemimpinan perusahaan selanjutnya, pemilik sudah memilih calon suksesor yaitu Wilda Deni. Dalam proses pemilihan</p>

<p>A L O N S U K S E S O R</p>	<p>ikut sini itu nomor 1, 4, dan 5. Yang nanti bekerja di Pamela itu, nanti di gaji dan menerima saham kalau saya sudah tidak ada.</p> <p>Enggak sebetulnya, saya tidak mengharuskan(laki-laki), ya cuma karena yang sudah siap itu laki-laki, ya udah laki-laki, tapi kalau nanti yang lebih mampu perempuan ya ndak masalah,</p> <p>Secara serius enggak, tapi dia udah tau, ya saya pikir begitu, apa saya harus ngomong, hehehe, belum saya belum, tapi pada waktu rapat itu sudah saya sampaikan bahwa apa, ya yang mendampingi mamah Deni gitu loh, yang mendampingi</p>	<p>ketokke, jadi semenjak kakak saya nomor 1 dokter, nomor 2 ini, nomor 3 ini, saya langsung waduh sopo yo, jadi secara tidak langsung sebenarnya saya sendiri menyiapkan diri untuk dipilih oleh ibu, ini tidak ada yang tau selain jenengan sama mbak Endah, ya saya akhirnya memilih, walaupun saya dulu SMA nya IPS kemudian masuk Ekonomi, saya memang gak ada pilihan lain, ya saya hanya memilih ekonomi karena salah satunya adalah terus siapa yang mau ngelola Pamela, kalau bukan anaknya, nanti kalau saya gak masuk</p>	<p>sendiri-sendiri, sebagai usaha,tetapi eee anak pertama mengelola salon, anak kedua mengelola pendidikan, anak ketiga Dosen, anak ke 4 kebetulan Deni mau masuk ke dalam Pamela, jadi itu sangat tergantung sama personilnya, kalau personilfikasin ya punya selera disitu ya disitu, kalau yang tidak ya tidak kesitu.</p> <p>Ya sebenarnya bukan semacam direncanakan bukan tapi seolah-olah kita memintalah, sekolahnya kamu disana,begitu selesai tidak usah jadi pegawai ya,</p>	<p>keluarga, bapak juga mempertimbangkan putra-putri yang lain. Itu bukan berarti terus memiliki mungkin sebagai pengelolanya juga bisa jadi berarti bukan sebagai pemilik. Wong Bapak – ibu punya anak banyak.</p>	<p>ini, sebanrnya tidak mutlak yang di pilih Deni. Karena masih ada 4 saudara yang lain, yang juga mempunyai potensi yang sama, khususnya saudara yang nomor 5. Akan tetapi, selama ini yang terjun langsung dalam waktu yang lama ke dalam perusahaan, banyak mengetahui tentang seluk-beluk perusahaan, dan berbagai pertimbangan lainnya, maka yang di persiapkan untuk melanjutkan kepemimpinan perusahaan selanjutnya adalah Wildan Deni. Untuk</p>
--	---	--	---	---	--

	<p>mamah Deni, saya sudah bilang gitu kesemua, kakak-kakaknya.</p>	<p>ekonomi adek saya gak masuk ekonomi yang neruske sopo. Tapi kalau saya masuk ekonomi adek saya gak masuk ekonomi lumayan to adek saya, saya masuk ekonomi adek saya masuk ekonomi alhamdulillah ono kancane, adek saya itu sebenarnya banyak pilihannya, dulu mau jadi Dokter Mata, terus berubah, jadi gitu saya ketokke, saya sudah merasa dan berusaha daripada gak ada ya udah lah wis, terus akhire belajar.</p> <p>Eee, kalau ibu, saya mungkin banyak nyontek ibu ya, jadi ibu memutuskan sesuatu itu biasanya pertimbangan nya 3, sek tak</p>	<p>jadi Direktur aja gitu, jadi kalau boleh dibilang di calonkan it's OK, tapi sebenarnya tidak sejauh itu, hak pilihnya masih ada pada anak, kita tidak pernah paksakan hal-hal.</p> <p>Sama, sama, yang pasti begini, anak pertama, kedua, ketiga itu punya pola kehidupan yang tidak mau langsung mau pegang Pamella, anak yang pertama masih pegang Pamella tapi satu, Salon, Dokter, jadi ada hubungannya cuma beda profesi, sementara kalau Wildan menangani manajemennya, menangani IT</p>	<p>rencana kepemimpinan an perusahaan kedepannya, Wildan Deni hanya sebagai pimpinan yang mengelola perusahaan, bukan pemilik keseluruhan perusahaan. Karena kepemilikan perusahaan itu nantinya akan di bagi menjadi 5 orang dengan berbentuk saham dengan berbadan hukum berupa PT.</p>
--	--	--	---	---

		<p>tambahi, karena menurut ilmu yang saya miliki, dan pengalaman yang saya miliki, menurut karakter bapak, biasanya 3, tak tambahi jadi 5, ibu itu paling, saya lebih banyak nyontek ibu dalam urusan pertokoan, toko-toko tapi kemudian dari yang bapak bedanya adalah bapak itu, saya gak tau mungkin karena seleranya sama bapak itu sama-sama suka ee bangunan, jadi desain bangunan, bikin bangunan, teorinya bangunan, prakteknya besinya berapa segala macem, yang sering diajak ngobrol saya, desain rumahnya kakak saya ya</p>	<p>nya, statusnya sebagai wakil direktornya.</p> <p>Ya itu dari sejak masuk kuliah dia sudah mulai berfikir. Kita sudah mulai arahkan disaat mereka kuliah. Kuliah itu kan sebenarnya apa namanya bukan komunikasi aja tapi kuliah juga banyak membuka wawasan. Kadang kala dengan ilmu ekonomi di sekolah dan di lapangan itu tabrakan lho. Teorinya gini-gini tapi faktanya bisa lain.</p>	
--	--	---	--	--

		<p>bapak ngajak saya, secara gak langsung itu bapak ngajari saya tentang ilmu bangunan, tentang ilmu bangunan itu, paling itu sih yang beda sama yang lain, paling ngajari itu, karena dilalah yang lain ga begitu suka to, lebih sama atau mungkin bapak lebih deket karena sama ya, saya gak tau.</p>			
--	--	---	--	--	--

LAMPIRAN III

Transkrip wawancara

Narasumber : Noor Liesnani Pamela
 Tanggal : 4 Februari 2016
 Jam : 08:54-09:54
 Lokasi : Pamela 1 Jalan Kusumanegara Yogyakarta

NOOR LIESNANI PAMELLA

Penulis : Nama perusahaannya apa bu?
 Ibu Pamela : Ya Pamela, sudah super market, tapi namanya lengkapnya Pamela grup. Soalnya sudah ada Supermarketnya, ada SPBU nya juga, ada salonnya juga, dan ada futsalnya dan satu lagi ada senamnya. jadi namanya Pamela Grup

Penulis : Kalau perusahaannya kapan berdiri bu?
 Ibu Pamela : Tanggal 5 Juli 1975

Penulis : Visi dan misi perusahaannya apa bu?
 Ibu Pamela : Haha, ya menciptakan brand perusahaan yang berbasis syariah, wis gitu wae.

Penulis : Struktur perusahaannya bagaimana bu?
 Ibu Pamela : Oh iya, sebetulnya ada tapi ada sendiri, ya ada, jadi saya General Manajer, kemudian ada asisten, juga ada bagian-bagian tapi itu ada sendiri kok, nanti minta sendiri aja.

Penulis : Yang menjadi pemimpin siapa bu?
 Ibu Pamela : Oh, saya memang tetep masih pegang sendiri,

Penulis : Berarti Pamela ini bisnis keluarga bu?
 Ibu Pamela : Iya, Bisnis keluarga

Penulis : Kalau menurut ibu, arti bisnis keluarga apa?
 Ibu Pamela : Ya bisnis yang dikelola oleh eee harus keluarga, dimiliki atau dikelola semua oleh keluarga, atau seseorang istilahnya, tapi saya tidak ada bekerjasama dengan orang lain. Keluarga itu pun hanya kebawah tidak kesamping, jadi saya cuma sama anak-anak aja.

Penulis : Sekarang Pamela sudah generasi ke berapa bu?
 Ibu Pamela : Pertama, saya pendiri.

Penulis : Untuk menjaga visi misi tadi apa yang dilakukan?
 Ibu Pamela : Ya menciptakan kondisi yang islami dalam bekerja, ya contohnya pegawai yang laki-laki bukan perokok, ya kan perokok itu haram, kemudian perempuannya harus berjilbab, kemudian kalau menggunakan bank harus bank syariah. tidak menjual barang yang haram, seperti rokok, minuman keras, itu tidak saya jual. Iya, itu misi saya. Kalau misinya kan menciptakan perusahaan yang syariah.

Penulis : Kalau kepemilikan perusahaan bagaimana bu?
 Ibu Pamela : Masih 100 % saya dan pak Nardi, murni masih suami istri, walaupun anak-anak sering saya beri modal untuk buka usaha sendiri, saya beri rumah, kendaraan, tapi Pamela ini masih 100% milik suami istri.

- Penulis : Bagaimana mengelola manajemen keluarga dan usaha agar berjalan seimbang?
- Ibu Pamella : Iya, itu memang dibutuhkan kerjasama suami istri dengan baik, memang suami saya sejak begitu pandai paham dengan bisnis saya ini, sehingga pekerjaan yang harusnya saya lakukan dikerjakan oleh suami, misalnya memandikan bayi, waktu masih punya bayi kan yang mandikan bayi bukan saya, karena saya jam 7 harus buka warung. Nah yang dirumah suami, yaudah yang mandikan bayi suami, yang nyuapin, pokonya yang tidak bisa dikerjakan suami hanya menyusui, itu aja, kalau udah beres, udah mandi bersih, baru diantarkan kesaya saya susui, kalau misalnya bayi sehat, pemeriksaan ke dokter itu kan sore, kan gak mungkin saya meninggalkan warung, kalau bapak yang disuruh jaga warung, gak tau apa-apa, gak tau harga, gak tau apa-apa. Lebih baik yang bawa kedokter suami saya, jadi perannya itu dibagi, karena belum ada pegawai lho, belum ada pembantu, jadi hanya berdua gitu lho, awalnya, jadi peran suami dan istri itu bisa berganti peran, karena bekerja kerjaan yang membutuhkan skill tadi toh, kan gak mungkin. Tapi kalau bapak itu mesti isengadusi, bisa memandikan bayi, tapi kalau jualan kan gak tau harganya, repot gitu. Terus termasuk masak juga kadang-kadang suami saya yang masak. Pokoknya saya yang 100% itu ke toko kewartung gitu, terus berjalannya waktu kan sudah agak besar itu ya anak-anak tetap saya asuh jadi saya bawa ke toko, jadi saya tidak bisa menunggui belajarnya anak kebutuhan punya anak asuh yang gak tau, Allah mengirim anak-anak asuh itu kepada saya, dan mahasiswa dhuafa-dhuafa itu yang membutuhkan tempat tinggal dan makan, itu saya tampung beberapa, setiap habis magrib saya suruh belajar sama anak-anak yang ngecek-ngecek semua sekolah itu anak asuh, jadi dia juga bisa mendapatkan manfaat bisa nginep, bisa sekolah, tapi anak saya juga mendapatkan manfaat bisa pinter gitu, saya pernah menerima anak asuh itu sampai 15, laki-laki perempuan, iya sampai sekarang masih terus, ga pernah putus. Ya kalo jadi orang- jadi orang ya ga lupa meski mengunjungi, seperti juga itu, saya kursuskan. Kalau sekarang TPA ya, kalau dulu guru ngaji yang ahli, kalau anak asuh itu pinter bisa ngajinya to, tapi kalo ilmu boso matematika, bahasa Indonesia, kayak itu kan bisa. Tapi kalo ngaji harus yang ahlinya, sehingga saya panggilkan juga sore itu guru ngaji, seperti itu jadi saya sangat peduli dengan pendidikan anak-anak, terbukti sih anak-anak semuanya sudah sarjana S2 ya, tidak sia-sia walaupun saya belum lulus SMA, ya tapi anak-anak harus lebih maju. Terus gini lagi, untuk mendekatkan anak-anak dengan saya dengan bapak ya, kan suami sibuk dakwah, jadi gini rumah tangga saya itu, saya itu yang banyak cari dunia bapak yang cari akhirat, jadi bapak dakwah, haa nanti dinikmati bersama-sama kan gitu disurga, amiiin. Itukan dinikmati bersama kan jarang bertemu anak-anak ya kita sempatkan untuk rekreasi jadi keluarga saya itu sudah tertanam sejak kecil itu rekreasi itu menjadi hal biasa yang harus dilakukan, jadi pas liburan kita ajak semampunya, mampu saya Cuma di Gembira Loka, hanya di Kaliurang gak apa-apa naik motor boncengan tapi rekreasi, dari

situ kan deket. Kita bisa ngobrol deket dengan anak, setelah punya mobil ya agak jauh kan gitu ya toh. Jadi kan rekreasi itu tidak harus mahal terus keluar negeri gitu ya, tapi semampunya aja tapi yang penting itu bersama, kebersamaan itu yang penting. Acara saya itu dengan rekreasi kemudian karena saya sama bapak itu punya ya kayak visi yo menjadikan anak itu shaleh shalihah itu harus masuk pondok pesantren, harus sejak masih bayi anak saya pertama itu saya dengan suami itu sepakat menyekolahkan anak di Pondok Pesantren, laa tidak mudah menyekolahkan anak di Pondok Pesantren itu banyak kendalanya, cara saya sejak kecil itu tadi tiap piknik tadi itu saya mampir ke Pondok-Pondok Pesantren, ya lewat to, mampir gitu loh, nah anak saya masih umur 3 tahun, 5 tahun, 7 tahun itu sudah saya kenalkan besok kamu sekolah di Pondok pesantren seperti ini, kamu bebas memilih pondok pesantren yang mana aja, jadi sudah melanglang sudah saya kunjungi semua Pondok Pesantren, jadi anak itu sudah terprogram bahwa lulus SD itu harus masuk Pondok Pesantren itu sudah terekam di otaknya dia, sering saya ajak dan sudah saya tanamkan bahwa tidak kenal dengan SMP SMA, bapaknya Madrasah gitu. Bapaknya mulus, setelah anaknya tadi kelas 5 itu kan biasa to kelas 5 kelas 6 tanya-tanya to temennya, besok kamu SMP di SMP mana, SD kelas 6 itu lho, SD kelas 5 6 itu mesti tanya, waa kalau saya itu harus Madrasah, itu omongan sehari-hari dengan temennya seperti itu, udah tertanam. Masih muda saya langsung aja kamu mau pilih yang mana. Anak saya pertama dulu itu milih As-Salam Solo, boleh ke As-Salam Solo sampai Tsanawiyah 3 tahun pengen ke Jogja Muallimat udah gap apa-apa tapi kan tetep Pondok Pesantren, ee gitu. Kalau anak saya nomor 2, 3,4,5 langsung yang laki-laki Muallimin yang perempuan Muallimat itu sudah, ya saya Cuma kendala satu yang nomor 3, karena NIM nya itu bisa diterima di SMP 5, nilainya itu 9 lebih rata-ratanya itu, itu kan gampang banget masuk SMP 5, favoritnya laah nah itu yang nyetani banyak, termasuk adek-adek saya itu, waa sudah temen-temennya semuanya, lingkungan itu nyetani memprofokasi gitu loh kamu itu nilainya tinggi jangan mau di masukkan ke Pondok. Kalau yang lain itu kan nilainya biasa, 7, 8 itu kan biasa gitu loh tapi ini kan 9 lebih, jadinya saying-sayang wee, tapi ya tetep dia udah komit mau masuk madrasah, tetep masuk madrasah walaupun dengan air mata hehehehe. Setelah sampe di Madrasah kan harus antri to semuanya, mandi antri, makan antri, apa-apa antri itu dia gak tahan pulang mesti nangis, gak mau tinggal di Pondok pokoknya maunya di, sekolahnya tetep mau tapi tidak mau tinggal. Padahal pondok pesantren itu kan pembentukan karakternya harus di Pondok itu. Ga bisa, ya kita gerakan shalat tahajud semua bapak ibu saya bapak mertua saya masih ada to, pokoknya semua yuk kita doa anak cucunya saya itu saya berdoa kepada Allah ya Allah kuatkanlah anak saya di Pondok akhirnya bagus kembali ke Pondok dengan senang hati, dan juara terus dan tidak pernah tidak juara, malah terima kasih itu setelah di Jerman, terima kasih sama saya dan bapak itu, untung saya dulu dipaksa, harus poso pondok, karena ternyata di Jerman manfaatnya besar, dia jadi bisa mengajar, bisa

dakwah, bisa gitu loh, nah komunikasi sana muslim sana kumpul-kumpul kan ga ada guru ngajinya, dia yang ngasih tausyiah terus, pada saat orang-orang Indonesia belajar disana. Nah itu baru merasakan, padahal di Jerman nuntut S2 nya Matematika, ilmu umum gitu loo, tapi bisa dakwah, bisa ngajar ngaji, bahkan ada orang Jerman yang masuk Islam, dia yang ngajari, gitu itu kan oh jadi manfaatnya besar gitu loo. Pondok itu kan. Nah itu kan cerita pendidikan anak.

Penulis : Kalau Pamella itu berbentuk saham, investasi atau apa bu?

Ibu Pamella : Ga, gak ada saham gak ada. Ya betul-betul murni modal pribadi.

Penulis : Kalau menurut ibu yang membuat Pamella lebih baik apa saja Bu?

Ibu Pamella : Lah banyak banget, darimananya hehehe, saya dahulukan dari Agama. Dari Qur'an bahwa harus selalu menolong orang, mempermudah urusan orang, ya itu tadi apa, ee dengan duafa, zakatnya bener, iya zakatnya harus bener, makanya itu darimana, kesuksesan itu dilihat dari berbagai sisi kan gak bisa hanya satu sisi, banyak sisi, dari sisi Agama ya lebih yang menjadikan kesuksesan itu dari Agama, karena kan niat saya usaha itu niat ibadah kepada Allah, nah didalam ibadah itu kan kalau orang kaya harus berzakat, itu lho, saya harus menghitung zakat saya harus menolong orang, harus bisa jadi manfaat untuk orang lain. Jadi spiritualnya kalau saya seperti itu. Setelah kita terus berdoa, taat beribadah, menjalankan semua perintahnya, taat beribadah apa menjaga bener, apa yang kita makan halal, yang kita kerjakan semuanya halal, sehingga doa-doa tidak tertolak, terus saya kecerdasan aja saya doa, saya minta kepada Allah kemampuan kecerdasan itu setiap saya habis shalat doanya seperti itu, boso jowo, saya menyadari bahwa saya itu apa to, SMA loh, SMA aja saya ga pake ijazah sampe kelas 3, makanya itu kan kalau lihat kemampuan saya, saya belum mampu. Bersaing dengan sarjana-sarjana yang berpendidikan gitu toh, tapi kan saya minta pada Allah, Allah yang Maha Kaya dengan Ilmu, gitu. Gak tau tiba-tiba ide muncul tapi tetep belajar loh mas, tapi selain itu berdoa kepada Allah sepuhnya jadi saya juga usaha dunia, dengan belajar. ya Belajar itu dimana saja kapan saja bertemu dengan siapa saja bisa untuk belajar. Gitu, jadi saya selalu ingin tahunya itu tinggi. Jadi bersandar pada Allah tapi juga dunianya juga usaha, orang golek dunyo tok ra golek ilmu itu kan salah, ilmu dunia kan harus dicari, tapi karena saya keterbatasan saya ya sudah saya bisanya seperti apa, ya dengan ngobrol dengan orang yang lebih tau kan bisa saya ambil ilmunya, itu. Ilmu ini kan tidak seperti ilmu Matematika yang sudah pasti, bukan ilmu pasti, ini ilmu ekonomi itu ilmu dinamis, iya jadi bisa kita lihat apa kita masukkan kedalam bisnis kita gitu loh. Jadi tidak harus sama, bisa di gandeng-gandengke, dihubung-hubungkan bisa, jadi saya selalu cari ilmu cari Allah dan cari orang lain juga.

Penulis : Kalau cara lain untuk mempererat hubungan keluarga bagaimana Bu?

Ibu Pamella : Emm, jamaah mas, jadi saya kan ini setelah anak-anak sudah menikah itukan saya menginginkan jadi satu, bisa berjalan satu kompleks yang saya deket masjid, nah tiap magrib itu wajib ke masjid, masjidnya itu kan mepet dengan saya, dari masjid mampir, ha saya punya makanan apa,

seperti ini kan (nasi goreng dan snack) saya bawa pulang untuk anak cucu, anu apa makan apa adanya, begitu. Terus saya juga masih punya mertua dirumah saya yang harus insulin, insulin suntik too, yang nyuntik semua anak-anak saya gantian, nah gitu kan jadinya mesti mengunjungi saya gitu, karena saya bersama dengan mertua itu. Nah itu kan akrab itu loh, ya sebulan sekali sih kita makan keluar sama-sama juga dengan adek-adek, anu saya empat bersaudara, adek sudah punya cucu jadi kita keluar orang 40 kepala itu makan bareng di Restoran gitu itu atau dirumah saya tapi tidak hanya saya dengan anak cucu tapi dengan adek kakak, itu dengan anak-anaknya. Kalo anak –anak semua di Jogja Alhamdulillah saya bersyukur, yang studi diluar negeri juga di Jogja, jadi pulang dari Jerman ada pendaftaran pegawai Negeri, langsung daftar. Di UNY di tolak karena ijazahnya belum di legalisir, ijazah yang dari luar negeri harus dilegalisir dulu, langsung di tolak syaratnya kurang. Padahal dia alumni UNY, sekarang menyesal dia kalau UNY nya, hhehe. Kalau di UIN itu ijazahnya boleh nanti legalisirnya, jadi pokoknya sekarang daftar syarat-syaratnya boleh cuma kurang legalisir nanti sebelum ujian tes wawancara atau apa aja gitu loh. Jadi sudah diterima syarat-syaratnya terus kita cari legalisir di masukkan sebelum tes, bisa, diterima, hehehe soalnya dia baru selesai saintek di UIN belum lama jadi belum banyak anunya, apa e ngajarnya juga, jadi masih dibutuhkan banyak. Alhamdulillah sampe sekarang digondeli terus ini mau S3 gak, kalau dapat jabatan katanya gak bisa. Ini pilihan lah pokoknya, dapat jabatan tapi gak bisa keluar negeri, jadi masih membutuhkan sekali. Nomor dua itu lulusan madinah, itu anu dosen juga dosen Mediu dari Madinah, jadi tuh yang gaji Madinah, karena miliknya Madinah, kuliahnya cuma sabtu ahad kok , selain itu kuliah tiap harinya pake intrnet itu loh, kuliah online. Dosennya langsung dari sana, dari Madinah, mahasiswa-mahasiswinya itu belajar dengan internet to lah nanti anak saya itu menerangkan, saya gak tau ya, nek saya belum kuliah, jadi pertemuannya itu sabtu dan ahad tapi kuliahnya itu langsung dari sana. Jadi jarak jauh, itu jadinya. LC gelarnya.

Penulis : Terus ada kepikiran untuk pensiun bu?

Ibu Pamella : Enggak, kemarin saja saya itu baru ngobrol sama Cina yang punya Gadjah Mada, dia usianya 71 saya 61 itu dia masih kerja di kasir coba, kasir, iya, meneliti nota-nota gini, cik kok iso yo, terus koe ra ngantukan ya, ora ibu, elok tenan, seko jam piro yo, tekan 4 apa 5 gitu coba, ngantuk blas, ora ee, wis nek ngono aku sesok melu-melu, aku semangat hahahahaha, itu cina gitu itu, ga ada orang bakul itu pensiun, ga ada, enak men, nah ya saya juga tidak mau kok, tidak mau pensiun kok jadi saya tetep minta pada Allah mudah-mudahan saya sehat, yang penting kan sehat iya to, kalau sehat bisa bekerja dengan baik.

Penulis : Kalau reputasi yang telah dicapai oleh Pamella apa Bu?

Ibu Pamella : Eee ya Alhamdulillah sih banyak haha, ya sering juara-juara gitu sih, ya jadi sering bukan. Tidak hanya juara saja tapi dinobatkan sebagai pengusaha tangguh se DIY, terus dikonteskan, terus diundang ke Presiden Pak Harto waktu itu, itu saya di undang ke Istana Bogor, ya

saya masuk ke Istana Bogor itu ketemu salaman sama pak Harto ya itu, ya kemudian juga dari IWAPI (Ikatan Wanita Pengusaha Indonesia) juga mendapat penghargaan, kemudian juga itu kemarin apa di karena tidak menjual rokok itu loh itu SCTV kan terus meliput, ee liputan 6 siang itu hari ahad itu kan ada sosok-sosok itu ya, itu saya dimasukkan disalah satunya saya, terus karena bisnis saya itu seperti Khadijah saya di Film-kan, memang saya pengennya kan jadi Khadijah eek kok Trans TV dating kesini kok tau saya terus dibikinkan film pendek itu tentang Khadijah jaman sekarang, jadi ya Shootingnya dengan bapak juga, bapak ngisi pengajian juga ke Wonosari juga di shooting, terus apa ee berdua di laut itu juga di tampilkan kemesraannya ya rumah tangganya kan, buku saya itu kan dengan keluarga sakinah membangun bisnis barokah, aa sehingga filmnya seperti buku itu ee bagaimana membangun bisnis barokahnya itu seperti apa, bergurau dengan anak-anak di shooting ya gitu, kalau shalat berjamaah semua yang saya ceritakan tadi film-kan, selesai di tayangkan di Trans TV puasa tahun 2014, tapi kan saya masih stel kemana-mana, ya buku saya itu ada disini ya itu wong judulnya itu, Khadijah judulnya tapi disitu itu merangkum buku saya, jadi ada masa kecil saya juga di film itu, jadi waktu saya masih gadis gitu loh itu buat hitam putih buat orang lain itu ee gitu-gitu segala, ibu saya diperankan orang lain, saya bersyukur lah, eeeee gratis lagi.

Penulis : Kalau ini bu, perusahaan lebih menerapkan profesionalisme atau masih sangat kental dengan nilai-nilai kekeluargaan?

Ibu Pamella : Kekeluargaan, saya lebih, akhirnya ya saya inginnya professional tapi tidak meninggalkan kekeluargaan, itu yang lebih saya utamakan, lebih dominan kekeluargaan, ya itu ada kalau saya anak sekarang punya kriteria kalau yang saya terima itu diusahakan yang yatim, dhuafa, tapi kemampuannya ya ada, saya pinginnya sekalian membantu, ada sih keluarga tapi tidak harus, oh banyak sekarang udah terima, yang menjadi standar ya itu, kemampuan harus sama, sama itu kemampuan, ya bisa, niatnya kerja ada nilai-nilainya, yang saya berhentikan ada karena melanggar merokok, keluarga juga tapi merokok, jadi pas makan siang merokok, udah jelas itu melanggar, kalau merokok ketahuan itu kan, ya udah saya keluarkan. Profesionalisme dan kekeluargaan itu harus sama-sama.

Penulis : Kalau jumlah anggota keluarga, dan tugas masing-masing keluarga?

Ibu Pamella : Maksudnya saya, oh ya, anak 5, menantu 4, cucu 14.

Penulis : Belum ada rencana pensiun tadi ya Bu?

Ibu Pamella : Iya,

Penulis : Udah ada rencana siapa yang akan melanjutkan?

Ibu Pamella : Sudah, sudah saya persiapan, anak saya nomor 4, anu ekonomi dari UII, dia lulusan dari ekonomi UII, kemudian nanti adiknya nomor 5, itu sekarang juga kuliah di Ekonomi UII juga tapi International Program (IP), lah kemarin dikirim ke luar negeri barusan, kemarin dikirim ke Malaysia setengah tahun, pertukaran mahasiswa, kemudian ke Laos, Irland, pokoknya ee seperti KKN lah wong ada Bakti Sosial bareng, ya disana juga ke plosok-plosok gitu, diluar negeri, terus ini kan libur to ini,

tadi malam itu bilang sama saya, mah saya mau kerja, ya kerja di Pamella saya tak gaji, saya bilang, enggak kok di Pamella, Pamella kan besok katanya gitu, lah kemana, saya baru searching, part time, tadi itu Kalimilk terus PizzaHut itu kan membutuhkan part time to, saya bilang, bok golek Carefour, haha yang sejenis gitu lho, jadi ambil ilmunya itu cetto, lah ga ada nengkin mah, nanti tak coba, gitu, tapi yang jelas ada itu Kalimilk sama PizzaHut. Gak apa –apa yah ma ya pokoknya saya mau bekerja, ya udah ok. Soalnya dosen saya di Malaysia itu kan bilang bahwa sebelum menajdai bos itu harus mengetahui, jadi itu dari mata kuliah SDM, jadi itu mendalami bisa bekerjasama dengan ee pegawai, ananti bagaimana pegawai itu seperti apa gitu tu, itu sudah disiapkan disana, jadi pokoknya saya mau kerja mah, oh boleh kata saya, itu kan dua bulan, nanti kan maret baru masuk, heem, suwe banget ee, ya Alahamdulillah sih IP nya bagus, ga usah semester pendek ga usah, jadi itum, ya udah gak apa-apa, ini sekarang hari ini baru mau cari, melamar pekerjaan,

Penulis : Bagaimana cara ibu merencanakan suksesi ?

Ibu Pamella : Iya betul, itu saya persiapkan. Anak nomor 1 udah terjun disini walau tidak maksimal tapi nantinya kan ini kan banyak devisi ya, jadi mungkin nanti ada ee ke khususnya gitu, jadi anak yang nomor satu itu nanti salon dan kosmetik, itu urusannya anak nomor satu. Yang lebih dalam mungkin ditambah dengan busana atau gimana nanti, tapi sekarang ini sudah kosmetik sama salon, senam karena Dokter, jadi ya ada hubungannya gitu,

Penulis : Sebenarnya bagaimana bu, apa terstruktur atau bagaimana perencanaan suksesi?

Ibu Pamella : Ya mengalir saja ya, ya saya menuruti kemauan anak, anak saya itu mau ngapain, nomor 2 itu maunya jadi Dosen, yaudah saya boleh tapi kamu harus jadi bagkul jadi pengusaha, oke mah gak apa-apa, jadi dia saya kasih modal dia buka Toko Besi, nomor 1 pun juga gitu, suaminya lulusan pariwisata, anak saya dokter tapi ya punya pekerjaan punya usaha, nah itu buka toko bangunan juga, namanya LIMA, toko besi dan bangunan LIMA. Haha terus suaminya saya jadikan direktornya SPBU Pamella, direktornya dia. istrinya jadi bendahara disini, jadi usahanya tetep jalan, usahanya sana tetep ikut sini gitu loh, terus nomor dua itu saya kasih modal untuk mendirikan toko besi juga namanya Tajir, deketnya Pamella 6, iya itu anak saya, selatannya itu anak saya nomor 2 itu, yang lulusan Madinah, Dosen Mediu itu, yang nomor 3 juga yang Dosen UIN tadi, itu juga punya usaha toko besi juga jadi semuanya toko besi, di Pamella 3 itu deketnya, timurnya itu, Pamella 3 itu ada toko besi Rayan, nah itu punya anak saya itu tapi itu sudah lepas dari Pamella jadi tidak grupnya Pamella lagi, jadi dia mendirikan sendiri namanya kan beda, namanya kan Tajir, jadi harapan saya ya dia akan membesarkan Tajir seperti Pamella gitu tu, nanti Rayan juga seperti Pamella banyak cabang, walaupun kudu saya tetep pengusaha, memang sudah hak paten, hahahaha. Anak yang ke 4 itu yang sekarang megang penuh disini bersama saya terutama SDM, IT nya itu semua anak saya nomor 4 itu,

tapi sudah saya kasih walaupun kecil, toko baru saja belum ada sebulan. Istrinya dulu pegawai Bank BTN, terus saya suruh keluar, ya dia, ga usah jadi pegawai, harus keluar biar berkembang, biar punya kerjaan sendiri, terus mendirikan toko oleh-oleh Haji sama busana-busana gitu istrinya, ya belum ada sebulan abru buka, ya itu untuk anak nomor 4 itu, yang nomor 4 kerja disini tapi istrinya disana, terus sudah punya anak 3.

Penulis : Kalau suksesi itu sudah berapa lama direncanakan bu?

Ibu Pamela : Ya belum sih, setelah anak-anak menikah, sekitar 10 tahun, sudah saya rencanakan bahwa besok kalau saya udah gak ada ini Pamela tidak boleh dibagi misalnya Pamela 1 siapa, Pamela 2 siapa, gak boleh, harus jadi bisnis keluarga yang didalamnya itu semua saham, anak-anak itu masuknya jadi saham, ya jadi nanti ya anak perempuan separuhnya dari anak laki-laki to, karena waris to, eem saya sudah pesan-pesan gitu, jadi waris nanti keuntungannya dibagi sesuai dengan porsinya, terus yang bekerja di dalam Pamela di gaji professional, ya tyang tidak bekerja tidak di gaji, Cuma dapat sahamnya, udah saya sampaikan, pokoknya jangan sekali-kali kamu bagi, karena kalau dibagi itu nanti jadi beda yang ngelola sendiri-sendiri ya gak jadi Pamela Grup, makanya saya sudah bilang, emm apa, bisnis ini keluarga.

Penulis : Terus tidak ada tim khusus anggota keluarga yang nangani masalah perencanaan suksesi bu?

Ibu Pamela : Oh gak ada, ya cuma ngobrol-ngobrol aja.

Penulis : Terus ini dalam pengambilan keputusan misalnya siapa yang melanjutkan Pamela selanjutnya sudah ditentukan Bu?

Ibu Pamela : Sudah, iya itu anak nomor 4 dan nomor 5 itu, karena yang nomor 2, 3 itu jelas dosen, who sibuknya luar biasa dosen, berangkat jam 7 sekalian antar anaknya pulang jam 5 kok, lah itu makanya kok sibuk banget, jadi ga mungkin bisa ikut, jadi yang ikut sini itu nomor 1, 4, dan 5. Yang nanti bekerja di Pamela itu, nanti di gaji dan menerima saham kalau saya sudah tidak ada,

Penulis : Yang menunjuk berarti ibu sendiri?

Ibu Pamela : Iya.

Penulis : Terus kira-kira selain mas Deni ada yang layak atau seperti apa yang layak memimpin Pamela?

Ibu Pamela : Ya mungkin yang nomor 5 itu, nomor 5 itu kan aktif di organisasi, jadi saya sebetulnya itu gak suka organisasi, tapi kata orang organisasi itu penting untuk menjadi pemimpin, ah ternyata dia bisa gitu loh, aktif banget di IPM, IMM juga lah iki IPM, IMM aktifnya luar biasa jadi dia dari sia sejak kecil itu jiwa kepemimpinannya ada, di Muallimat itu juga jadi Musrifah, itu tempat curhatnya anak-anak, adek-adek kelasnya, ikut menyelesaikan masalah. Tapi tetep memilih mas Deni, karena dia laki-laki, tanggungjawabnya kan lebih besar, kalau saya sih gak pilih-pilih kok, cuma anu, karena dia, ee, gini loh, karena belajar dari kakaknya yang nomor satu kan perempuan, terus itu melahirkan anaknya 6 ee, melahirkan terus kan cuti, jadi ga bisa 100%. Kalau laki-laki kan ga, walaupun punya bayi, ini saya ditiru sama Wildan itu, Deni itu, istrinya itu gak pernah memandikan bayi, semua yang mandikan bayi, anak saya

itu, yang mirip sama bapaknya, hahahahaha, pokoknya ga boleh itu, istri saya gak boleh mandiin, saya terus, jadi bangga banget, seneng banget, jadi menikmati bener, punya anak itu, sedikit-sedikit perkembangannya itu waahhh, mah sudah bisa berdiri, rameee hahahaha, bisa melet-melet, hahaha macem-macem, sama dulu bapaknya seperti itu, lebih menikmati bapaknya daripada saya, saya sampe anu, sepertinya itu ada rasa salah, ada rasa kecewa gitu ya kok saya itu gak pernah yang namanya nganter sekolah, rapat disekolah, yak karena saya gak mungkin ninggalkan toko, ha kalau saya meninggalkan ini berarti saya, hahaha, karena dulu sebelum ASI saya kok, jadi masih kecil itu nek apa-apa saya, jadi gak mungkin. Setelah anak saya nomor 5 itu saya diberi gantinya, karena anak saya nomor 5 itu saya berumur 41, jadi bedanya sebelas tahun dengan Deni, pegawai saya sudah banyak, kasir sudah ga nangani, apapun, pokoknya saya cuma dikantor gini kan, jadi saya mudah meninggalkan kantor, jadi lebih bebas gitu loh, tidak terikat, jadi saya sering antar sekolah, ada pertemuan orang tua wali, ikut piknik, gitu terus,hehehe, jadi saya tua sendiri, jadi kan rata-rata mereka anak pertama, lha saya anak nomor 5, usia saya 44, jadi TK SD jadi saya umur 50an, jadi itu saya nikmati bener, ke Borobudur piknik, ke kyai Ageng, sama anak kecil-kecil, numpak, apa jenenge, haha Andong, hahahaha, naik Andong keliling, ikut saya wee, pokoknya saya nikmati Allah mengganti saya dengan lebih baik, saya perhatikan bener, saya antar les, nungguin belajarnya, gitu. Tapi yang 1 sampe 4 sama sekali gak, gak tau, nyuapin aja gak pernah, sama sekali gak pernah, mandiin enggak, nyuapin enggak, sama mbak-mbak dan mas-mas asuh tadi.

Penulis : Kalau istrinya mas Deni nangani apa aja bu?

Ibu Pamella : ya cuma itu, menangani tokonya Kaffah namanya, jadi busana muslim sama perlengkapan haji, sama online, yang laris kan onlinenya itu, heem, jadi pesananya itu banyak.

Penulis : Kalau mas Deni sendiri apa aja yang ditangani bu?

Ibu Pamella : dia lebih keperlengkapan ya, jadi ada SDM, ada IT, tentang listrik, tentang Komputer, hardware software itu ya pokoknya tentang itu, ee ya sementara baru itu, kalau soal keuangan soal barang itu masih saya semua, ya yang saya serahi mahasiswa itu Deni, yang skripsi-skripsi segitu, kalau ketemu saya wawancara, ga bisa soalnya cerita.

Penulis : Untuk selanjutnya bu, untuk mas Deni apa ada jabatan selanjutnya?

Ibu Pamella : Sementara belum tau, kalau saya pergi dia disini, gitu aja, saya memang kalau saya pergi saya sering keluar negeri to, dia disini, jadi dia tau persoalan, dulu mantu saya juga disini kok, ya jadi saya ajari yang anu, anak saya yang ke Jerman, sebelum lulus S1 di UNY kan amsih ada jeda itu juga dia kesini, nikah saya juga suruh istrinya disini biar tau belajar itu gimana,

Penulis : Ada pendidikan khusus gak bu untuk mas Deni atau sama dengan saudara yang lain?

Ibu Pamella : Enggak ada, tapi dulu saya ga cocok ternyata dia masuk-masuk gitu, gak memahami jadi banyak konflik dengan anak saya, iya dia terlalu anu, terlalu dengan ilmunya, yang dia dapat itu diterapkan gitu loh, ya gak

cocok, haa itu ga sesuai, sama sekali gak sesuai, ilmunya bagus bisa dipake tapi harus pelan-pelan, ini masih begini, harus dibawah, ini kok begini, jadi banyak sekali dulu ketidakcocokan dengan saya waktu masuk setelah lulus, itu masuk ya udah, haduh pak gimana saya mesti mengelola , anaknya begini bikin peraturan begini, saya gak cocok, sering gitu loh, akhirnya kan saya bilang begini, kalau harus masuk dulu di gudang, harus jadi ikut memahami gudang itu seperti apa, jadi dia teoritis, lha gak bisa teoritis digadokke dengan kenyataan, kamu ikut dibawah paling bawah, ngikuti terus, satu bulan, nanti kamu dimana penataan dimana saya suruh mubeng semua, dah paham, dah teorimu gadokke , jadi teori ini bisa cocok, baru, kalau semua teori dipasi ooh ga bisa, harus memahami,

Penulis : Cara membentuk suksesor, sudah berapa persen yang berhasil bu?

Ibu Pamela : Ya, menurut saya belum 100 %, hehe, tapi ya 70% ya sudah berhasil, tapi masih belum seperti yang saya inginkan 100%, tapi saya masih berharap bisa, pelan-pelan kan.

Penulis : Ada potensi konflik dengan anggota keluarga masalah perencanaan suksesi?

Ibu Pamela : Oh ga-gak, Alhamdulillah baik-baik semua.

Penulis : Kemampuan mas Deni, apakah sengaja dibentuk atau memang muncul dengan sendirinya bu?

Ibu Pamela : Muncul dengan sendirinya, iya dia, saya Tanya kamu mau meneruskan S2 ga, mau keluar negeri, saya tawari soalnya kakaknya diluar negeri semua to, dia kok, ga ma saya tak bantu aja, saya cukup, itu lho, kakanya dia di Madinah, di Mesir, gak kok saya cukup S1 aja, gak sekolah lagi, enggak, tak bantu aja, yaudah saya pokoknya yang penting madrasahnya saya lulus, jadi dia bisa dakwah, bisa khotbah, bisa tau agama, tau hukumnya, itu pokoknya saya, perkoronya dia melanjutkan S2 apa ndak saya ga wajibkan, S1 udah. Ya saya arahkan dong harus ke Pamela, ya dari waktu dia milih Ekonomi, soalnya dia Tanya yang kemarin juga Tanya, mah saya milih apa yo ma yo, saya kok kepingin kedokteran apa ekonomi, ya mama milih ekonomi nuu, nah gitu, dulu juga gitu, deni itu. Itu dia kan daftarkan UGM juga diterima tapi jurusan filsafat, padahal Cuma iseng –iseng aja, aa, jadi dia Tanya ma apa ya, jurusan apa ya, Tanya mama itu ya ekonomi, pokoknya ekonomi, yo yo ma wis aku juga suka kok, iya dianya udah niat tapi saya daftar UGM ya ma, iseng-iseng, haa, ekonomi jelas gak, wis pesimis gak, takutlah, kalau dia daftar ekonomi jurusane, ya ekonomimya UII aja, trus dia daftar itu filsafat, diterima pokoknya, hahaha, yow is aku, ya dijalani dua-duanya, kuliah dua tempat, padahal dia pesepak bola PSIM, ya itu yang sering bolosnya disitu, karena kan latihannya kan mesti pagi, sore, terus di pegawai PSIM digaji, yang dikorbankan filsafat, pernah waktu itu ujiannya bersamaan jamnya coba, selang setengah jam, ya ekonomi dulu, yang dikorbankan filsafat, ya memang ga niat juga sih filsafat itu Cuma pengennya itu UGM, hahaha, UGM mlebu Koran, hahaha, ekonomi aja, tapi gak niat juga dulunya filsafat, gak ambil ekonomi di UGM gak berani mesti gak lolos, loh UGM kan berat, eheem, wong anak saya yang pinter yang

juara di UNY kok, tapi cocok dengan jurusannya, memang ilmu Matematika, hehehe harus melihat potensinya, kalau UGM itu kan gitu, hoo, saya sih tidak tau ya, hehehe, dagelan, tapi 3 tahun kalau tidak salah, akhirnya tidak selesai, terlalu banyak utange itu lho, ya gak usah, hehehe

Penulis : Kalau melihat bakat mas deni, yang kelihatan sejak diwaktu kecil atau ada kelebihan bu?

Ibu Pamella : Dia sukanya olahraga kok,jadi sejak kecil itu dia olahraga , istilahnya wong jowo itu cengengean gitu, ya bisa bikin seger suasana sih, jadi sering nyelokok-nyelekok gitu, tapi ya nakal juga, laki-laki tapi biasa lah.

Penulis : Kalau sejak kecil , sering dilibatkan di Pamellah ga bu?

Ibu Pamella : Oh ya, kalau liburan sering ke kasir,biasanya anak-anak saya itu sukanya dikasir, namanya anak kecil to, dari mbak-mbake ,he'e, jadi diikutkan, diikutkan, apa, dalam bisnis, biar tahu lika-likunya, kalau libur kesini, ikut,

Penulis : Ada kemampuan khusus yang ditanamkan sama Mas Deni bu?

Ibu Pamella : Oh gak ada, melihat saja, dah cukup melihat, saya mendidiknya hanya memberi contoh saja, contohnya, saya bilang, kalau kamu berkawan kalau bisa jangan yang kaya, malah jadi yang miskin-miskin itu kamu jadikan temen, saya selalu berpesan seperti itu, sehingga anak saya itu tidak kenal dengan merk-merk branded-branded baju, sepatu, wis sudah gak ada yang kenal, karena pergaulan seperti itu tu hanya pergaulan gengsi, iya, jadi pergaulan oow, sepatunya kok merek itu,itu ga ada, anak saya gak ada kata seperti itu, bahkan kalau saya belikan yang agak mahal aja dia bilang, kok mahal mah, ini kemahalan, yang murah saja, itu yang nomor 3, sering itu gak mau, dibeliin mahal itu gak mau, bapaknya saja seringnya beli bekas kok, jadi tau anaknya itu, sampe sekarang itu seringnya di barkas-barkas gitu, gak tau, kemarin itu beli kacamata, ya Allah pak, kacamata kok bekas, piye to, ya murah apik, ya udah, memang seperti itu tu, anu, dulu saya pertama kali itu beli rice cooker bekas kok, rice cooker itu jadi manten anyar gitu lho, butuhnya masaknya cepet, rice cooker, beli aja bekas, apa –apa aja yang bekas sih, hahahaha, sehingga tahu, kalau hidup saya sama bapak itu memang tidak mewah, dari dulunya, jadi kan melihat ke orang tuanya, jadi dia berkawannya tidak dengan orang kaya, tapi saya tidak batasi walaupun bergaul dengan orang kaya, jadi boleh, tapi waktu itu kan, saya lupa anak saya nomor berapa, berkawan dengan anaknya tukang becak, ibunya buruh cuci, terus mau ulangan itu harus bayar dulu toh, harus bayar sekolahan to, dia itu cerita kesaya, mah, temen saya itu anaknya tukang becak, ibunya tukang nyuci, itu belum bayar dua bulan to ma, jadi gak bisa ujian, gak bisa ulangan, ya udah berapa, nih bawa uang, dibayarkan, ikut ujian, itu menimbulkan, memberi contoh kan, oh peduli, gitu, itu dari kelas 4 atau kelas 5 gitu, terus makanan gitu, mah, makanan dilebihkan ma, mau dikasih untuk temen saya itu, gak pernah bawa sangu, ya itu, jadinya berbagi gitu loh, jadi memang sudah sejak kecil saya tanamkan seperti itu yang bantu-bantu, sifat kesederhaaan terus saya tanamkan, sampai sekrang itu, suami saya belum pernah beli mobil baru,

semua bekas semua, gak mau. Tapi kalau saya kepingin plat putih, hehehe, saya sudah dua kali beli baru, mobil saya pribadi gitu loh, pokoknya pas suami saya ke Mekkah saya telpon aja, pak ada promo, 1 tahun tanpa bunga, hehehehe, saya Cuma pengennya mobil pakai plat putih, hahahaha

Penulis : Kalau yang belum dan sudah ditanamkan untuk mas dani untuk mempersiapkan apa bu?

Ibu Pamella : Apa ya, saya kira dia sudah tau dengan sendirinya apa yang harus dia lakukan besoknya itu, karena sekarang ini semua persoalan saya dengan dia, jadi saya ajak gitu loh, saya ajak menyelesaikan semua persoalan, semua masalah, semua sudah saya sampaikan, iya termasuk bidang keuangan, jadi dah tau dia dengan sendirinya, bahwa besok kalau saya sudah tidak ada kan udah tau, ya jadi prose situ tidak sengaja saya atur, transfer ilmunya tidak sengaja.

Penulis : Berapa persen dukungan ibu sama mas Deni?

Ibu Pamella : Ya 100% to yo, ya harus gitu loh, terus harus bisa.

Penulis : Apakah sudah dibicarakan hal ini dengan keluarga lain?

Ibu Pamella : Oh belum, belum sampe situ, tapi semuanya manut kok , insyaAllah, semuanya nurut gitu loh.

Penulis : Kalau anggota keluarga lain tau, kalau mas deni pemimpin selanjutnya bu?

Ibu Pamella : Ya sudah dirapatkan, ada rapat khusus, anak dan menantu saya ajak rapat, ya semuanya tahu, saya punya panti asuhan, bahwa rumah yang di pakai panti asuhan itu belum saya wakafkan, tapi hanya wakaf hak pakai, karena saya buat yang baru karena tidak layak, bekas rumah, ya Alhamdulillah sudah, sudah jadi, bangunannya habis 1 M. hehehe. Udah jadi udah ditempati, tapi yang lama tetap masih dipake.

Penulis : Kalau dari anggota keluarga lain ada kecemburuan ga bu sama Mas Deni?

Ibu Pamella : Gak ada, gak ada, karena semuanya sebetulnya saya sudah saya berbuat se adil-adilnya, jadi sepertinya tidak ada yang iri, saya sudah berusaha dengan semua itu berbuat dengan seadil-adilnya pada anak gitu ya, jadi anak saya saya modali, setelah menikah saya modali, usaha sendiri, ya yang proporsional gitu, terus rumah saya bangun sesuai dengan apa, sama. Ini bukan warisan, kalau warisan itu tidak harus sama, kalo warisan itu perempuan separuhnya laki-laki, kalau saya kasih mobil semuanya sama, seadil-adilnya, gitu ya, soal bekerja juga, karena mantu saya yang nomor satu saya jadikan direktur SPBU, gimana, setuju, setuju, itu saya mesti tanya ke anggota keluarga lain, juga setuju kan berate adil kan, kalau saya punya pikiran apa saya sampaikan dulu, sebelum diobrolkan kekeluarga, diobrolkan ke bapak dulu, saya mesti komunikasi sama bapak, saya gak akan mutusi sendiri, bapak juga gak akan mutusi sendiri, semua mesti dengan omongan.

Penulis : Kalau Mas Deni sendiri punya motivasi untuk mengembangkan Pamella Bu?

Ibu Pamella : Ada, iya saya lihat ada, ya gimana ya, hampir semua anak saya ada kok, yang laki-laki terutama, ya walaupun yang Dosen itu juga sebetulnya punya motivasi, kalau yang Dosen Mediau tadi pernah jualan telur asin pada waktu di Muallimin, kan gurunya ada yang bikin telur asin, ha dia ngambil dari gurunya, dia bawa ke asrama-asrama kawannya, gitu coba, saya gak tahu, gak dikasi tau, lha, taunya saya dari Bule saya, bule saya itu marah kepada saya karena tahu ank saya itu jualan telur asin di keliling gitu lho, pakai sepeda, diboncengi sepeda telur asinnya, terus mampir-mampir nawar-nawarkan dari rumah-kerumah gitu, kauman misalnya. Yang tahu itu bule saya, lha bule saya itu marahnya kepada saya, Nok anak mu itu gak pernah dikasi uang sangu po, kok dia jualan telur asin, kan malu itu, anaknya orang mampu kok jualan telur asin naik sepeda, tawar-tawarkan gitu, woo saya gak tahu, oh gitu to, ya udah karepe dewe, anu dia sendiri gitu loh, suatu saat itu saya pernah curiga juga, pas pengajian bapaknya kan sering cari dana to, siapa yang nyumbang semen, 10, 20 gitu loh, terus turun-turun gitu to, dia itu ngacung, saya satu gitu lho, woo, nglombokke sangu lah yo, dia dapat keuntungan itu untuk nyumbang masjid, seperti itu, saya udah curiga kok, suruh nyumbang banyak, ya to.

Penulis : Kalau dari mas Deni sendiri bagaimana bu persiapan untuk seksesi?

Ibu Pamella : Ya belum siap banget sih, cuma sudah yaitu sekitar 75%, hahahaha, sekitar itu, sudah mulai ke dia gitu, saya percaya aja lah mampu.

Penulis : Tau kira-kira kapan mas Deni menggantikan/melanjutkan kepemimpinan Pamella bu?

Ibu Pamella : Belum, belum tau, kalau menurut, saya kan pernah di undang dosen-dosen, jadi dosen-dosen itu mengundang saya sebagai, koyok, waduh, seperti apa, pingin tau bisnis keluarga dosennya itu, tapi banyak dosen, 70an dosen, dari UII Ekonomi, jadi onok seng professor, doctor-doktor itu okeh banget membantai saya, mirip sama mas, ya itu, seperti itu ya terus, kan saya bilang gini, saya ini orang awam gak tahu apa-apa, gak tau ilmunya, sekarang saya disini kesempatan saya, saya harus tanya kepada bapak-bapak ini, bapak ibu dosen ini, bagaimana saya harus bersikap untuk suksesi itu, itu kan ilmunya saya dapat dari di panggil itu, jadi saya belum kepikiran, Pamella jadikan satu gitu, belum, tapi saya karena di undang dan di Solo lagi, woo neng UII neng jogja diundangnya neng Solo, hehehe dan jam nya setengah hari lho, Cuma diskusi, jadi malah, menarik itu, bagus itu, saya yo terus nanya, kasus saya terus seperti apa, saya harus bagaimana, saya tanyakan gitu, lha, salah satunya tadi yang ditanyakan masse, gimana caranya, menurut salah satu dosen, pendapatnya dosen, saya suruh lepas, mumpung saya masih sehat, masih mampu, justru segera diserahkan ke anak itu, yang akan jadi pemimpin pengganti saya itu, ibu ngawasi, kan amsih bisa ngawasi, jadi kalau ada salah ada kurang bener itu, tapi saya belum, he, itu usul pendapatnya doctor siapa gitu ya, jadi suksesi itu jangan nunggu ibu sudah tidak mampu baru diberikan, justru ibu masih mampu, tapi usianya memang sudah tidak layak, berikan ke anak tanggungjawab itu, ibu mengawasi, kalau tidak bener baru dibetulkan, jadi ibu nunggu gitu lho, mantau gitu

tu, tapi saya masih seneng begini ee, hahahahaha, lagi menikmati, hahahaha, makanya saya harus gini mas, kalau pikiranku gak cocok itu mas, eem, jadi itu, jadi selama ini saya sering pergi gitu aja, kalau saya pergi gitu itu saya anggap itu pembelajaran untuk Deni, iya toh, kalau selama saya ada disini dia kan gak disini, dia ga ketemu dengan, iya sepi to, ini kok sepi tamu, bejo tenan masse ini, hehehe, dia banyak masalah kan, tamu-tamu kesini kan banyak persoalan toko, persoalan promo ada macem-macam ya, sehingga bagaimana nanganinya, gitu itu, lah saya itu suruh melihat aja coba, ee, ya gak apa-apa ibu duduk di kantornya dia, jadi ibu bukan jadi yang penentu, biar dia yang menentukan, itu. Saya belum bisa ngelepas ini, saya masih enjoy, masih seneng, masih belum mau ngelepas ya, jadi ya udah, begini aja dulu, haha, tidak mau pensiun itu tadi, itu kan cina, ya prinsipnya cina memang seperti itu, masih tidak ada itu, tapi ilmu teori gak sesuai gitu loh makanya, ya udah paro-paro wae, ya jadi mendidiknya ya itu tadi.

Penulis : Kalau pas ibu keluar tadi, mas Deni yang gantikan, terus ada kesengajaan ibu keluar atau bagaimana ?

Ibu Pamella : Ya gak sengaja, tapi sering, hahahaha, sering, saya kan sering ke organisasi sosial juga, jadi saya sebagai bendahara Mess, seperti ini nanti saya cuma setengah hari ada rapat Mess, itu, saya sebagai ketua pengajian As Sakinah, yang menangani panti asuhan, menangani TK Islam, apa jadikan saya sering rapat, ya udah saya tinggal gitu aja, saya sering di undang ke kampus- kampus, ngisi-ngisi gitu to, ya udah tinggal gitu wae, haaa deni yang disini, biar ketemu, ya seperti ini, ini dari apa, dari tissue, ya dia, sudah, sebetulnya sudah mulaikan, mulai tapi belum 100% karena saya masih gak mau meninggalkan sini, hehehehe, masih disini pokokke, hehehe.

Penulis : Kalau tolak ukur atau faktor penilaian Mas Deni gimana bu?

Ibu Pamella : Ya, InsyaAllah, ya walaupun dulu yang sampaikan tadi bertentangan itu saya paham, terus saya coba cara saya mendalami dulu, makanaya adeknya ini kan mau belajar mau kerja saya perbolehkan kerja ditempat lain, iya memang perlu itu, kalau gak mendalami dari pegawai bawah gimana mau jadi Boss, tau-tau jadi Boss, warisan, waa, jadi cumin bawahannya gak tau apa-apa, wo yang paling sulit kan SDM, padahal usaha itu nomor satunya malah justru di SDM, modal itu malah gampang, hehehe, jadi kan harus paham bener itu.

Penulis : Dari beberapa bisnis keluarga, hanya sekitar 20% yang berhasil suksesi dari 100 %, bagaimana menurut ibu, untuk kedepannya?

Ibu Pamella : ya memberi contoh, ngasi semangat gitu, ya lihat mama nya pagi-pagi, haa, jam 8,9 saya sudah berangkat kerja pulang jam 3, itu kan tahu, disiplin gitu lho, cucuk saya juga tau, oh oma itu, bisa, yak an, gak mungkin anak saya itu suka nganggur-nganggur gitu, seperti itu, bukan males-malesan, gak, bekerja, hari sabtu saya nyetir sendiri keliling Pamella ya pada tahu, sering ajak juga cucu saya, yuk ikut, jadi sampe ke cucu pun saya didik supaya tahu Omanyanya itu kerja keras, semua saya persiapkan, tidak tertulis tapi memberi contoh, iya.

- Penulis : Sebenarnya bu, sebelum di undang dosen itu sudah ada seperti itu (perencanaan suksesi) Bu?
- Ibu Pamella : Belum, hehehehe, belum ada makanya saya kaget, di undang ke Solo untuk memberikan tentang bisnis keluarga, kan mau di mata kuliahkan, iya, UII mau ngadakan itu, jadi yang di undang tidak hanya saya, ada 3 pengusaha yang bisnis keluarga maksudnya, yang dia nilai, jadi saya itu malah saya dapat ilmu banyak itu dari situ, hahahaha, keluarga kan gak tau, hahaha, gak tau gimana ya suksesi itu, iya, walaupun saya sudah merasakan juga kalau saya ,melakukan itu, kamu harus suka menabung, karena oma itu gak suka boros, ya gitu kan sedikit –sedikit makanya kan pengennya jadi satu, setiap hari saya ketemu kok sama anak cucu, iya dong, kan shalat jamaah, semua, shalat jamaah di masjid, masjidnya kan mepet punya saya, sehalaman to, terus mampir, kan ngobrol-ngobrol, lengkap, kalau maghrib itu kan harus ke masjid, ya kalau kadang-kadang ada sih yang belum datang, ada acara apa ya, tapi nanti habis isya datang, kadang yang nomor berapa datang to, sore apa mahgriban tapi nanti pas shalat isya dia datang, tadi subuh, kalau seperti menantu saya kan dakwah juga yang SPBU tadi itu loh, subuh mesti ada dia, ya datangnya subuh, jadi kan gak mesti,
- Penulis : Kalau status, apa harus memang laki-laki Bu?
- Ibu Pamella : Enggak sebetulnya, saya tidak mengharuskan, ya cuma karena yang sudah siap itu laki-laki, ya udah laki-laki, tapi kalau nanti yang lebih mampu perempuan ya ndak masalah,
- Penulis : Kemampuan dilihat darimananya bu?
- Ibu Pamella : Ya, kita masih belum sampe situ,cuma saya itu perempuan kayak itu tadi, cenderungnya ke laki-laki, tapi sebenarnya sama aja, saya sendiri perempuan kok, saya juga punya anak limo kok, bisa kok, iya toh, jadi gak. Gimana cara membagi waktunya, gitu aja, saya sudah ke anak saya yang nomor 5 itu ya deket dengan saya kan terakhir, itu sudah saya tanamkan, kamu harus all around jadi semuanya harus bisa, tapi saya kan gak tau besok jodohnya dapet mana, ya saya berdoa mudah-mudahan bisa dapet di Jogja, maksud saya ga mesti orang Jogja, tapi ya bisa di ajak tinggal di Jogja gitu lho, rumah sudah disiapkan, jadi kan belum tahu. Memang untuk sementara ini cenderung ke Deni.
- Penulis : Kalau kelebihan dan kekurangan mas Deni apa bu?
- Ibu Pamella : Ya suka menunda-nunda pekerjaan, jadi harus tanya berkali-kali, jadi kalau saya suruh itu ya, ya ya ya gitu, tapi nanti gak dikerjakan, ah kita harus mengulang lagi, sekarang saya pokoknya, sekarang juga, banyak itu, mesin ciller kemarin itu, sudah beli ciller gak dihidup-hidupkan, haaa, Cuma dia males menghubungi nyari yang menghidupkan itu lho, teknisnya itu lho, gitu itu lho, jadi sampe berbulan-bula, jadi kan saya lupa sudah nyuruh, lha stelah saya keliling, loh kok belum jadi iki pie, baru saya tanyakan lagi, lupa dia, sekarang pokoknya, kerjakan, hha gitu itu loh jadi gampangke persoalan, jadi ya ya ya oke, ya ya ya kerjakan, tapi gak dikerjakan, saking banyaknya sih, banyaknya persoalan yang harus diselesaikan ya seperti itu, kelemahannya,
- Penulis : Terus mas Deni ada keinginan kuat untuk mengembangkan Pamella ?

- Ibu Pamella : Ada, ya itu, buktinya gak mau S2 kok, gak saya mau bantu mama aja, sudah saya tanyai, ga menutup kemungkinan kok kakaknya S2 semua, gak ditanyai kan salah, gak saya mau bantu aja, ya udah, ya oke Alhamdulillah,
- Penulis : Apa mimpi ibu kedepannya, mau nya pamella seperti apa bu?
- Ibu Pamella : Pengembangan, iya selalu, perkembangannya baik, ya pokoknya berkembang terus, buka cabang terus, gitu, saya selama ini baru ke Supermarket aja, kalau SPBU itu gimana ya, karean SPBU itu miliknya Pertamina, gak cocok itu, disetir gitu loh, jadi tidak seperti milik saya, gitu loh, jadi saya gak bisa member keputusan sendiri, terus Pertamina itu juga sulit di ikuti, bikin peraturan begini-begini gak jadi, begini tidak jadi, eeehh mumet, jadi saya tidak pengen buka SPBU sementara ini, udah cukup satu udah cukup mumetke, pertamina itu loh yang mumetke. Waktu itu kan kabeh premium, jalurnya kan saya banyak to jalur, sini sepeda motor, sini mobil, sini solar, sini bensin, kan yang laris bensin, suruh satu gini nih semuanya, ya premiumnya yang kecil, diganti jalurnya yang besar ke Pertamax, aah, gitu itu loh, kalau ga di denda, udah saya pindah dengan biaya ratusan juta, gak taunya sekrang ga apa-apa, sekarang dig anti Pertalite, jadi dia tu sulit banget saya bisnis dengan dia, semuanya harus mengikuti standar, lek ini saya kan bebas, wis Pamella iki sak karep ku, gak ada yang anu, ngatur, hehehe, ngatur – ngatur dewe, bebas gitu,
- Penulis : Kalau untuk kedepannya bu, ada rencana buka cabang?
- Ibu Pamella : Ada, ada 3 lokasi, satu persatu, lokasinya udah siap, gak, saya kan bukanya satu persatu to yoo, jalan wonosari, amiiin, tapi saya kan baru bangunin tumpuk-tumpuk gitu, ini sebelah ini untuk perluasan, ini kan mau midah lift ini jadi, lift nya kan sana jadi toko supermarketnya, jadi kan seharusnya liftbnya harus pindah, baru pembangunan ini, baru bangun ini dulu aja jadi baru nanti pindah gitu loh, saya gak ada target harus tahun ini harus bulan ini pokoknya nglair gitu aja, sak isone, santai, ga usah heee,
- Penulis : Kalau Pamella ini ada orang kepercayaan Bu?
- Ibu Pamella : Ya ada, ada-ada, sudah banyak.
- Penulis : terus kalau masalah suksesi ini seberapa sering dibicarakan dengan keluarga?
- Ibu Pamella : Gak, cuma sekali dua kali aja, semuanya berjalan dengan mengalir gitu aja.
- Penulis : Kalau masalah suksesi ini ada tim khusus atau bagaimana Bu?
- Ibu Pamella : Gak, ga ada, gak ada, hehehehe, masih banyak gak?
- Penulis : Kalau menyampaikan secara langsung ke mas deni itu pernah ga Bu?
- Ibu Pamella : Secara serius enggak, tapi dia udah tau, ya saya pikir begitu, apa saya harus ngomong, hehehe, belum saya belum, tapi pada waktu rapat itu sudah saya sampaikan bahwa apa, ya yang mendampingi mamah Deni gitu loh, yang mendampingi mamah Deni, saya sudah bilang gitu kesemua, kakak-kakaknya.
- Penulis : Kalau komunikasi ke keluarga rutin ya Bu?
- Ibu Pamella : Ooh rutin.

- Penulis : Apa ibu yakin kalau nanti mas Deni yang pegang Pamela berhasil?
- Ibu Pamela : yakin, yakin walaupun belum 100%, wawasannya lebih luas, dibandingkan saya.
- Penulis : Kira-kira ada hambatan gak bu dalam perencanaan suksesi?
- Ibu Pamela : InsyaAllah gak ada, ya semuanya sudah ridha semuanya, soalnya semuanya sudah punya kesibukan, punya pekerjaan sendiri-sendiri, punya kesibukan masing-masing, sudah ada, gak, saya kira gak ada hambatan.



LAMPIRAN III

Transkrip wawancara

Narasumber : Wildan Deni
 Wawancara : Pertama
 Tanggal : 10 Februari 2016
 Jam : 20-13:36
 Lokasi : Pamella 1 Jalan Kusumanegara Yogyakarta

Di transkrip : Jam 13:00, 11 februari 2016

PROFIL PERUSAHAAN

Penulis : Nama perusahaannya apa mas?

Wildan Deni : Pamella Supermarket

Penulis : Kalau berdiri kapan mas?

Wildan Deni : Berdirinya 14 September 1975

Penulis : Pendirinya siapa?

Wildan Deni : Pendirinya Noor Lisnani Pamella sama Sunardi Sahudi, heem, Ibu sama bapak, jadi itu setelah Juli, Agustus, September, 2 bulan setelah nikah, katanya loh ya, saya gak pernah ikut bulan madu, katanya pas bulan madu itu, mau ngapain ya, kan bapak PNS, mau ngapain akhirnya memilih buka toko retail, warung, awalnya ya jual apa aja yang laku, jadi gak melulu kok seperti sekarang ini, jadi kalau dulu ada yang nyari apa ya dijual, jadi tergantung permintaannya konsumen, itu awalnya.

Penulis : Kalau Pamella sendiri bergerak dibidang apa mas?

Wildan Deni : Pamella sendiri ada ritel supermarket, kemudian ada SPBU, ada salon, ada futsal, terus ya paling cuma itu, ya senam juga, senam ada. Berarti namanya Pamella Grup, tapi kita Core bisnisnya aslinya Supermarketnya, Cuma itu meng dilalah ada peluang ya sudahlah, buka itu, tapi core bisnisnya adalah tetap Supermarket aslinya, SPBU itu meng dilalah ada rejeki wis nyubo buka SPBU wis udah jalan, tapi gak ada rencana buka SPBU lagi, rencana untuk buka salon lagi gak ada yang ada rencana itu buka supermarket, corenya tetep supermarketnya, jadi walaupun pengembangan ya akan supermarket, masalahnya nanti besar terus didalamnya ada salon haa itu bonus, tapi aslinya corenya adalah akan ke Supermarket.

Penulis : Kenapa gak ngembangin yang SPBU dan segala macem?

Wildan Deni : Aa, dari sisi pengembangannya akan mentok-mentok disitu aja SPBU itu, kemudian saya terlalu bergantung sama peraturan pemerintah, kalau jualan ritel ini kan enak, saya mau julalan panci harga berapa kan gak urusana sama pemerintah, tapi kalau SPBU kan apalagi Pertamina ya, ya sudah kalau harganya turun ya saya yang rugi, ya to, kalau harganya naik otomatis saya bukannya untung, keuntungan saya diminta sama pemerintah, syaratnya harga itu, belum lagi udah tahu mau naik saya mau order belum boleh, barangnya kosong, ya kan biasa toh permintaan pasarnya banyak ya udah, jadi barangnya kosong pas harganya udah naik

baru boleh order, ya tertekan, jadi, dibawah pemerintah itu tertekan belum lagi aturan pemerintah di gonta-ganti, kan ganti Dirjen ganti peraturan, ganti menteri ganti peraturan, ganti direktur Pertamina pemasarannya ganti, nanti Pertamina itu jalurnya harus sendiri, dua minggu oh boleh bareng deh kan ada SPBU yang sudah terlanjur investasi 20 juta untuk bikin jalur sendiri khusus untuk Pertamina, kalau kamu lihat di SPBU-SPBU ada yang bergaris merah khusus untuk Pertamina, ha itu bisa jadi gitu itu teknisnya itu bayar 20 juta, ada SPBU yang bayar 20 juta untuk biar itu jalurnya khusus Pertamina, jadi yang lain gak ada, awalnya dipaksakan karena itu peraturan yang harus. Pamela itu sudah sempet mau, baru mau eksekusi ada info lagi peraturan baru, gak jadi sekarang boleh dimana-mana, ya coba, yang sudah terlanjur invest 20 juta kan kasihan ya to, jadi kalau dari sisi itu kenapa saya gak kok mau mengembangkan SPBU ya karena itu, saya lebih banyak tertekan daripada senangnya, walaupun senangnya ya keuntungannya ada pasti, orang beli bensin itu pasti premium, kemudian persaingan pasarnya di Jogja ya hanya Pertamina, gak ada Shell gak ada Petronas segala macem, dari sisi itu iya, jadi dari sisi saya, dari pemerintah kalau itu mau tak kembangkan SPBU itu tak sampingkan dengan Pamela, Pamelanya yang harus bayar ke Pertamina, karena menurut mereka yang bikin ramai toko itu adalah SPBU nya, jadi kamu harus bayar royalty ke Pertamina, harus bayar, padahal kan memang Pamela rame, ada SPBU ya sudah biar sekalian, tapi kalau misalnya di sampai di jejerke saya yang harus bayar ke SPBU karena ada swalayan disitu saya bayar royalti ke SPBU, karena ada dilingkungannya Pertamina, kan gak masuk akal, iya makanya itu ketokke kok gak lah saya core nya tetep akan mau tetap corenya, masalah nanti kok ada tapi besar nanti ada, nanti didalamnya ada salon, butik, ada toko pakaian, ada senam, ada misale ada kafe ada restoran ya itu bonusnya, tapi core nya tetap tempat supermarketnya, tapi supermarket tapi bentuknya Mall, Alhamdulillah, bonusnya itu, core nya tetep akan Supermarket, saya gak akan beralih ke, saya akan ke consumer good, produk-produk yang dipake tiap hari, gak akan Pamela kok, sesok kedepannya akan jadi ee toko apa namanya, toko kayu eee furniture kayaknya gak, masalah dilingkungan ada yang jualan kursi, haaa itu bonusnya.

Penulis : Kalau untuk visi dan misi perusahaanapa mas?

Wildan Deni : Waduh, saya gak hafal ee, tak email aja nanti.

Penulis : Struktur perusahaan bagaimana mas?

Wildan Deni : Saya email juga nanti, jadi intinya gini, struktur perusahaan adalah posisi tertinggi ada di Bapak, he em, karena kalau gak di masukkan kan mesakke to, walaupun secara struktural tidak secara langsung turun, jadi bapak itu gak pernah berkantor disini, tapi bapak istilahe sebagai konsultane ibu, konsultane Pamela, semua bangunan Pamela ini atas hasil konsultasi dengan bapak, disain nya seperti ini desainnya seperti itu tu tidak dirembuk dengan pihak lain tapi malah, pihak manajemen dengan bapak, jadi bapak biar gak ragu lah, masak neng jobo jadiin satu komisarisnya, haa, karena masih perseorangan, jadi ragu, perseorangan

ada Komisaris akhire kita punya CV namanya, CV Huba Pamela, walaupun Pamela secara resmi belum masuk ke CV itu, statusnya masih perseorangan, tapi kita punya CV Huba Pamela, komisarisnya bapak, General Manajernya itu ibu, kemudian manajernya saya, Papah itu komisaris, direktur itu mamah, General manajernya saya, itu di Huba Pamela, karena itu persyaratan untuk SPBU itu untuk jalan, menejernya kakak saya, kakak nomor satu, mas bangun itu, karena itu persyaratan, nah 2016 ini kalau nanti sesuai dengan teks planning lebih mudah CV, CV itu tak gunakan, semua Pamela yang perseorangan akan diubah menjadi CV, bukan perseorangan lagi tapi berubah menjadi CV, kalau dari sisi pajak lebih menguntungkan, tapi kalau dari sisi pajak sama saja, tetep akan perseorangan saja, karena saya sudah nyaman dengan perseorangan, nah kalau struktur Perseorangannya adalah Bapak itu Komisarisnya ya to, atau Konsultan lah ya, kemudian General Menejernya adalah Ibu, dibawah itu ada 7 asisten General Menejer, saya salah satunya dari asisten general manajer, 7 itu ada kakak saya semua itu, jadi sepasang-sepasang itu, dua, dua, dua ya to, saya, karena istri saya gak masuk dalam struktur itu, adik saya juga belum masuk, tapi dari ke 7 ini ya, yang tertera di struktur organisasi, yang terjun hanya beberapa, hanya 2, hanya saya sama kakak saya nomor 1, mb icha, jadi dari 7 asisten menejer yang seharusnya mereka itu eeee ikut ya karena kesibukan dan segala macemnya, akhirnya hanya 2, mungkin hanya saya sama mb Icha itu.

Penulis : Kalau mas Deni di bagian apa mas?

Wildan Deni : Saya, saya disusunannya itu nanti yang tak kirim itu, saya di SDM, sama di SPBU, sama di Futsal aslinya malah itu, tapi kemudian saya malah SPBU nya saya lepas, karena menejernya kakak saya, mas bangun itu, ya to, karena saya suruh jadi pengawas kakak saya jadi ra penak to saya, ya to, walaupun dari sisi structural saya sebagai pengawasnya SPBU, ya sudah kakak saya saya lepas, saya banyak ke SDM ke Futsalnya, tapi ya di SDM akhire pikir macem-macam, tapi pangkat saya, saya asisten GM yang ngurusi SDM, nanti ngurusi sewa ya ada sendiri sebenarnya, yang ngurusi pajek ya ada sendiri, tapi akhirnya yak arena ga ada yawis kabeh diurus bareng, sebenarnya ga 7 devisi, tapi 7 asisten GM itu membawahi sekitar 5 atau 6 devisi, jadi marketing itu ada asisten GM nya sebenarnya, tapi karena gak aktif ya sudah, jadi otomatis masuk, jadi hanya strukturnya saja yang ada, dari pekerjaan ya Cuma 1,2,3, tapi selebihnya kalau yang 2 ini kan ikut masuk ya, yang lain itu sebenarnya non formal ya masih masuk, jadi kayak ibu Tanya tentang apa ya dijawab, ibu mau ngisi seminar buat makalah ya kakak saya nomor 3 yang buat, kan secara tidak langsung kan sebenarnya ikut terjun tapi tidak didalam, tapi semuanya andil, ada yang langsung ada yang tidak langsung, itu dari segi strukturnya itu.

Penulis : Yang menjadi pemimpin saat ini mas?

Wildan Deni : Ibu, Masih general Manejer, tetep ibu.

Penulis : Bukan bapak mas?

- Wildan Deni : jadi gini, Bapak itu pemimpinnya ibu, tapi pemimpinnya Pamela itu ibu, lha silahkan diartikan sendiri, bapak itu pemimpinnya ibu, tapi Pamela itu di pimpin oleh Ibu, silahkan diartikan sendiri ya, hahahaha
- Penulis : Berarti pamella itu termasuk bisnis keluarga mas?
- Wildan Deni : Iya, bisnis keluarga.
- Penulis : Kalau menurut mas Deni, bisnis keluarga itu seperti apa?
- Wildan Deni : Pengertian bisnis keluarga itu menurut saya itu ya bisnis yang dikelola oleh keluarga, walaupun didalam bisnis keluarga itu ada non keluarga yang ngurusin, tapi selama masih ada keluarga, dan sistemnya itu bisnis keluarga ya istilahnya, menurut saya akan disebut bisnis keluarga.
- Penulis : Kalau Pamela sendiri sejak kapan di sebut bisnis keluarga?
- Wildan Deni : Kalau saya ya sejak berdirinya itu bisnis keluarga, karena ya bapak sama ibu yang jaga awalnya kemudian berubah jadi ada karyawan, ya ibu tetep ngurusin, jadi kan harus itu tetap masih bisnis keluarga, kecuali kalau bisnis keluarga itu kemudian ibu atau bapak itu tidak terjun langsung tapi menggunakan professional ah itu mungkin bukan bisnis keluarga, tapi kalau selama dari sisi keluarga si pemilik itu masih ada ngurusin langsung sepertinya masih bisnis keluarga, sama kayak, opo mbak, wingi perusahaan gede opo, Cusson yo, eh kok cusson to. Ada kok perusahaan besar, opo PNG, PNG itu masih perusahaan keluarga, statusnya itu mengklaim masih perusahaan keluarga padahal internasional, pemilik langsung masih menjalankan, entah itu anaknya, ntah itu cucu nya pokoknya ada dari keluarga si pemilik itu yang terjun langsung, menurut saya itu definisi perusahaan keluarga.
- Penulis : Kalau sekarang Pamela sudah masuk generasi ke berapa mas?
- Wildan Deni : Masih pertama, masih pendirinya, masih pendirinya.
- Penulis : Kalau sistem pembagian kepemilikan keluarga didalam perusahaan?
- Wildan Deni : Belum ada, gak ada, sama sekali gak ada, jadi kepemilikan Pamela ini masih murni milik bapak dan ibu, 100%.
- Penulis : Walaupun ada saudara-saudara yang lain kerja disini?
- Wildan Deni : ya sebagai pekerja disini, bukan sebagai pemilik, bukan.
- Penulis : Bagaimana cara ibu menjaga agar keluarga dan bisnis tetap berjalan?
- Wildan Deni : Pertama di bagi dari waktunya dulu, Jadi disaat jam kantor ya ibu akan fokus ngurus toko, tapi disaat diluar jam kantor ibu akan fokus di keluarga, tapi disaat fokus dikeluarga ataupun fokus di toko ada urusan sebaliknya ya akan juga di urusin, jadi contoh, pada saat jam kerja, iya to, ada urusan keluarga yang penting, nah ditinggalkan, ngurusin keluarga, sebaliknya malem-malem ada, itukan jam keluarga, ada urusan toko yang harus di selesaikan hari itu juga ya akan ngurusin pekerjaan, jadi eee menurut saya ibu itu jadi pimpinan Pamela dan ibu itu ya 24 jam, jadi jam berapa pun ya ibu akan nempel disitu itu, jadi Ibu dan jadi pimpinan Pamela, tidak akan libur, libur tu ibu, bukan pimpinan Pamela ga, 24 jam x 30 x 360 hari, ibu akan nempel 2 itu, jadi Ibu dan jadi pimpinan Pamela, disaat apapun ya, disaat apapun ya yang dibahas sekitar keluarga lah, di toko bahas keluarga ya bisa, pas lagi makan malem bahas toko ya bisa.

- Penulis : Kalau pas lagi jam kerja bagaimana mas, siapa yang menggantikan ibu kalau seperti ini?
- Wildan Deni : Maksudnya kalau ibu pas pergi, ya kalau ibu pas pergi saya kan biasanya ngantor di seletan, saya sembunyi diselatan, kalau pas ibu pergi kayak itu tadi, pagi di kasi tau, den aku lungu, saya pergi, kamu ke utara ya, saya yang ke utara, kalau ibu pergi sebulan ya saya akan disini sebulan, kalau ibu perginya 3 hari ya saya disini 3 hari, kalau ibu perginya hanya 3 jam ya saya 3 jam disini, tapi yang pasti disini, tapi kalau bisa ada orang.
- Penulis : Kalau kepemilikan perusahaannya itu berbentuk saham, investasi atau apa mas?
- Wildan Deni : Perseorangan, perseorangan, jadi tetep perseorangan.
- Penulis : Kalau menurut mas deni sendiri yang membuat Pamella grup lebih baik itu seperti apa?
- Wildan Deni : Yang membuat pamella grup lebih baik itu adalah Profesionalisme, iya, jadi status boleh perusahaan keluarga, tapi pekerjaan ya harus profesional, jadi prosedur-prosedurnya itu tidak boleh dikalahkan oleh hubungan keluarga, contoh sederhana ya, eeee PO, ya buat PO atau misalnya penjualan beli barang ya, beli barang ditoko ya walaupun dia keluarga kalau mau beli barang ya prosedurnya ya harus ke kasir harus bayar ke kasir, masalah nanti dikasir itu uangnya minjem uang siap dulu bayarnya terakhir prosedur itu harus tetap dijalankan, jadi tetep harus profesional, contoh, ini pasti ini, hehehe, saya butuh barang malam itu juga, ya, saya telfon Pamella 2, mbak aku butuh iki ee, nanti pas ada yang ngirim kunci kerumah bawakan barangnya dulu, transaksi di struk sek, transaksinya di strukkan dulu, besok tak bayar di Pamella 2, gitu, jadi prosedurnya tetep berjalan, jadi gak akan mengganggu prosedur penjualan, penjualan kan harus ada itu, harus ada penjualan harus ada struk segala macem, harus ada pembayaran uangnya, lha uangnya dari mana mas, bayar uangnya darimana. Bisa jadi itu dari kas nya Pamella 2, besok saya tuker, jadi sampai kesitunya profesional, kemudian habis itu ya semangat kerja, memang eee semangat kerja itu gak ada yang bisa ngalahkan ibu, bapak, ibu itu, belum ada yang bisa nyontoh beliau berdua dari sisi semangatnya, tapi dari sisi keinginannya, keinginan menyamai, itu sudah ada, saya yakin kakak-kakak adik saya pasti mencontoh dari mereka berdua, tapi semangat kerja itu yang menurut saya bisa akan terus memajukan Pamella, ya bisa lebih baik lagi, kemudian selain itu adalah yang pasti keikhlasan, dan hubungan manusia, jadi bapak dan ibu itu, orang yang sangat ikhlas terhadap siapa pun, baik dilingkungan Pamella maupun yang diluar, haa, sepertinya itu salah satu bantuan, jadi doa dari orang yang dibantu oleh ibu, atau doa dari orang yang merasa dibantu, sebenarnya bukan bantu, itu haknya mereka, tapi karena ibu yang memberikan, kesane ibu yang membantu, doa dari mereka-mereka itu mungkin loh, ketokke yakin, doa mereka itu juga yang membikin Pamella inijuga tambah lebih maju, jadi ada yang bisa dilogika ada yang ga bisa di logika, jadi ada yang ghoib, itu bener, karena kalau ga ada yang ghoib gak bisa, disamping juga Pamella harus

menjaga loyalitas konsumennya, orang Jogja itu unik, toko apapun mau berdiri silahkan lah, mereka akan kembali ke selera asal, nah selera asal itu yang harus di jaga.

Penulis : Selera asal maksudnya gimana?

Wildan Deni : Jadi gini, mereka terbiasa belanja di Pamella, ada toko baru Carefour, rame kesannya rame murah segala macem, hari pertama rame, terus habis itu mereka kembali lagi wong biasanya mereka belanja di Pamella, sudah belanjanya ke pamella, sekarang bagaimana caranya Pamella itu bisa jadi tempat kembali, konsumennya tetap loyal bisa jadi tempat kembali, otomatis kan harus mempertahankan ini atau lebih baik, nek udah mempertahankan dan bahkan lebih jelek sepertinya gak akan bisa kembali lagi itu, kemudian itu sih paling.

Penulis : Kalau cara ibu menjaga agar hubungan keluarga lebih solid bagaimana?

Wildan Deni : Salah satunya yang sudah pasti itu adalah ibu pengen ngumpulkan semua anak si satu lokasi yang jadi satu, itu salah satu caranya biar, saya ga pernah diceritain ibu gak pernah diceritain bapak, menurut saya bukan hanya kerena ibu bapak itu kepengen cerak mergo kangen, kangen jaman cilik masih kangen, wis gede kangen itu bisa diobati dengan yang lain, salah satunya mungkin itu, dengan berdekatan satu sama lainnya setiap hari bersinggungan otomatis konflik-konflik itu akan berkurang, kecuali kalau gak pernah ketemu setahun ya, tiba-tiba ada konflik kecil, karena gak pernah ketemu setahun wah gede, tapi kalau tiap pagi ketemu, tiap shalat 5 kali ketemu, ada konflik biasanya, enggak, enggak kok ya udah, jadi menurut saya alasan mengapa ibu dan bapak itu mengumpulkan anak jadi di satu lokasi, salah satunya itu, tetep solid.

Penulis : Satu lokasi itu maksudnya seperti apa mas?

Wildan Deni : Satu perumahan, jadi rumah saya itu depan rumah saya itu kakak saya, kiri saya itu kakak saya nomor 2, belakang rumah saya itu kakak saya nomor 1, depan kanan itu rumah bapak ibu sama adek saya, satu perumahan satu keluarga, tapi kalau ketemuan tiap hari, bersinggungan, konflik besar, itu bisa mengecil karena tiap hari ketemu, memang kan kita sama tetangga sebelah itu jarang ada konflik besar, beda dengan kita tetangga yang jauh yang gak pernah ketemu, kalau ada konflik kan lebih, salah satunya itu, solidnya disitu, terus yang ke 2, ibu berusaha seadil mungkin terhadap putra-putrinya, dengan cara apapun, contoh misalnya setelah kami menikah, itu pasti kami di tawari untuk buka bisnis, dari anak nomor 1 sampai saya itu sudah di tawari, hanya menangkapnya berbeda-beda, nomor 1 nangkapnya toko besi, anak nomor 2 nangkapnya toko besi, anak nomor 3 nangkapnya toko besi, ah anak nomor 4 belum tak tangkep, saya belum tak tangkep, istri saya itu buka, buka Butik ya dengan bantuan ibu bapak pasti, tanahnya semua dari ibu bapak, tapi di bandingkan dengan 3 toko ini, jauh lebih kecil,

Penulis : Kenapa mas?

Wildan Deni : Kalau saya buka yang sebesar kakak-kakak saya, saya takut gak punya waktu lagi untuk ke Pamella, saya ke pengen fokus ke Pamella dulu, haa saya gak tau kalau adek saya itu nanti sudah masuk, kemudian adek saya

itu bisa bener-bener fokus, iya toh, ketokke di tinggal-tinggal iso, kayaknya, tapi ya belum tahu lah, tapi saya tetep kepengen jangan sampe Pamela ini ya jadi sejarah, kasihan bapak ibu yang berjuang segitu kok, meng entek, piro 75 sekarang 41, Masak habis 50 tahun, kan eman-eman, kepengen saya ya, boleh lah bisnis tapi kita kan punya istri, nanti adek punya suami, mereka yang ngurusin, kita ngurusi yang ini, karena kalau mungkin nanti istri saya nanti ngurusi Pamela, dari sisi orang gak apa-apa, wong menantunya, tapi dari sisi menantunya kan takutnya ada sesuatu toh, nanti di kira apa, ya, ya sudah wis gak apa-apa, sebenarnya istri sudah pernah saya ajak untuk masuk kesini, tapi istri janganlah, karena mungkin kakak-kakaknya kan suami istrinya ga ada masuk ke Pamela, jadi takut gak, mungkin dikira, mesakke saya katanya, menikah ora mergo liane mesakke saya, tapi itu, jadi ee berusaha adilnya disitu, kemudian yang ke 3, mendidik anak-anaknya itu untuk apa ya, mudah memahami saudaranya, karakternya, anak-anak itu dibuat untuk bukan yang emosional, kandung saya rata-rata gak ada yang emosional, kandung saya, nek ipar kan mungkin karakternya dari keluarganya, tapi kandung saya, itu gak ada yang emosional, jadi mungkin itu salah satu, secara gak sadar bapak ibu membentuk itu biar gak gampang konflik otomatis solid, itu sih paling itu, malah ibu biar anak-anaknya solid.

Penulis

: Kalau jalan-jalannya untuk rekreasi masih?

Wildan Deni

: Oh ya dong, jelas, itu masih, gak rutin, bisa setahun sekali bisa setahun 4 kali bisa seminggu 2 kali, bisa sebulan, ya mbak yo, gak rutin, kalau rutin itu kan sebulan sekali itu rutin, tapi ini sebulan bisa sekali, sebulan malah enggak, bisa 3 kali tergantung kondisi, tapi itu pasti, dalam setahun mesti tapi jumlahnya berapa itu gak mesti, bisa jadi seminggu itu gak ada ya toh, tapi bisa jadi seminggu itu 2 kali, bisa jadi, itu karena hobi, ketokke semuanya hobinya jalan-jalan memang, tapi selain itu, anak-anak itu juga berusaha mendekati orang tua, contoh kayak eee saya, saya paling sering pergi dengan papah dengan mamah, saya gak tau kenapa ya, tapi dari sisi saya jangan sampe anak itu setelah nikah terus kayak jadi anaknya orang lain, karena saya melihat ee kakak-kakak saya, ee papa itu, itu bener-bener menjaga ee hubungan keluarganya anake, contoh kayak jemput ke Bandara, bapak itu gak pernah pilihan pertama itu menunjuk ke kakak nomer 1, saya pernah nanya itu, itu kan ada mas Bangun, bapak gak pernah menjawab alasannya kenapa, tapi saya tetep menebak karena gak merepoti, anaknya tapi kan sudah berkeluarga, mungkin gak ngerepoti anake lagi ngopo, baru sama istrinya baru sama suaminya, tapi saya berusaha saya yang akan mendekati, karena saya tau karakternya bapak itu gitu itu, tapi ya gak tau, nyatanya sekarang, kalau mau makan ngampiri ke rumah saya, pas baru makan, Den makan urung, ya udah makan tak tinggal, makan sama bapak pulang makan lagi, saya gak tau, mungkin karakternya yang gampang itu gelem maem neng jobo itu di saya, tapi kakak saya gak mau makan di luar, tapi itu yang tetep saya jaga, biar, karena bapak itu, saya yakin bapak itu gak ada maksud menjahui, maksudnya adalah gak merepoti anaknya, tapi ya anak

yang lain, Alhamdulillah gak di repoti, mungkin to, kalau saya begitu sehari gak di telfon sama bapak, karena dulu sewaktu kuliah saya di telpon sehari 20 kali mungkin ada, tapi sekarang sehari gak di telpon bapak saya yang nelson, yo mbuh tekon apa, tadi saya cerita makan duren atau apa, pokoknya saya cerita, karena apa, saya berusaha mendekatkan, soalnya saya yakin bapak itu gak pengen ngerepoti, tapi kita yang harus itu, nah kalau kakak sudah mulai berangkat kantor, ibu saya yang mesti kalau kakak saya yang Malaysia datang meski yang nganteri kakak saya, apapun dia baru apa mesti di tinggalin, itu kakak saya yang Malaysia itu saya salut, saya belum bisa ngelakuin soalnya, ibu mau naik mobil aja gak apa-apa, pulang biar enak, tapi kalau ibu bilang, Den enterke, saya antarkan, tapi kalau kakak saya, ada sopir pun antar kakak, jadi mungkin karakter itu yang di bangun sama bapak ibu kemudian bikin anak-anak itu menjadi solid, jadi karakternya tidak jadi emosional.

Penulis : Kalau Perlakuan sama mas Deni dengan kakak-kakak yang lain ada yang beda?

Wildan Deni : Pasti ada ya, karena kan setiap manusia itu berbeda-beda, kalau saya perlakuan bapak ke saya adalah bapak lebih sering ngajak makan keluar dibanding sama kakak-kakak saya, itu yang bisa saya ceritakan ke kamu, itu pasti itu, jadi eee ngajak makan kemana gitu pasti yang di ajak saya karena mungkin saya yang paling gampang, gelem lungo itu saya.

Penulis : Karena mendekati tadi itu ya mas, atau bagaimana?

Wildan Deni : Saya gak akan cerita itu tapi menurut saya, saya berani mengklaim saya yang paling banyak di ajak bapak kalau makan di luar atau pergi saya yang paling sering di ajak, walaupun kadang-kadang saya cemburu, aku kok ga di ajak, yang di ajak kok mas Evi, sayang kadang-kadang cemburu, tapi, anaknya wong 5 kok ya sudah wis, saya cemburunya bukan karena kok meri, tapi loh saya apa saya, atau mungkin saya ada salah tapi perbedaannya bapak hanya itu, kalau perbedaan yang lain saya gak tau ya karena saya gak pernah nguping bapak ngobrol sama mas Evi, lebih halus apa lebih kasar gak, tapi yang pasti yang saya bisa ceritakan yang itu, apa lebih sering ngajak makan ke luar di banding dari yang lain.

Penulis : Kalau ibu bagaimana?

Wildan Deni : Kalau ibu, bedanya apa yo, ketokke podo kok, hal-hal yang besar sama, tapi hal-hal yang kecil ha mungkin beda, jadi nerangkan apa ya saya Tanya mas Elvi, jadi gini, kalau di rumah itu berkaitan dengan teknologi sok-sok le tekon ke saya, tapi begitu berkaitan dengan agama, gak pernah tanya ke saya, ada ahlinya sendiri soalnya.

Penulis : Mas Evi yang nomor berapa?

Wildan Deni : Nomer 3, yang di Madinah nomor 2, jadi kalau berkaitan dengan hal yang di kuasai oleh anaknya biasanya tanyanya kesitu, berkaitan dengan agama, tanya ke bapak, bapak gak ada tanya sama mas Evi, kemudian berkaitan dengan kesehatan ya tanyanya sama nomor 1, hal yang besar biasanya adek, yang kecil ibu, tergantung to, kalau bisanya ke saya ya otomatis ngobrolnya ke saya, tapi kalau sering ketemu mbak Icha ya ngobrolnya sama dia, tapi pada dasarnya sama semua, kalau ibu rata-rata

sama, paling detail-detail kecil-kecil lah netesi obat pilih sama siapa, karena halus siapa, kan beda to, tangenan to, kalau hal-hal besar relative adil sama.

Penulis : Kalau membicarakan masalah Pamela?

Wildan Deni : Lebih sering ke saya, saya mungkin yang karena saya terjun langsung, saya yang ngamati, saya yang ini, lebih seringnya nanya ke saya , tapi gak tau ibu, ibu juga tanya ke yang lain. Ya pasti, anaknya 5 ya ke lima – limanya tanya, tapi karena yang, jadi contoh, kayak tanya tentang pajak, pajak Pamela kan Pak Ahmad, saya yang bantu, tanyanya ke saya karena saya yang tau, tapi kalau ibu saya tanya ke kakak saya nomor satu kan gak dapat jawaban malah bertanya lagi, jadi karena saya terjun makanya lebih sering tanya ke saya, tapi kalau kakanya lebih sering ya tanya kakak saya, ada buktinya kok, dulu kakak saya yang Mas Saef disini, ya ibu lebih sering tanyanya ke Mas Saef, Mas saef disini, jadi kan dulu sebelum kuliah S2 ke Jerman, mas saef disini, jadi semua bertanya ke mas saef, saya, yang lebih tau mas saef, saya ikut bantu ke pak ahmad, ha, begitu giliran sini minta karyawan ha baru saya nanti di kontek, tapi tentang apapun sama mas saef, karena mas saef yang lebih tau, jadi menurut saya, dilalah posisi saya sekarang disini, makanya ibu tanya ke saya.

Penulis : Bukan berarti ibu merencanakan suksesi ke depan ke Mas Deni?

Wildan Deni : Saya gak tau itu, saya gak akan jadi cenayang kiro-kiro ho'o ora yo, dan saya gak punya ambisi untuk itu, tapi yang pasti eee 5 anak ini kepengen Pamela itu terus berjalan seperti adanya, dengan sistem yang seperti ini yang sudah di wariskan ya, karena kan begini, dari 5 anak ini karakternya kan juga beda, nek saya itu luweh nasionalis, kakak nomor 2 itu agamis, jadi dia punya toko yang berbeda dengan yang lain, setiap jam shalat tutup, tapi nek Pamela setiap jam shalat tutup gimana caranya ya kan, yang nomor 3 ini nasionalis agamis, punya toko ya dengan konsepnya sendiri, dengan standarnya sendiri, karena kan karakternya masing-masing, yang nomor 1 karena perempuan mungkin ya, karakternya ya akan mencontoh suaminya jadi gitu, ah, kami ber 5 ini udah sepakat pengen Pamela mana yang lebih baik di terapkan, bukan kok malah mundur, paling di takutkan adalah yang harus segera di atasi adalah sosok bapaknya, saya belum pernah meneliti seberapa besar pengaruh sosok bapak terhadap penjualan di Pamela Supermarket, saya belum nemu mahasiswa yang mau meneliti itu.

Penulis : Kenapa kepikiran seperti itu?

Wildan Deni : Bapak itu kan sosok terkenal di DIY, jadi asal pak Nardi Pamela, asal Pamela Pak Nardi, saya belum tau nanti, gimana ceritanya nek bapak itu sudah gak ada, nek sudah gak ada sebulan wong iseh eling, tapi kalau gak ada setahun saya gak tau nanti gimana Pamela, sosoknya itu lho, jadi kan mungkin salah satunya alasan orang belanja ke Pamela karena oo sing duwe Pak Nardi, itu kan sekarang, besok anak itu jadi duplikatnya Pak Nardi sulit kan gak bisa duplikat orang itu, anaknya zainuddin yang kecil itu tetap anaknya Zainuddin, saya belum pernah ada

yang meneliti tentang itu, syukur yang meneliti tentang itu saya mau tak acc langsung, tak bantu pokokke, seberapa besar pengaruh sosok Sunardi Sahuri terhadap penjualan Pamella wis, paling gak bukan terhadap penjualan Pamella, terhadap eee, pengaruhnya Sunardi Sahuri ya to, terhadap ya itu aja, prestasinya Pamella, istilahnya bukan, trademarnya Pamella, tradmerk Pamella itu kira-kira pie, kalau ada tak acc.

Penulis : Bukannya lebih terkenal Ibu mas?

Wildan Deni : Gak, sebenarnya malah bapak kalau saya, ini yang baru memikirkan ini baru saya, kakak saya belum tak certain, saya Cuma bayangin, sesok ki, sekarang asal ketemu pak Nardi Pamella, kalau di Bu Nardi Pamella itu kadang-kadang Bu Nardi Pamella, Ibu Pamella itu lebih sedikit dari Bu Nardi, Kalau bapak sudah terkenal, ibu itu terkenal, tapi bapak lebih terkenal bapak daripada Ibu, sosoknya bapak itu jauh lebih dikenal karena guru ngaji karena Ustad, kalau bapak anggota Dewan, Partai Demokrat misalnya, mesti orang PDI gak berani akan belanja di Pamella. Tapi kalau ustad kan gak terpecah-pecah, NU, Muhammadiyah, tapi kalau udah ke Partai, nah itu alasannya kenapa bapak tidak di perbolehkan oleh anak-anak masuk partai, anaknya sendiri, itu siapa tau adek kelas mu yang mau meneliti itu, tak acc langsung, saya gak tau itu, jadi itu paling.

Penulis : Kalau reputasi Pamella sendiri apa mas?

Wildan Deni : Saya pasti yakin Pamella itu reputasinya murah, nomor 1 itu murah, nomor 2 lokasi, pelayanan itu nomor berapa gitu, haa itu makanya itu tema yang saya berikan ke semua karyawan di Pamella, senyum untuk semua, karena image nya Pamella itu nomor 1 mesti murah, tapi kalau murah itu gampang to, tolak ukur lebih murah ya sudah, murah itu gampang to, mengurangi margin dah selesai toh, tapi kalau pelayanan kan sulit, pelayanan di saingi itu sulit, ya kan, kamu cari restoran yang pelayanannya bagus, kamu cari restoran tertentu, suruh nyamai itu sulit. tapi kamu ketemu restoran harganya segini, kamu cari restoran yang harganya segitu, gampang, saya punya target pelayanan itu ga nomor 2 atau nomor 3, nomor 1 tetep murah gak apa-apa wis, maksudnya itu jangan jadi keunggulan jangan diturun-turunkan ya to, jangan kemudian nanti tokonya jadi mahal, murah itu Alhamdulillah udah nomor 1 to, tapi habis itu di bantu dengan lokasi, pelayanan, itu yang ideal.

Penulis : Sebenarnya nilai-nilai apa yang diterapkan oleh Pamella ini?

Wildan Deni : Di Pamella apa di rumah, kalau di Pamella kejujuran, keikhlasan, semua karyawan Pamella ketoke gak ada yang gak dapat itu, jadi syaratnya kerja di Pamella adalah Jujur dan Ikhlas, itu nilai yang sangat di terapkan, di rumah sama sih relative sama, cuman mungkin yang berbeda dengan orang lain adalah bapak itu disiplinnya tinggi, walaupun untuk hal yang sepele, tapi kalau misalnya, janji jam berapa telat, nah itu masih lumayan, jadi disiplinnya bukan kesitu, tapi disiplinnya adalah dan ini unik dari yang lain, ada beberapa hal yang gak boleh dilakukan oleh anaknya, padahal itu dilakukan oleh anak-anak orang lain, sepele, maem permen, gak boleh anak bapak, sama sekali gak boleh waktu kecil, maem es krim gak boleh sama sekali, itu sepele, hal yang besar adalah ra

oleh pacaran, tapi kalau ustad wajar to, kata siapa anak ustad yang pacaran ya ada, ya kan, harusnya anaknya papah itu semuanya gak boleh ada yang pacaran, tapi cah nom toh, asal gak ketahuan kan gak apa-apa, tapi begitu ketahuan ya dinikah, jadi disiplinnya sampai kesitu, menjaga nilainya sampai kesitu, jadi peraturannya adalah gak boleh pacaran, begitu ketahuan pacaran dirabikke, ya tenanan, itu hal yang serius, ya dari 5 anak yang ono rodo beling wajar to, dilalah yang paling beling diantaranya yang diwawancara ini, hahaha, jadi itu nilai-nilai yang bapak terapkan, itu sih kemudian, sebenarnya hal sepele tapi kalau dipikir-pikir bener yo, contoh kayak, kalau orang lain itu kan gendong anak, memanjakan anak itu kan lumrah malah kudu, kalau bapak enggak, nangis ki oleh, saya masih belum menemukan ini di keluarga yang lain, yang ada anak nangis di gendong golekki solusine pie carane iso meneng, kalau bapak enggak, kalau nangis, udah maem, udah kenyang kok, pipis enggak, enggak ya wis, biar wae nangis nanti kan diem, ya beneran, ya saya dulu gitu, ya akhirnya anak saya nular, anak saya iya, dilalah ketemu sama yang deket kakak ipar saya, who adoh banget, di usia yang sama, anak saya dan anaknya kakak karakternya sudah kelihatan, yang ini gendongan karena sudah biasa gendongan, otomatis ngerepoti, apa-apa cengar –cengir nangis-nangis, haa ini saya buktikan karena saya udah punya anak, dulu saya belum membuktikan karena saya belum punya anak to, pie rasane to, sekarang saya udah membuktikan, usinya sama –sama 8 bulan, ya to, beda kok, nangis-nangisan, apalagi saya melihat keluarganya orang lain, ya to, gini, jadi sering jaluk gendong, ya saya Alhamdulillah, nangis saya diemin kok, nangis-nagis boleh kok, ya ibu nya gak tega, apalagi neneknya, neneknya itu bukan ibu loh ya, kalau ibu udah paham, kalau nenek itu dari istri saya, gak tega, mau di gendong, ya tak larang nenek, pun bu kajengi bu, ya gak tega tapi ya gimana lagi, saya dulu kayak gitu tapi gak ingat saya bayi toh, saya rasa itu nanti berpengaruh kedewasaannya, sepertinya itu.

Penulis : Kalau ini mas, di dalam perusahaan lebih menerapkan profesionalisme atau masih sangat kental dengan unsur kekeluargaan?

Wildan Deni : Ya tetep awalnya profesionalisme, jadi kalau saya ada tugas apa ora rampung-rampung ya di marahi, di marahnya baik sebagai orang di Pamella, di rumah ya tetep di marahin, ya tetep salah neng kene, tetep diparani neng rumah, kalau salah di rumah misalnya lupa ngasi makan ikan misalnya ya udah kok ga di maemi, selesai, kalau ada salah disini ya di marahi, di rumah di marahi lagi.

Penulis : Kalau jumlah anggota keluarga berapa orang?

Wildan Deni : Kandung? saya 5 bersaudara, yang pertama mb Icha, yang disini tiap hari, nomor 2, Muhammad Subhan Khadafi, nomor 3, Nur Saef Muhammad Musafi, Nomor 4 saya Wildan Ziad, nomor 5, Himatun Nafidah Nur Afifah.

Penulis : Kalau tugas mereka masing-masing dan pendidikan mereka bagaimana?

- Wildan Deni : Kakak yang nomor 1 Dokter, Nomor 2 itu LC, lulusan Madinah, Nomor 3 MSC, science Matematika, saya SE, adek saya ini baru ambil Ekonomi UII.
- Penulis : Ketika pemilik selesai, apakah ada pensiun atau bagaimana mas?
- Wildan Deni : Kalau saya ga mungkin ada, ibu itu pensiun gak mungkin, mungkin akan mengurangi, awalnya mengurangi, jadi biasanya ibu itu ngurusi 100 urusan, haa sekarang 80, 20 nya koe yo rampungke, bapak biasanya 1000, yo 800, sing 200 liane, mengurangi, yang ada rencana itu, tetapi pensiunnya, sepertimnya harus di paksakan pensiunnya bapak-ibu itu, sepertinya bapak ibu itu tidak bisa kalau pensiun sukarela, pensiune kudu di pokso, melihat karakternya loh ya, ya semangatnya itu.
- Penulis : Untuk tanggungjawab perusahaan selanjutnya bagaimana mas?
- Wildan Deni : Ini suruh bicara fakta apa kira-kira ini, saya baru bisa bicara kira-kira, saya gak tau kira-kira kedepannya bagaimana, tapi gambaran sementara ini, menurut saya adalah perusahaan ini akan di bagi menjadi 5, jadi rotinya itu akan 5, bukan perusahaan ini jadi 5 perusahaan, tetap 1, tapi nanti tetep akan jadi 5, ha 5 itu nanti akan menjadi saham, jadi saham, entah perusahaan nanti berpendapatan di bagi 5 pendapatan itu akan di bagi 5, akan sesuai dengan jumlah keturunan bapak dan ibu, kemudian siapa yang menjadi professional di dalamnya itu dia akan dapat insentif sebagaimana ia menjadi seorang professional, contoh ada salah satu anak yang jadi kasir, ya tetep di bayar jadi kasir di sisi lain dia akan dapat pembagian sahamnya, ketokke itu menurut saya yang paling sedikit konflik ya, karena adil itu bukan sama rata sama rasa, tapi adil itu kan memberikan sesuai dengan hak nya, jadi kalau dia gak kerja disini ya dia hanya akan mendapat sahamnya, dia gak akan dapat lainnya, tapi karena dia bekerja di Pamella, ya dia akan dapat gaji sebagai karyawan Pamella, dengan persetujuan 5 orang itu, gitu, jadi istilahnya itu kayak dewan komisaris, iya, ini sementara yang saya sama ibu sudah pernah membicarakan, tapi bapak itu punya pikiran yang lain, bapak itu ke pengen Pamella 1 dikelola siapa, Pamella 2 siapa, Pamela 3 siapa, Pamella 4 siapa, Pamella 5 siapa, Pamella 6 siapa, Pamella 7 siapa, tapi kekurangannya adalah nanti standarnya akan berbeda-beda, karena karakter orangnya berbeda-beda, bisa jadi saya itu ingin badi okeh, marginnya yang Pamella 1 tak gedekki, tapi kakak saya gak, yang penting omsetnya, harganya rendah, tapi konsumen mendatangi Pamella 1 Pamella 2 harganya beda, oow seng duwe beda waaa kan, sia-sia ibu yang bikin menjaga namanya sampe seperti ini meng rusak mergo kui, itu kelemahannya, tapi kalau kelebihanannya adalah tidak akan ada iri, sesuai pembagian sesuai agama, perempuan 1 bagian, laki-laki 2 bagian, kelebihanannya itu, saya gak tau pertimbangan bapak darimana, tapi kalau saya mending ini bentuk warisnya bentuk perusahaan, Cuma kajiannya bagaimana apa mungkin sahamnya di bagi karena 5, yang perempuan 2, jadi otomatis 3,3, 6, 7, 8, jadi 8 bagian, yang laki dapat 2, yang perempuan dapat 1, itu belum terfikirkan, karena belum intens kesitu karena anak-anak masih merasa bapak itu akan hidup 30-40 tahun lagi,
- Penulis : Jadi belum kepikiran suksesi?

- Wildan Deni : ya kepikir sudah cuma belum serius-serius banget, ketokke masih 30-40an tahunan meneh yo.
- Penulis : Kalau dari ibu sendiri dan bapak masalah suksesi apakah sudah dibicarakan?
- Wildan Deni : Bahasanya bukan bapak ibu itu bicara suksesi tapi saya yang sering denger itu ibu itu kalau cerita misalnya eee, hha ini nanti yang nerusin saya, hhaa ini putra mahkota, haa ini nanti penerus, itu sudah disebarkan oleh ibu ke saya mas Wildan, tapi kan itu baru sebatas ibu ke yang lain, ke rekanan, semuanya sales dari Mamy Poko, dari semuanya yang nerusi ini, ada orang ooo putra mahkota, bilang gitu, tapi itu tak aggap serius karena perusahaan ini perusahaannya bapak dan ibu, kalau ini terus jadi putra mahkota ya putra mahkota yang hanya seperlima, karena nanti akan dimiliki oleh 5 orang.
- Penulis : Kalau ibu ngomong seperti itu pernah di depan bapak atau saudara-saudara yang lain mas?
- Wildan Deni : Seingat saya gak pernah, tapi bapak denger pernah, bapak pernah, bapak pernah denger, tapi kalau ke yang lain saya gak tau, kalau bareng-bareng pas ada 4 anak, ada saya 5 anak gitu, gak pernah.
- Penulis : Tapi kalau di luar itu, mas Deni yang dikenalkan?
- Wildan Deni : Ibu bilangnyanya begitu, tapi gak saya anggap serius karena mungkin karena dilalah saya pas ada disini, mungkin itu, bisa jadi besok adek saya kemudian sudah lulus kuliah, terus dia fokus ke Pamella, kemudian bisa lebih baik dari saya terus ibu berubah ke adek saya ya udah, gak apa-apa, ya karena anaknya bapak itu ada 5, ya lima-limanya punya hak yang sama untuk mendapatkan gelar itu tadi, toh nanti saya yang jadi putra mahkota atau tiba-tiba bapak atau ibu mengumumkan ke saudara-saudara, wis saiki Pamella kabel le nyekel Deni, segala macem, ya saya akan bilang, saya putra mahkota saya ini raja, tapi raja seperlima, karena kerajaan ini yang punya 5, rajanya ono limo, saya ini hanya seperlima dari raja, walaupun nanti saudara-saudara setuju ya gak apa-apa, ya saya akan tetep menerapkan itu, ya 5 ini akan saya bagi 5, nah ini punyanya ber 5 bukan punyanya sendiri, neng dilalah saya yang sudah terjun disini lebih lama.
- Penulis : Tapi tetap kerasa ya mas Ibu itu mendidik dan mengarahkan ke mas Deni ?
- Wildan Deni : Hehehe, eee saya sih sok sok cuek ya, jane kerasa sok sok cuek, ah gak nanti Vida juga merasakan ini, tapi, saya sih ngerasa ya kalau ibu ngasi tau apa saya lebih banyak dikasi tau dibandingkan dengan yang lain, karena mungkin saya nyambung, karena saya lebih nerima masukannya ibu daripada yang lain, lebih saya pertimbangkan saya daripada saudara-saudara yang lain kemudian ee apa ya, hubungan saya sama ibu mungkin lebih deket, jadi saya itu wis umur 30 saya masih pengen anaknya mamah umur 11, dia masih sama mama pengen macem-macem karena saya gak kepengen tambah tua saya adoh, gak mau, ya bapak anak umur 50, anakke diambuh gelem, oo anake kok, umur 60, tetap anakke kok, gak kemudian berubah sama-sama bapak ra iso toh, tetep bapak sama anak, jadi saya sempet cuek cuman kok sepertinya

memang ada arah kesitu, ya saya tetep harus siap cuman saya harus mengingatkan kepada diri saya sendiri bahwa kalau memang saat ini yang meneruskan ini memang saya, ya saya akan jadi seperlimanya, itu yang harus tetep saya pegang, tetep saya akan jadi seperlimanya, masalahnya nanti tekhnis saya dan Pamella, kebijakan-kebijakan yang sifatnya tekhnis saya yang memutuskan, tapi kebijakan-kebijakan yang besar saya tetep akan rapat kepada kakak-kakak saya, adek saya, karena saya kan punya hak saya operasional ya udah, masalah nanti catnya warna apa saya gak usah konsultasi wong operasional, saya misalnya buka toko dimana saya harus konsultasi, ooo ini karyawan diterima apa gak saya tidak harus tanya mereka, karena saya di pasrahi operasional, walaupun iya, ibu pernah mengarahkan iya, saya sok cuek, ah enggak, ketokke Vida sesok di ajari, tapi saya cuek ga cuek memang ada arah-arah kesitu, walaupun itu jadi kebanggan buat saya itupun jadi beban buat saya, bebannya adalah saya harus lebih baik dari ibu, bebannya itu, kebanggaannya adalah Alhamdulillah berarti saya sudah di pandang mampu oleh, saya gak tau ibu bilang ke Vida bagaimana gak tau, tapi saya yakin sepertinya sama, ke Vida bilanganya begitu ke kak Saef bilanganya begitu.

Penulis : Kalau menurut mas Deni ibu kira-kira merencanakan Berapa lama tentang suksesi?

Wildan Deni : Saya kuliah itu udah ngeliat ya, karena kakak saya gak mau terjun ke Pamella, kakak saya memang mau ke Dosen, kakak saya nomor 1 perempuan jadi Dokter, kemudian kakak nomor 2 itu Madinah, ra mungkin ketokke, jadi semenjak kakak saya nomor 1 dokter, nomor 2 ini, nomor 3 ini, saya langsung waduh sopo yo, jadi secara tidak langsung sebenarnya saya sendiri menyiapkan diri untuk dipilih oleh ibu, ini tidak ada yang tau selain jenengan sama mbak Endah, ya saya akhirnya memilih, walaupun saya dulu SMA nya IPS kemudian masuk Ekonomi, saya memang gak ada pilihan lain, ya saya hanya memilih ekonomi karena salah satunya adalah terus siapa yang mau ngelola Pamella, kalau bukan anaknya, nanti kalau saya gak masuk ekonomi adek saya gak masuk ekonomi yang neruske sopo. Tapi kalau saya masuk ekonomi adek saya gak masuk ekonomi lumayan to adek saya, saya masuk ekonomi adek saya masuk ekonomi alhamdulillah ono kancane, adek saya itu sebenarnya banyak pilihannya, dulu mau jadi Dokter Mata, terus berubah, jadi gitu saya ketokke, saya sudah merasa dan berusaha daripada gak ada ya udah lah wis, terus akhire belajar.

Penulis : Sejak kapan Mas?

Wildan Deni : Ketokke SMA, kuliah aja lah, cah cilik gaya, hahahaha.

Penulis : Terus ada tim khusus atau dewan khusus mas yang merencanakan suksesi?

Wildan Deni : Tidak, walaupun ada rapat 11 orang, wolu, wolu songo paling, 11 termasuk saya ibu bapak, jadi bapak ibu, menantu anak haa itu, itu 11 orang, nek adek saya belum nikah, nek adek udah nikah yo wong 12.

Penulis : Kalau masalah pengambilan keputusan ada konflik selama perancangan suksesi itu gimana mas?

Wildan Deni : Semoga gak ada, selama ini itu belum pernah bahas jadi saya tidak tau sudah ada konflik apa belum, tapi ketokke loh, karakter kakak-kakak saya itu karena saya itu orangnya ngalah, nerimo, tapi tetep saya juara ngalah, hahaha, maem duren tak buka, jebo ping ping ping, tak lihat entek, buka lagi den, jinguk kabeh, aku kapan,hahahaha, ketokke juara ngalah kok.

Penulis : Kira-kira selain mas Deni ada yang Potensi ?

Wildan Deni : Adek saya paling, kalau kakak-kakak saya ketokke ra mungkin, kakak-kakaknya gak mungkin, mungkin adek saya, kalau adek saya, kalau adek saya besok mau di meja ini adek saya disuruh meja ini, saya cari meja yang lain, kalo adek saya bilang, mas Deni saja yang disni, ya sudah saya yang disini, saya ini memang ngalah wis.

Penulis : Kalau ibu mengapa harus milih mas Deni mas?

Wildan Deni : Kalau saya masih, saya gak tau ya wawancara jenengan sama ibu, ibu pernah cuma cerita sama saya, loh wawancara koe, wawancara saya apa wawancara deni iya toh, saya Cuma sampe sebatas itu tapi gini, alasan menurut saya ketokke saya meng dilalah aja ada disini, kalau sekarang saya itu masih SMA adek saya yang kakak saya mungkin adek saya yang akan jadi di meja ini, mungkin loh ya, saya gak tau versinya ibu, kalau menurut saya saya masih yakin, meng dilalah karena ibu bapak itu orangnya adil, yang gak adil itu bapak, leh ngajak maem okeh ngajak saya, hehehe, sing ra adil kui tok, yang diajak saya tok, liane gak di ajak, hahaha.

Penulis : Bukan berarti mas Deni laki-laki atau bagaimana mas?

Wildan Deni : Yang pertama itu, saya hobinya juga sama bapak, saya makan diluar, mau makan diluar, kakak saya gak mau makan diluar, milih masak, jadi podo neng saya, gelem jajan sak gogon neng saya, ibu saya masak bener ra gelem, saya gak tau dari sisi yang lain bapak mungkin karena cocok sama saya karena omongan saya gak tau ya saya gak mau menilai diri sendiri tapi yang pasti gak adil bapak karena ngajak makan saya daripada yang lain, yang gak adil itu tok.

Penulis : Kalau jabatan selanjutnya kira-kira kepikiran apa mas?

Wildan Deni : Siapa mas, saya?, saya sih sebenarnya mau jadi apapun jabatan apapun gak masalah selama yang penting Pamela itu bisa jalan sesuai dengan visi-misinya ibu, bukan visi misi yang tertulis sekarang, kalau visi misi yang tertulis sekarang itu visi misi yang diserap dari visi misinya ibu, yang bikin visi misi itu kakak saya, mas Saef itu, jadi yang mereformasi besar-besaran dari sisi profesionalismenya itu kakak saya ini, jadi ada visi misi, struktur organisasi dibuat itu kakak saya sama pakde Ahmad, haa saya meng ono seng salah nengkene benare, one seng salah diganti, awalnya di tahun, piro mbak 2015 yo, hha itu baru mulai, karena kakak saya kan organisasi, mas Saef itu organisasi jadi kan, organisasi kan harus ada susunan pengurus, haa dia bikin susunan pengurus Pamela, sudah visi misi dibikin sama dia itu adalah sebagian visi misinya bapak, saya jadi jabatan apapun gak ada masalah, selama tetep di visi misinya bapak sama ibu, bukan visi misi tertulis loh ya.

Penulis : Gambarannya gitu, gak ada gambaran??

- Wildan Deni : gambarannya adalah tetep menjadi toko yang seperti ini ya, hanya menjual produk-produk yang halal, gak akan jadi toko liberal, kemudian harganya tetep akan murah, kemudian pelayanannya familier, ya bukan friendly, familier, jadi konsumen itu udah kayak keluarga, bukan friendly kayak temen, kemudian lokasinya juga gampang dicari, itu sih paling, kemudian apa ya, saya akan mempertahankan core bisnisnya adalah jabatan apa saya manut, jadi kasir lah, yang penting Pamella tetep produktif.
- Penulis : Ada kemampuan khusus yang ibu tanamkan mas sama mas Deni?
- Wildan Deni : Eee, kalau ibu, saya mungkin banyak nyontek ibu ya, jadi ibu memutuskan sesuatu itu biasanya pertimbangannya 3, sek tak tambah, karena menurut ilmu yang saya miliki, dan pengalaman yang saya miliki, menurut karakter bapak, biasanya 3, tak tambah jadi 5, ibu itu paling, saya lebih banyak nyontek ibu dalam urusan pertokoan, toko-toko tapi kemudian dari yang bapak bedanya adalah bapak itu, saya gak tau mungkin karena seleranya sama bapak itu sama-sama suka ee bangunan, jadi desain bangunan, bikin bangunan, teorinya bangunan, prakteknya besinya berapa segala macam, yang sering diajak ngobrol saya, desain rumahnya kakak saya ya bapak ngajak saya, secara gak langsung itu bapak ngajari saya tentang ilmu bangunan, tentang ilmu bangunan itu, paling itu sih yang beda sama yang lain, paling ngajari itu, karena dilalah yang lain ga begitu suka to, lebih sama atau mungkin bapak lebih dekat karena sama ya, saya gak tau.
- Penulis : Yang sudah dan belum dilakukan oleh bapak ibu mendidik mas deni dalam suksesi apa mas?
- Wildan Deni : Yang sudah itu, karena belum saya gak tau ya, tapi saya butuh tentang pengelolaan zakatnya sama saving uang, itu yang serius, saya masih jauh banget pengelolaannya.
- Penulis : Berapa persen dukungan ibu ke Mas Deni?
- Wildan Deni : 20%, soalnya anaknya ibu 5, saya salah satu.
- Penulis : Tapi kan yang lebih dipersiapkan mas deni,?
- Wildan Deni : Hahahaha, amiin, dilalah saya disini, saya tetep yakin saya cuman juru 20%, karena ibu mendukung yang lain, tapi saya gak tau versinya ibu jawabannya loh ya.
- Penulis : Terus dari keluarga mas, saudara-saudara dukung mas deni?
- Wildan Deni : Emm, adek saya sih dukung, kakak saya dukung, ya pantes ya, cuman memang dukungannya umum sih, jadi kalau ada yang salah saya disenini, dek kok strukke Pamella siji kok ngono kui, saya di marahi sama kakak saya, barusan, ini sepertinya begini, oh ya udah, menurut saya dukungan, dengan dia komplain ke saya itu dukungan, karena dia tau bahwa yang ngurusi ini itu saya, tapi kalau dia komplainnya ke ibu ya, saya marah-marah, jangan ke mama,mbok ke saya aja.
- Penulis : Berarti saudara dukung kalau mas Deni jadi suksesor?
- Wildan Deni : Saya gak tau, tapi mungkin karena saya yang ngurusi ini jadi mereka yang komplain sama saya.
- Penulis : Sebenarnya ada kecumburuan ga dari saudara lain terkait suksesor ini?

- Wildan Deni : Saya gak lihat itu, saya gak lihat, bukan gak ada loh, saya gak lihat.
- Penulis : Sebenarnya mas deni punya motivasi gak untuk membangun Pamella?
- Wildan Deni : Oh ada, itu motivasi sendiri, 100% lah, bener-bener usaha ee, 100% ee motivasi saya, saya ingin biar pamella itu maju kemudian sistemik sistematis ya to, Pamella nya lebih bagus, kemudian apa ya, ekspansinya semakin luas, motivasi 100%, pengen tenan.
- Penulis : Berarti bener –bener fokus untuk suksesor ya mas?
- Wildan Deni : Ya, saya sampe debat sama istri saya ya, jadi saya urus sama istri kok kurang walaupun saya bikin laporan kasir istri saya, macem-macem saya, saya tetep masih di cemburui sama istri, Pamella terus, karena saya ingin Pamella. Sama istri di kepala.
- Penulis : Sebenarnya ibu sejak kapan mas mendidik mas deni jadi suksesor itu?
- Wildan Deni : Sejak kapan ya, 2010 lah, gak ada, Cuma di dorong untuk masuk di Toko aja, di dorong sama saya pingin masuk juga, jadi awalnya itu saya malu-malu kucing mau masuk ke Toko itu, mau maju meng elek, walah sama istri, tapi kalau gak masuk pingin tau.
- Penulis : Sebenarnya kapan mas, proses suksesi atau dari ibu ganti posisi?
- Wildan Deni : Gak tau, itu semuanya terserah Bapak.



Lampiran III

Transkrip wawancara

Narasumber : Wildan Deni

Wawancara : Kedua

Tanggal : 12 Februari 2016

Jam : 08-14:47

Lokasi : Gudang Pamella 1 Jalan Kusumanegara Yogyakarta

CALON SUKSESOR

Penulis : Sebenarnya yang menjadi tolak ukur atau faktor penilaian sehingga mas Deni pantas menjadi calon suksesor?

Wildan Deni : Sepertinya yang terjun jauh ke dalam itu saya, jadi kayaknya itu sih ya, satu itu, kemudian yang lain mungkin karena saya sudah lebih lama jadi sudah lebih memahami bagaimana cara mengatasi masalah yang ada di Pamella ini, jadi pertama saya lebih jauh masuk, jadi tau sampe detail, yang ke 2 karena saya masuk detail jadi saya lebih tau untuk mengatasi masalah di dalamnya. Paling itu sih tolak ukurnya, itu tok.

Penulis : Pengetahuan terhadap bidang anda?

Wildan Deni : Ya kalau pengetahuan kan relative, jadi eeee pengetahuan itu di dapat dari pendidikan sama dari pengalaman, haa kalau pendidikan dilalah saya di anggap cocok karena dari Ekonomi, ngurusi ekonomi kan masuk tapi ya tidak menutup kemungkinan, bahkan Ibu aja dari sisi pendidikan sama sekali gak ada hubungannya, SMA aja gak lulus nyatanya bisa gitu, jadi memang pendidikan itu penting, tapi pengalaman juga penting, nah. Sepertinya 2 itu yang lebih menonjol di banding dengan pendidikan, pendidikan itu kan ee mudah ya, adek saya juga Ekonomi, saya Ekonomi, jadi sebenarnya nanti akan sama mungkin yang membedakan karakter orangnya dalam menghadapi masalah, mungkin lebih top yang laki-laki, otomatis mungkin bisa lebih tinggi ngurusin masalahnya, tapi yang perempuan mungkin pendidikannya sama tapi gak tangguh, kurang tangguh menghadapi masalah. Ya itu sih, paling itu, jadi pengalaman, pendidikan, jadi yang 2 tadi itu ya, saya karena lebih jauh lebih tau menghadapi masalahnya, disamping juga dapet basiknya, walaupun di bandingkan dengan teori kadangkala jauh bersebrangan, di awal dulu begitu saya saat masih kuliah saya sudah masuk kesini, wah semuanya tak bubarke, karena pendidikan yang saya dapatkan saya terapkan, bubar kabeh, ibu sampe hampir putus asa, ini sebenarnya deni mau bantuin atau bikin rusak to, karena ilmu yang saya pake langsung tak aplikasikan, dari itu pendidikan itu penting, pengalaman itu juga penting, jadi bukan ga ada yang gak penting, enggak, semuanya penting, pendidikan penting, pengalaman penting, pendidikan itu untuk biar tau, biar saat mendapatkan pengalaman sesuai gak sama pendidikan, pendidikan itu penting di saat ketemu sama pengalaman, oh ya ternyata sesuai dengan

pendidikan, pengalaman jelek tapi pendidikan bagus. Jadi plus minusnya sama-sama. Tolak ukuranya itu sih.

Penulis : Jadi selama ini mas Deni yakin kalau mas deni yang akan memimpin Pamella selanjutnya?

Wildan Deni : Hee, saya dibilang yakin gak begitu yakin karena kalau harapan saya saya gak sendirian, harapan saya saya gak sendirian, jadi saya memahami betapa sulitnya ibu itu saat ngurusi Pamella walaupun Ibu itu sekarang tidak memikirkan beberapa hal lain, jadi Pamella ibu itu yang nangani penjualan, ngurusi gimana caranya order barang, tapi ordernya berapa ibu gak pernah ngurusi, hanya yang general-general yang tekhnis-tekhnis sudah ada yang nangani, terus berkaitan dengan keuangan, keuangan sudah di limpahkan ke accountingnya, kemudian pajak, pajak sudah ada, SDM sudah ada sendiri, kalau saya nanti menggantikan pimpinan Pamella ini disuruh sama ibu semuanya ini, kalau ada kendala datang ke saya, ini misalnya ada 6 bagian, 1 bagian itu di kendalikan oleh ibu, jadi tinggal 5, nah 5 itu kalau ada apa-apa biasanya ke saya, belum lagi kalau ibu ada apa-apa ke saya juga, jadi kan 6, otomatis kalau saya sendirian, berarti 6, 6 nya saya to, harapan saya tetep gak sendirian gitu, walaupun memang sebenarnya ada pengurusnya sendiri-sendiri, Cuma kan perusahaan, kalau pemerintah misalnya kepalanya boleh menentukan, saya juga memperbolehkan, tapi disaat mereka tidak berani otomatis bilang ke saya iya to, beda sama pemerintahan, karena resiko itu akan di tanggung sendiri ya, kalo kepala Dinas misalnya gagal ya sudah to selesai, nanti ganti, tapi kalau ini kan gak, ini perusahaan perseorangan, kalau ini sampai gagal kan mengarahnya ke smuanya, jadi tetep untuk yang sifatnya besar tetep nanyanya ke saya atau bapak ibu, jarang paling ke ibu, ibu untuk hal tertentu saja, dibidang supplier, ketemu dengan supplier ngurus ini tapi bangunan seperti apa gak tau ngurusin, itu bapak bapak komunikasinya sama saya, saya yang ngurus konsultasinya ke bapak, jadi seperti ini, dilapangan udah ada sendiri, tapi saya gak pernah ngurusi gimana caranya ngelepi, gimana caranya ngaduk semen gak pernah, sudah ada sendiri, tapi di saya bapak, tapi ibu Cuma dari sisi itunya, itu harapan saya tetep gak sendirian.

Penulis : Tapi maksud saya tetep yakin kalau sendiri mas?

Wildan Deni : Ya ya ya, yakin. insyaAllah yakin.

Penulis : Seberapa besar motivasi mas deni untuk mengembangkan Pamella?

Wildan Deni : Besar sekali, Pamella ini sudah berdiri dari tahun 75 dan itu tidak dengan usaha yang ringan, bener-bener usaha yang keras kemudian bukan terlanjur ya, sudah sebesar ini, kalau sebesar ini aja eman-eman apalagi kalau tiba-tiba turun itu, jadi besar motivasi saya, maka dari itu salah satu alasan saya gak mau kuliah ke luar negeri salah satunya itu, ya daripada saya kuliah ke luar negeri, alasan pertama saya nikah dulu baru ke luar negeri, menurut saya membebani saya, dan alasan yang ke 2, kalau saya ke luar negeri otomatis semakin lama saya gak masuk ke Pamella nanti saya gak tau gimana, ya udah lah, kuliah bisa di cari di,

ilmu bisa di cari di, kalau nanti butuh ilmu lagi ambil S2 bisa di atur, gak ada batasan usia.

Penulis : Sebenarnya pengetahuan apa yang harus di miliki oleh mas Deni untuk Pamella sendiri?

Wildan Deni : Kalau saya sebenarnya ngurusi bisnis ritel itu perlu pengetahuan tentang bagaimana mengelola bisnis retail, gak bisa hanya dengan sekolah manajemen, karena manajemen itu hanya sebagian hanya menerangkan tentang bagaimana memenej sebuah perusahaan, tapi retail itu berbeda dari yang lain, walaupun mungkin asuransi pasti berbeda dengan ritel, tapi ritel yang apa ya masalahnya sangat kompleks, kemudian ini juga eee apa ya, masalah itu datang tiap hari dan sangat banyak di bandingkan dengan yang lain kalau jualan asuransi misalnya atau perbankan ya itu-itu aja, tapi kalau di ritel, perusahaan mana yang menjual bahkan dari 90.000 item, gak ada selain ritel. Pabrik ya pabrik, kaos kaki ya kaos kaki, hanya tinggal mengulang aja, gimana caranya bentuk kaos kaki, kalau ritel gak, dulu mungkin hanya 200 awalnya, kemudian naik 300, naik 500, naik 5.000, 10.000 sekarang 90.000 dan itu 93.000 item sekarang, jadikan bisa di bayangkan, jadi ini yang aku dapatkan gak cukup hanya dengan manajemen, tapi perlu lebih spesifik lagi manajemen ritel, haa sekarang beberapa universitas sudah ada yang mata kuliah ritel karena memang unik ritel itu beda dengan yang lain. Itu sih.

Penulis : Kalau pengetahuan yang ibu inginkan sama mas Deni itu apa ?

Wildan Deni : Sutahu saya? Setahu saya ibu kepengen saya menguasai ilmu tentang retail, nanti di ritel itu ada katagori manajemen, akuntansi manajemen, ada inventory manajemen, harapan ibu saya disuruh menguasai itu, cuman kan ya sedikit demi sedikit saya akan berusaha menguasai itu cuman leader di perusahaan nasional pun, 3 itu tidak menguasai tiga-tiganya langsung menguasai, tapi kalau tau iya, menurut saya gak, makanya disitu ada devisi kategori manajemen, devisi inventory manajemen ada, saya paling gak tau secara umum, ya kalau harapannya ibu saya tau semuanya paham semuanya, tapi kan berat ya, tidak harus detail tau semuanya tapi paling gak saya sudah berusaha paling tidak tau ya walaupun hanya di kulit-kulit buka sedikit lah, hampir ke isi, tapi paling gak tau tentang itu, masalah teknis kan ada teknisnya, udah pasrahkan semuanya, mereka punya kategori manajemen mereka aja yang suruh buat, kita hanya tau hasilnya kalau dia hasilnya ya udah itu, iya kalau harapannya detail, yaitu kalau bisa lebih dari 1 orang mungkin bisa detail.

Penulis : Kalau mengenai suksesor, apakah ibu menginginkan harus laki-laki atau bagaimana?

Wildan Deni : Sebenarnya enggak, kembali lagi pernyataan saya kemarin, dilalah kebetulan saya yang sudah lama disini masuk ke dalam saya udah membantu ibu selama ini, jadi saya yang boleh saat ini oleh ibu, tapi kalau saya tukeran tempat sama adek yang masih kuliah., mesti adek saya yang mungkin, mungkin loh ya, kan karakter juga mempengaruhi

to, karakter itu maksudnya jadi sama-sama ada jalan ke kiri ke kanan, ibu milih ke kiri, adek saya kan belum tentu milih ke kiri, tapi bisa jadi saya milih ke kiri ibu bisa cocok sama saya, sama-sama pilihannya sama, karena kan. Itu contoh kecil dalam hal pengambilan keputusan misalnya, keunggulannya mau tinggi atau pendek, kalau adek saya mau nya tinggi padahal banyak, tapi ibu saya gak, maunya pendek lah saya relative sekarang ini lebih apa ya, kemauannya lebih daripada ibu jadi kadangkala walaupun sering berbeda pendapat kadangkala mungkin ibu lebih cocoknya disitu, tapi kembali lagi dilalah kebetulan saya bekerja disini sepertinya ya ibu milihnya ya laki-laki.

Penulis : kalau mengenai pendidikan dan pengalaman sendiri bagaimana, bisa diceritakan mas?

Wildan Deni : saya kalau pendidikan ya sebatas itu, kemudian mencermati ee bisnis-bisnis yang lain kemudian belajar misalnya pergi kemana gimana caranya tatanan toko, gimana bentuk toko, gimana to alur berjalannya toko, jadi ee karakternya yang berbeda adalah saya itu melihat sesuatu lebih detail, jadi contoh begitu saya masuk ke toko lain yang tak lihat saya mau belanja apa, tidak, saya akan lihat jumlah lampunya berapa, kok natanya gini, kok displaynya gini, kok pintu masuknya sebelah kiri, kok jejer lebar kok gak kecil aja, kok toko ini kok kecil selebar orang, terus kok kasirnya duduk, kok kasirnya berdiri, lantainya warna apa, pintu masuknya sebelah mana, tempat parkirannya jauh apa enggak, itu sering kali saya pelajari, plastiknya gimana, P.O.S nya seperti apa, cara nanganinya gimana, nata barangnya harusnya gini kok dia gini, kompleennya cuma kecil, barang datang kok lewat depan toko kok gak lewat belakang, saya lihat kok gusang dibelakang, kok bagus, itu kadangkala jadi masukan tambahan pengalaman yang bisa dipake, disamping pendidikan yang saya tempuh, ngecek-ngecek gudang lain-lain.

Penulis : Sejak kapan itu dipelajari mas?

Wildan Deni : Saya sepertinya saya sejak SMA itu lebih detail karena mungkin perpaduan Bapak sama Ibu. Bapak itu ada niat atap bedo to saya juga ikut, akhire ya udah semuanya kayak apa ya, memang kemampuan jelajah saya dari sisi IQ memang lebih tinggi dibandingkan anak yang lain, saya bandingin sama keluarga, jadi dimensi ruang saya di IQ lebih banyak, jadi contoh kayak dulu kelas 5 SD, pas berangkat Umrah di tinggal sendiri di Mesjid, ya saya bisa pulang sendiri, kemudian anak yang lain bisa pulang, bukan karena sengaja saya gak tau ya, hafal aja tempat jalannya. Ya udah semuanya pada nyariin saya sudah sampe di hotel, waktu kelas 1 SMP jalan-jalan sama keluarga mereka pada bingung mau keluar dari ee apa namanya pelabuhan, karena saya dari membaca mengingat jalan, matahari, ooh kesana-kesana lihat kapal arahnya kesana, saya yang jadi penunjuk jalan, itu pulang dari jauh pulang ya kapal sendiri saya gak tau, itu karena pendidikan ya atau karena karakter juga, itu sudah dimulai kelas 5 SD, ya pada saat pulang di negeri entah-berantah dating baru sekali, ketokke gak banyak, peluangnya mungkin lebih.

- Penulis : Sebenarnya untuk perusahaan menurut mas Deni sifat apa yang harus dimiliki oleh untuk suksesor?
- Wildan Deni : Ya sifat yang harus dimiliki, ya kerja keras, kemudian semangat tinggi, kemudian peduli, itu sih paling, kejujuran. Itu sudah.
- Penulis : Kalau dari keluarga atau saudara sendiri kira-kira ada kepentingan sehingga ada konflik?
- Wildan Deni : Saya gak ngerti itu sepertinya sampai sekarang gak ada kepentingan yang memicu konflik. Sepertinya gak ada.
- Penulis : Menurut mas Deni, Suksesor yang layak itu seperti apa mas, yang bener-bener dibutuhkan saat ini?
- Wildan Deni : Ya, ee yang pasti tangguh kayak ibu, tangguh kayak ibu, kemudian apa namanya ya, cak cek itu apa ya kerja cepat kayak bapak, tidak mengulur-ngulur pekerjaan seperti bapak, kemudian ee inovatif, visioner, itu juga.
- Penulis : Kalau mas Deni sendiri bener-bener mengenal sifat dasar dari bisnis itu ?
- Wildan Deni : Ya saya tetep masih belajar tentang sifat dasarnya, karena dari tahun 75 saya 86 otomatis ada beberapa sifat yang saya mungkin belum tau, tidak semua sistem saya pahami dengan jelas, tapi itu tahapan dari belajar belahan-belahan, masalah-masalah itu akan kelihatan jalurnya ternyata gini oh ternyata beda dengan yang di bayangkan, itu sih, saya masih belajar walaupun ya sudah lebih menguasai di banding sebelumnya.
- Penulis : Kalau kelemahan mas sendiri apa mas?
- Wildan Deni : Saya ini suka menunda pekerjaan, jadi misalnya ee seharusnya bisa selesai hari ini tapi harus ngoyo, saya milih untuk santai tapi besok.
- Penulis : Kenapa itu mas?
- Wildan Deni : Ee saya sebenarnya condong ke hasil bukan ke proses, jadi proses yang tergesa-gesa, proses yang kemudian memaksakan orang, atau malah kadang-kadang melanggar peraturan, itu malah berakibat tidak baik daripada alur sesuai prosedur tapi selesai, jadi contoh bapak ibu kalau ke pengen listrik hari ini hidup, mau ga mau gimana caranya listrik hari ini hidup, hubungi PLN ka, komplek sampe 10 kali 15 kali, 20 kali, mau bapak, jadi gak pernah menunda, harus pokoknya, beda dengan saya, saya begitu sudah telpon, pie pak ini ada gangguan, tolong dipercepat ya sudah, saya mending cari solusi lain gimana caranya biar hidup tapi akhirnya besok ia menghidupkan, saya relative, kadangkala menunda pekerjaan.
- Penulis : Antara keinginan bapak dan keinginan itu gak?
- Wildan Deni : Ya saya akhirnya kemudian sekarang sudah lebih sering sak lek-sak lek, dan itu sudah menjadi karakter saya, contoh kayak dirumah kayak tolong diambilin apa misalnya, kalau gak sekarang ya udah saya mendingan ambil sendiri, istri saya misalnya baru ngapa, tolong ambilin itu, dia mau menyelesaikan dulu, ambil sendiri, tapi kadang-kadang tersinggung, kiranya gak membantu padahal saya cuma gak sabaran aja, karena mungkin ketularan papah, terus kadang suka lebih, kalau saya bisa selesai hari ini ya hari ini, tapi kalau gak ya, ada batasannya.
- Penulis : Kalau kelebihan mas bagaimana?

- Wildan Deni : Saya, kelebihan saya, saya ikhlas, kemudian saya prosedural, pertimbangan saya lebih banyak. mempertimbangan banyak walaupun mungkin cukup banyak pertimbangannya, tapi sudah banyak, contoh saya lebih milih kanan-kanan, tapi milih kiri, kanan itu kalau ada becak kalau parkir macem-macam itu realtif pertimbangkan walau itu hal sepele, itu sudah masuk ke pertimbangan. Walaupun kadangkala pertimbangan saya yang saya ambil itu jauh, neng neng neng, pertimbangannya jauh, kadang-kadang dibilang malah mumet-mumet dewe,, lebih pusing sendiri, dan saya mendingan, saya lebih mempertimbangkan sesuatu lebih daripada yang lain, kelebihan saya, ikhlas sudah, saya bergaulik (suka bekerja), kalau saya harus selesain malem saya akan pulang malem, kalau selesai sore ya saya akan pulang sore ya sore, tapi kalau ada pekerjaan yang belum selesai dan bisa diselesaikan, kalau tidak berkaitan dengan yang lain, kadang-kadang menunda yang lain, itu terlihat dari, saya milih lupa makan, lupa minum, lupa pulang tapi pekerjaannya selesai, itu juga yang sering dikeluhkan sama bapak, ibu, istri juga, bukan hanya dalam hal pekerjaan, mengurus taman, potong rumput, ya selesai dulu habis itu santai-santai, kerja istirahat kerja lagi, mau saya selesai selesai sekalian, bergaholik sukanya bekerja, bukan bekerja terus, kalau bekerja itu ka nada istirahatnya, mungkin sok-sok dibilang aneh sekarang, yanmg lainnya ngepel udah capek, masih ngepel, saya sampe selesai baru istirahat, itu lebih ke sifat ngeyel, hehe sifat ngeyel.
- Penulis : Mimpi mas deni untuk Pamella kedepan seperti apa?
- Wildan Deni : Mimpinya, go regional, paling gak jawa lah, paling jawa.
- Penulis : tapi tetep Supermarket ya mas?
- Wildan Deni : Tetep, jadi kalau saya nanti bukin kafe yang ada supermarket, tetep saya akan bikin core bisnisnya dari , misalnya saya jadi pengembang Mall tapi tetap supermarketnya disitu ya akan Pamella, saya akan tetep main di itu karena sudah terlanjur jatuh cinta.
- Penulis : Dan jatuh cinta itu tumbuh sendiri apa bagaimana mas?
- Wildan Deni : Ya karena mungkin sudah terlahir ketemu lihatnya ritel tiap hari ya tresno jalaran soko kulino.
- Penulis : Kalau misalnya udah jatuh cinta sama bisnis yang dijalankan itu akan maksimal mas?
- Wildan Deni : Iya betul, kalau sudah suka ya apapun akan dilakakukan, totalitas mungkin yang saya miliki.
- Penulis : Sebenarnya ada orang kepercayaan gak mas?
- Wildan Deni : Ada sih banyak, pak Ahmad ini kepercayaan bapak, kebetulan masih saudara, jadi ibunya bapak sepupunya bapak, relative bapak itu gampang percaya sama orang, dan ahamdulillah orang yang dipercaya bisa dipercaya, sekretaris itu yang ngurusi uang sewa segala macem, gampang percaya selama bisa dipercaya, Alhamdulillah bisa dipercaya, banyak, cabang itu pengelolanya orang lain, ya sudah.
- Penulis : Ada kasus pernah ditipu?
- Wildan Deni : Kasus tentang kepercayaan gak pernah Alhamdulillah, yang ada pernah kasir sih pernah, ya biasa lah, 1001 mesti ada to, kalau kasir pernah ada.

- Penulis : Sebenarnya didalam keluarga itu mas, pernah gak dibicarakan tentang suksesi?
- Wildan Deni : Menurut saya sih di keluarga masih tabu, karena ya mungkin kesannya suksesi itu kayak pensiun bapak dan ibu, jadi memang ada ketakutan dari mungkin saya tok ya, ketakutan dari saya, mereka berdua itu meninggal, maka dari itu, hal-hal yang berkaitan dengan kearah situ gak pernah dibahas, tapi dari sisi bapak dan ibu pernah membahas tentang selain perusahaan, jadi asset tanah, rumah, segala macam pernah dibahas, tapi kalau perusahaan belum pernah dibahas, cuman bahasan yang pernah itu aja, konsepnya mau dibagi-bagi, Pamella siji Pamella loro, opo mau bikin perusahaan keluarga yang disitu berbentuk saham, itu yang pernah dibahas, tapi kalau suksesornya siapa belum pernah, tidak pernah.
- Penulis : Bentuknya saham itu sekarang apa nanti mas?
- Wildan Deni : Nanti kalau bapak ibu sudah tidak ada baru akan, sampe mereka belum memutuskan saham tidak akan ada saham.
- Penulis : Tetep kepemilikan Ibu?
- Wildan Deni : Tetep, anaknya yang bekerja jadi pegawai, jadi saya statusnya pegawai.
- Penulis : Mungkin mas deni sudah dipersiapkan?
- Wildan Deni : Gak tau itu.
- Penulis : Sebenarnya kalau masalah suksesi tadi gak ada tim khusus dari keluarga untuk itu?
- Wildan Deni : Gak ada, gak ada.
- Penulis : Kalau cara ibu menyelesaikan konflik itu seperti apa?
- Wildan Deni : Ya karena ibu perempuan ya caranya dengan cara perempuan, kelembutan tapi pasti ee solusinya dengan cara kelembutan dulu, solusinya dicari pelan-pelan dengan cara yang lembut, kadang nanti yang memecahkan solusi adalah bapak, disaat ibu gak bisa memecahkan solusinya ya beralih ke bapak, kalau bapak dengan cara laki-laki. Gitu.
- Penulis : Kalau ibu secara langsung pernah membahas sama mas deni tentang suksesi?
- Wildan Deni : Ya itu bahasan yang pernah ibu lakukan adalah sesok iki lah yo, besok tatanannya gini, gak pernah, besok kalau kamu mimpin Pamella gak pernah, cuman ibu itu bilang kalau ada pertemuan dengan supplier biasanya yang meneruskan saya, ditunjukkan ke luar, malah gak pernah ke saya.
- Penulis : Kenapa seperti itu?
- Wildan Deni : Saya gak tau, mungkin saya biar tidak terlalu geer, gede, sekrang santai ajalah saya juga nanti yang ngurusin, mungkin salah satunya itu, alasannya, terus yang lain mungkin salah satu langkah untuk ee memperkenalkan kepada pihak lain saya ini yang nerusin, jadi kamu besok ada apa-apa ketemu dengan saya, itu salah duanya, itu sih, gak pernah bahas suksesi.
- Penulis : Tapi mas deni tau ya akalu di kenalkan ke yang lain?

- Wildan Deni : Ya kadang-kadang depan saya, kadang-kadang dibelakang saya, saya gak tau sama sekali, tiba-tiba orang bilang, haa ini calon putra mahkota, waahh.
- Penulis : Tapi secarang langsung tidak bicara mas ?
- Wildan Deni : gak pernah secara langsung, Yo gak pernah, sama sekali gak pernah.
- Penulis : Mungkin cara didiknya gak langsung?
- Wildan Deni : Ya mungkin, mungkin iya.
- Penulis : Terus gini mas, kalo sebenarnya suksesi itu secara tertulis tidak direncanakan, tapi secara realita bener-bener di persiapkan seperti itu?
- Wildan Deni : Ya sepertinya iya.
- Penulis : Berarti sebenarnya terstruktur apa gak gitu ?
- Wildan Deni : Saya rasa sebenarnya terstruktur, tetapi tidak teratur.
- Penulis : Maksudnya seperti apa mas?
- Wildan Deni : Maksudnya gini, yang harusnya sedikit demi sedikit tentang gimana cari barang, gimana nata barang, teruuus naik, kadang-kadang gak, ngasi pelajaran itu tau-tau kesini, kesana, kesini, masalah yang ini, masalah yang ini, masalah yang ini, tapi tidak teratur gitu loh, tapi terstruktur, semuanya akan diajari, tapi tidak teratur, tapi seharusnya dari seni kesini kesini, kesini, kesini, kesini, iya toh, ibu itu kalo ngajari nati kesini, kesini, kesini, begitu ada masalah apa kesini, kesini lagi, kesini, gak sesuai urutan, lompat-lompat jadi 1 sampai itu diajari, dari 1 tiba-tiba 8, 8 ke 6, terus 2, terus 4, harusnya kan 1, 2,3, 4,5, terstruktur tapi tidak teratur.
- Penulis : Kalau ibu dengan anggota keluarga rapat membahas mengenai suksesi?
- Wildan Deni : Anggota keluarga selain kandung saya?
- Penulis : Iya mas
- Wildan Deni : Gak pernah, karena ini kan Ibu sama Bapak jadi ya, adiknya bapak, adiknya ibu ya ga punya hak sama sekali, jadi mereka gak pernah dilibatkan sama sekali.
- Penulis : Kalau saudara yang lain bagaimana mas?
- Wildan Deni : Kandung?
- Penulis : Iya, saudara kandung.
- Wildan Deni : Iya pernah tapi bahasnya umum, jika ada masalah rapat keluarga, juga bangunan kayak opo, suksesi gak.
- Penulis : Berarti suksesi cuma sedikit dibahas?
- Wildan Deni : Gak pernah secara langsung dibahas.
- Penulis : Kalau cara ibu menyampaikan konsep secara keseluruhan mengenai pendidikan tentang Pamella ke mas Deni seperti apa ibu transfernya?
- Wildan Deni : Learning by doing, jadi diajari dengan oh ibu begini caranya, haa saya bukan ambil contoh 100%, kalau yang saya contoh kalau kurang tambahi, kalau sudah bagus, ya sudah, jadi termasuk cara, haa cara negosiasi juga sedikit banyak saya niru contoh ibu, tapi saya punya cara sendiri punya, tapi saya contoh, saya ikut bapak ikut ibu, campur-campur aduk lah, mana yang paling baik menurut saya, karena saya kan itu to, ketokke itu yang, hee, jadi tetep pelajari.

- Penulis : Kalau menurut mas deni, ibu itu seberapa yakin perusahaan sukses kalau mas deni yang mimpin?
- Wildan Deni : Kalau saya, sepertinya ibu yakin 100% soalnya akan sukses di tangan siapapun tidak hanya saya, tapi ada adek saya sama kakak-kakak saya.
Penulis : Kenapa begitu?
- Wildan Deni : Karena gak ada gunanya ibu gak optimis 100% ya to, kalau ibu pensiun pun besok akan jalan, ibu optimis akan jalan, jadi saya yakin ibu itu optimis 100% dengan yang dipersiapkan oleh ibu, ilmu yang sudah ditularkan, bikin sistem segini baiknya, ngelolanya cuman Pamella gimana caranya biar terus berjalan, sepertinya ibu yakin 100%.
Penulis : Kalau masalah suksesi, yang memutuskan itu ibu apa keluarga sendiri?
- Wildan Deni : Ee kalau sifatnya kayak waris itu nanti akan keluarga,tapi kalau sifatnya seperti hibah, nanti bapak sama ibu, jadi gini, disaat ibu dan bapak itu bilang wis seng neruske iki, nah itu ibu dan bapak, itu hibah namanya, maksudnya memberikan kewenangan kepada si A,B, C, D, perusahaan. Tapi disaat itu dibahas, gak pernah dibahas bapak dan ibu sebelum meninggal, itu akan dirembuk oleh keluarga, waris itu akan langsung dibagi iya toh, apakah bagi itu sebagai pembagian saham misalnya dibagi 8, ya udah saham saya berarti 2x lipat dibanding adek saya yang perempuan misalnya, jadi waris barang bergerak.
Penulis : Semuanya asset omzet?
Wildan Deni : Ya iyalah.
Penulis : Sebenarnya ibu itu tidak khawatir kalau yang memimpin anak muda mas?
- Wildan Deni : Gak la yo, jane ibu mulai usaha dari muda, ibu juga pasti mempersiapkan membangun mengarahkan pendidikan ke putranya ya biar meneruske, ibu gak mendidik anak-anak untuk bisa meneruske, tapi udah sedemikian rupa biar berkarakter bisa neruske pendidikannya juga, mau sekolah apapun boleh, itu salah satu bentuk ibu sudah optimis sudah memang ya cah nom rapopo.
Penulis : Karena yakin dengan pendidikan dan proses tadi mas?
Wildan Deni : Iya.
Penulis : Kalau hambatan untuk perencanaan suksesi itu bagaimana mas?
- Wildan Deni : Kayaknya gak ada, gak ada, kalau suksesinya kayaknya gak ada, nanti setelah suksesi lah hambatannya ada.
- Penulis : Mas, karena suksesi sebenarnya sangat rawan ya, dalam artian, kadang orang menganggap kecil, tapi dampaknya besar untuk selanjutnya, mungkin sekarang gak, dan untuk selanjutnya akan berpengaruh. banyak perusahaan hanya berapa persen yang berhasil, kalau menurut mas Deni bagaimana, karena kalau berbicara suksesi itu tabu, tapi itu nanti kalau tidak dikelola dengan baik akan berdampak pada perusahaan gitu mas, kalau tidak saudaranya yang gugat atau nanti anak cucunya yang bagaimana?
- Wildan Deni : Ya kebetulan Pamella kan perusahaan perseorangan, jadi pendirinya yang sekarang masih ada yang mengelola ya pendirinya sendiri,

kemudian kalau pun nanti ada konflik ya konflik itu hanya dirapatkan, semua kan ada di bapak dan ibu, dengan bentukan bapak dan ibu dengan pendidikan yang diberikan kepada anak-anaknya itu kok ketokke kayaknya ya, konflik itu akan minimal sekali, karena karakter anak-anak yang sudah dibentuk oleh bapak dan ibu, memang suksesi itu bermasalah disaat penerusnya itu lebih dari 1, tapi disaat penerusnya 1 gak ada masalah wis rampung, kalo tunggal gak ada yang otak –atik, itu disaat anaknya lebih dari 1 ya konflik bisa jadi sesuai dengan jumlah anaknya, tapi sepertinya dari sisi karakter semuanya lebih cenderung milih mengalah daripada memperebutkan, sepertinya ya saya gak tau karena urusan waris itu kan mudah di ucapkan susah dilakukan, ya masa hidup akur banget, setelah meninggal pas keluar benci banget, bahkan lebih benci dari musuhnya sendiri, saya gak tau, cuman kalau sekarang ini saya lihat sepertinya konflik relatif kecil.

Penulis : Kalau menurut mas Deni, suksesi gagal itu seperti apa mas, transisi kepemimpinan selanjutnya, kadang banyak yang gak berhasil?

Wildan Deni : Kayaknya menurut saya kalau suksesor itu tidak sesuai dengan harapan awal pemimpin terdahulunya, kan ada visi misi ada target, disaat tidak mencapai itu ya berarti, mungkin bisa dikatakan itu gagal, jadi suksesi itu pasti tau kemana visinya, kemana arah ee targetnya, kenapa, kapan, bagaimana, disaat suksesor itu tidak mencapai visi dan misi ya saya katakana gagal, karena harapannya yang dulu ini, kalau ga tercapai ya gagal, harapannya perusahaannya ini sampai ke Jakarta, tapi ternyata suksesornya tidak sampai ke Jakarta, ya berarti akan dianggap gagal.

Transkrip wawancara

Narasumber : Pak Sunardi Syahuri

Tanggal : 23 FEBRUARI 2016

Jam : Selesai 05:55

Lokasi : Di Rumah Kediaman Beliau Depan Gembira Loka Zoo

PERENCANAAN SUKSESI

Penulis : Pak mau tanya, bagaimana perencanaan suksesi Pamella pak?

Sunardi : Kita punya rencana mengabadikan Pamella itu menjadi perusahaan keluarga, jadi rencana kita toko Pamella ini menjadi perusahaan keluarga dan yang pengelola pemegang saham menjadi. Pengelola sudah pasti dari keluarga, pemegang saham dengan sendirinya juga dari keluarga, ee standarisasi kepemilikan saham itu adalah yang pertama ee sejumlah asset yang ada, diatur sedemikian rupa sehingga memenuhi ee rasa keadilan diantara anak-anak, sudah pasti kalau rasa keadilan diantara anak-anak, sudah pasti rasa keadilan anak-anak itu standarnya Qur'an, lirrijali mitsu haddil unsayayin, bagian anak laki-laki 2x bagian anak perempuan, kemudian kebetulan kan tanah yang digunakan oleh Pamella itu sudah atas nama anak-anak, kebetulan-kebetulan, sebagian atas nama saya, sebagian atas nama anak-anak, tapi nanti kan kalau saya udah uzur, mestinya kan itu ke anak dalam bentuk warisan, nah karena itu milik anak-anak, maka perusahaan toko Pamella sewa kepada mereka, jadi yang namanya sewa pertokoan itu bagian dari saham masing-masing tapi yang namanya asset tanah itu perusahaan menyewa kepada pemilik tanah, sebenarnya sekarang sudah begitu, walaupun tanah itu milik saya toko Pamella tetep sewa dan itu ada penghasilan tersendiri sebagai sewa, jadi toko Pamella 1 menempati tanah saya sekian, sewanya sekian, semua toko Pamella itu statusnya tanahnya sewa.

Penulis : Kenapa tidak langsung pak, kok harus sewa?

Sunardi : Ngak, kita kan punya pola sebenarnya mendirikan toko itu kan eee tidak harus hak milik tanahnya, sehingga tanah hak milik itu di sewakan untuk toko gitu loh, artinya termasuk pengeluaran output yang harus dikeluarkan oleh toko sebagai sebuah perusahaan, jadi di bayangan mata saya sekarang ini Pamella adalah penyewa terbesar terhadap asset tanah yang saya miliki. Nah besok penyewaan itu kembali kepada pemilik tanah masing-masing, bukan kepada Pak nardi yang sudah uzur itu, sehingga dengan demikian azas unsur berkeadilan itu berjalan. Kemudian pengelolaan Pamella itu menjadi sangat professional, ya keluarga tapi professional, keluarga yang ikut mengelola mendapatkan penghasilan sebagai pengelola, keluarga yang tidak mengelola mendapatkan penghasilan sebagai hasil sebagian saham, jadi polanya professional semua, jadi yang tidak ikut mengelola tidak dapat penghasilan dari pengelolaan, hanya dapat bagian hasil dari saham, begitu kira-kira gambaran kedepan suksesi ee apa namanya sistem yang akan kita manfaatkan di Pamella.

- Penulis : berarti untuk kepemimpinannya bagaimana pak?
 Sunardi : Kepemimpinannya objektif, dari anak-anak itu siapa yang sanggup dan dipilih.
- Penulis : Untuk sementara ini?
 Sunardi : Untuk sementara ini sudah mulai kita kader, Mas Wildan itu mulai menangani Pamella, jadi mas Wildan itu sudah mulai menangani masalah-masalah toko, sebagai pengelola dia kita gaji, yang menentukan gaji ya perusahaan, seberapa gaji dia sebagai pengelola, apa direktur, apa wakil Direktur karena dia laki-laki, adiknya juga ingin ikut mengelola.
- Penulis : Kenapa tidak saudara-saudara yang lain pak?
 Sunardi : Saudara siapa maksudnya?
 Penulis : Saudara mas Wildan?
 Sunardi : Eeee saya kira soal selera ya, saudara yang lain itu kan semuanya anak-anak saya sudah saya beri toko, anak pertama toko besi, anak kedua toko besi, anak ke tiga toko besi, mas wildan ini toko butik, sudah milik sendiri-sendiri, sebagai usaha,tetapi eee anak pertama mengelola salon, anak kedua mengelola pendidikan, anak ketiga Dosen, anak ke 4 kebetulan Deni mau masuk ke dalam Pamella, jadi itu sangat tergantung sama personinya, kalau personifikasinya punya selera disitu ya disitu, kalau yang tidak ya tidak kesitu.
- Penulis : Dan itu sudah direncanakan sebelum-sebelumnya pak?
 Sunardi : Ya sebenarnya bukan semacam direncanakan bukan tapi seolah-olah kita meminta lah, sekolahnya kamu disana,begitu selesai tidak usah jadi pegawai ya, jadi Direktur aja gitu, jadi kalau boleh dibilang di calonkan it's OK, tapi sebenarnya tidak sejauh itu, hak pilihnya masih ada pada anak, kita tidak pernah paksakan hal-hal.
- Penulis : Tapi tetap memberikan kebebasan pak?
 Sunardi : iya tanpa membatasi kemerdekaan usaha mereka, artinya secara personal dia masih bekerja di tempat dimana dia punya selera, misalnya anak yang pertama itu Dokter to, salon itu di pegang, dia sebagai Dokter tapi juga sebagai pengelola salon, tapi dia punya toko besi, sehingga kia tidak mengganggu urusan dia dengan toko besi yang dia punya, kemudian dia menjadi supplier mainan toko Pamella, berdiri sendiri itu, bukan apa namanya, bukan bagian dari Pamella, sikap kita terhadap supplier sama, apakah supplier itu orang lain atau keluarga sikap kita sama, barang yang tidak laku return,ya jadi system perusahaannya sudah disiplin, bukan karena itu keluarga terus barang yang tidak laku gak apa-apa, endak, barang harus laku, yang gak laku harus return, sehingga karena toko Pamella ini tempat mencari keuntungan bukan tempat menampung resiko. Jadi kita prosesnya profesional.
- Penulis : kalau ini pak masalah mas Wildan itu dari dulu-dulu sengaja diarahkan pak?
 Sunardi : Iya, jadi alat sama pasti, tapi yang ambil keputusan pasti dia sanggup dia lakukan, tadinya sesuai dengan selera dia Wildan toko adeknya huga coba kita arahkan. Yang Wildan Ekonomi manajenen SDM juga, yang perempuan ini Ekonomi internasional program tapi mungkin nanti mau ambil marketing, coba kita arahkan lah, maksud kita kita mau

- mengambil kemampuannya untuk kepentingan perusahaan, tapi kalau dia punya selera lain ya yang lain bukan harus masuk ke dalam, kita upayakan, dan di dalam ini ada orang-orang lain juga, ada akuntan, ada IT, ada Wildan, yang kita kelola dengan profesional.
- Penulis : Kalau dari anak nomor 1,2,3 itu tidak seperti mas Deni ya pengarahan dari awalnya?
- Sunardi : Sama, sama, yang pasti begini, anak pertama, kedua, ketiga itu punya pola kehidupan yang tidak mau langsung mau pegang Pamella, anak yang pertama masih pegang Pamella tapi satu, Salon, Dokter, jadi ada hubungannya cuma beda profesi, sementara kalau Wildan menangani manajemennya, menangani IT nya, statusnya sebagai wakil direktornya,
- Penulis : Dan mas Wildan itu yang akan memimpin Pamella selanjutnya pak?
- Sunardi : Ya kita harapkan dia yang menangani Pamella secara professional itu, di gaji oleh perusahaan, nanti keuntungan perusahaan yang tersisa sesudah pengelolaan di bagi bersama, di bagi bersama itu ada keperluan di ambil sendiri, tapi tetep kita anggap perusahaan dia.
- Penulis : Berarti kedepannya belum ada rencana, kan suksesi itu kadang mendadak dari kepemilikan pertama, misalnya ini mas Wildan ada rencana untuk memimpin perusahaan?
- Sunardi : Ada peluang yang ditawarkan untuk, kami kan sudah tua mungkin ada saatnya kita hanya menjadi bagian pertimbangan, bagian, ada peluang untuk itu.
- Penulis : Tapi tetep lebih ke mas wildan pak?
- Sunardi : Tidak harus, bagaimana kita nanti menentukan, hanya layaknya yang diangkat adalah yang ahli, ahli dan sempat, anak ketiga yang Dosen UIN kan gak mungkin to terjun,
- Penulis : Kalau anak ke 5 pak
- Sunardi : anak ke 5 mungkin nanti akan bergabung dengan Pamella.
- Penulis : Tapi banyak ke Mas Wildan ya pak untuk kesana?
- Sunardi : Karena senioritas, kalau bicara kesungguhannya, kita kita prof aja lah, jadi ngalir professional jalan dengan baik, tapi masing-masing sudah punya bekal sendiri-sendiri, seperti yang tadi saya katakana, anak pertama punya toko besi, yang ke 2 toko besi, yang ke 3 toko besi, sebagai modal kehidupan masing-masing, dan toko besinya tidak bernama Pamella.
- Penulis : Sendiri-sendiri pak?
- Sunardi : Sendiri-sendiri.
- Penulis : Tidak termasuk ke system Pamella?
- Sunardi : jadi sendiri-sendiri, jadi Ya kita punya pola sendiri-sendiri, jadi anak itu harus mandiri, dia memperoleh dari keuntungan toko mereka masing-masing, satu sisi, tapi sisi lain dia mendapatkan bagian dari saham Pamella kalau nanti sudah berbentuk dengan pola saham, sekarang belum.
- Penulis : Masih berjalan seperti biasa?
- Sunardi : Masih berjalan seperti biasa, Wildan masuk sebagai pengelola tapi masuk sebagai pengelola tapi kita gaji.

- Penulis : Ada rencana kapan mas Wildan mimpin perusahaan ?
- Sunardi : Belum, belum ada kapan, tapi sudah ada rencana. Saya sudah merencanakan tanah-tanah yang ada di toko Pamella itu milik anak-anak.
- Penulis : Setiap satu Pamella 1 anak?
- Sunardi : Tidak pasti, Pamella 8, anaknya cuman 5, ndak-ndak, nanti kita akan waris itu, tanah itu kan bentuk warisan jadi saham, tapi bentuknya di sewa, bukan saham bagian asset dari perusahaan, perusahaan sendiri, jadi asset perusahaan itu system sahamnya sendiri, misalnya asset perusahaan itu akan dianggap 1000 saham, 1000 saham itu anak 5 itu dibagi dengan pola gimana, yang anak perempuan separuhnya laki-laki, jadi nanti itu akan ada dua pendapatan dari toko Pamella, pendapatan pertama dari sewa tanah masing-masing yang dibagi menurut ilmu waris, ke 2 bagi hasil dari saham yang juga dibagi menurut ilmu waris.
- Penulis : Kalau dari ibu sendiri ada rencana untuk pensiun pak?
- Sunardi : Pasti dong, ada rencana untuk pensiun, kapannya yang belum didiskusikan, kalau fisiknya masih sehat kan masih, ini kita mau mengembangkan Pamella 9. Sedang renovasi Pamela satu. Insyaallah tambah lima ratus meter. Tapi sejaligus merencanakan Pamella 9.
- Penulis : Kalau misalnya nanti pak ada kepikir untuk setelah pensiun bagaimana pak?
- Sunardi : ndak, ndak Pensiun ya mandek lah, tapi istri saya energik banget kok belum ada program untuk mandek.
- Penulis : Berarti tanggung jawab selanjutnya ya pak setelah ibu nanti maksudnya memang harus siap-siap misalnya ke mas Deni, bener-bener di rencanakan pak?
- Sunardi : Tapi itu kan tanggung jawab dalam arti koordinasi bukan tanggung jawab dalam arti pemilik. Kalau sekarang kan Sunardi tanggung jawab sebagai pemilik. Nanti beliau itu tanggungjawabnya sebagai pimpinan perusahaan bukan sebagai pemilik.
- Penulis : Mas Wildan itu ya?
- Sunardi : Ya, disamping memiliki saham, jadi bagi pengelola siapapun pengelola itu, siapapun ada kalanya Wildan, ada kalanya anak yang lain, kalau masuk jadi pengelola, maka dia akan mendapatkan hasil dari pengelola itu.
- Penulis : Cuma yang menjadi pimpinan nanti yang sekarang berkompetensi ya pak?
- Sunardi : Iya, jadi kepemimpinan itupun polanya bukan menutup yang lain masuk gitu gitu loh. kan Sebenarnya mereka memimpin perusahaan mereka masing-masing ada toko-toko milik sendiri-sendiri itu kan sendiri-sendiri. Itu pemimpin perusahaan itu. Jadi kalau nanti mereka masuk kan cuma tinggal memimpin pengembangannya dari toko yang dia miliki to. Bukan berarti dia tidak punya kemampuan to, dia sudah ada dalam posisi pemimpin terhadap tokonya masing-masing. Karena mereka itu hadir sebagai pemilik toko. Jadi masuk Pamella menjadi pemimpin itu nggak canggung lagi. Masing-masing sudah punya kemampuan. Orang kan kadang kala tidak pernah berfikir bahwa anak itu harus di upayakan bergerak di bidang usaha, orang kadang kala tidak berfikir. Saya ndak

- begitu, karena perputaran uang di dunia itu terbesar di pedagang, saya berharap anak saya apapun statusnya tetep menjadi pedagang. Karena kehidupan ini bisnis ya.
- Penulis :Kalau untuk ini pak tadi, apa masa pengkaderan itu dimulainya sejak kapan pak untuk ke Pamela?
- Sunardi :Ya itu dari sejak masuk kuliah dia sudah mulai berfikir. Kita sudah mulai arahkan disaat mereka kuliah. Kuliah itu kan sebenarnya apa namanya bukan komunikasi aja tapi kuliah juga banyak membuka wawasan. Kadang kala dengan ilmu ekonomi di sekolah dan di lapangan itu tabrakan lho. Teorinya gini-gini tapi faktanya bisa lain.
- Penulis :Kenapa bapak seperti itu pak berpandangan?
- Sunardi :Karena sepanjang yang saya ketahui saya tidak punya latar belakang ekonomi, saya belajar ilmu ekonomi itu cuma sedikit sekali ketika saya kuliah di Fakultas syariah belajar tentang ekonomi islam, sedikit sekali bukan bagian yang terpenting. Tapi kita kan punya kemampuan mengembangkan. Sebab hemat Saya kuliah status sarjana, dapat membuka kemampuan berwawasan bukan bagian kayak pendidikan yang linear, kalau di Fakultas-Fakultas keguruan kan untuk menjadi guru pilihannya harus, kita tidak berfikir begitu. Kalau kita berfikir begitu nanti yang kuliah agama nggak bisa dagang. Berfikir bahwa sarjana itu punya kemampuan berpikir yang berkemabang. Sehingga dengan demikian sarjana apapun silahkan. Yang penting berbuat untuk mendapatkan keuntungan dalam perdagangan.
- Penulis :Tetap jadi pengusaha ya pak, hehehe
- Sunardi :Boleh jadi yang lain ndak ada larangan, Tapi tetep jadi pengusaha.
- Penulis :berarti memberikan sebebas-bebasnya ke ini, anak ya pak.
- Sunardi :Ya, saya anak itu sudah madrasah saya lepas.
- Penulis :Mau kemana gitu pak?
- Sunardi :Terserah, ndak ada larangan. Sesuai dengan hasrat masing-masing ada yang dari madrasah itu punya hasrat meneruskan ilmu agamanya. Kedokterannya jalan, ilmu matematikanya jalan, ilmu ekonominya jalan, ndak ada masalah. Jadi prinsipnya sarjana itu berkemampuan. Karena itu wawasan bukan berstandar pada keilmuan saja. Jadi yang kita ambil itu bukan nilai ilmiahnya tapi kemampuan berkhitmatnya. Bahkan suatu saat saya marah pada diri saya, bapak saya itu tidak pernah berpendidikan sebagai sarjana beliau hanya lulusan SMP ya, tapi beliau punya karyawan seratus, seratus tiga. Saya yang sudah sarjana punya karyawan hanya seratus. Ya saya marah, bodo banget masa sarjana karyawannya cuma seratus bapakmu SMP karyawannya bisa seratus. Kan keliru, dari situ tumbuh semangat untuk mengembangkan. Karyawannya harus lebih dari itu. Sampai sekaramg kira-kira lima ratusan. Hanya Berpikir satu sisi, tentang kekaryawanan itu kan berarti harus menyediakan pekerjaan karyawan, menyediakan pekerjaan karyawan itu kan mengembangkan usaha. Jadi kira-kira begitu lah kira-kira.
- Penulis :Kalau masalah ini pak, masalah suksesi secara tertulis mungkin tidak ya, tapi mungkin ada pernah dibicarakan nggak dengan keluarga.

- Sunardi :Ndak, ndak. Ya kalau ngobrol-ngobrol di lapangan biasa lah, kamu gimana ngurus Pamela, gak lah biar diurus adek, gitu, ya ngobrol-ngobrol begitu.tapi tidak dalam arti dicanangkan secara mutakhir.
- Penulis :Tapi tetap biasa berjalan begitu ya?
- Sunardi :Ya, tetap berdasarkan kepada kemauan yang free yang bebas dan tidak menimbulkan persoalan. Kalau misanyal anak pertama mikir salon, dia berpenghasilan di salon Pamela, anak kedua berfikir di toko yang lain, itu tidak menimbulkan masalah.Karena di sana tidak terjadi tabrakan kepentingan. Hanya memang yang nomer tiga ini, yang nomer empat ini lebih serius menangani Pamella. Kita gaji dengan serius.
- Penulis :Karena memang sesuai dengan bidangnya ya pak.
- Sunardi :Iya sesuai dengan bidang ekonominya. Tapi tadi terjadi tabrakan juga, kadang kala anaknya sama ibunya itu lhoh gini, jadi mesti turun ke bawah jangan hanya sebatas kertas. Jadi bicara karyawan misalnya, diatas kertas kan karyawan yang indiscipliner, SP satu, SP dua, SP tiga, karena SP itu surat peringatan akan membuat disiplin dan jera berbuat salah. Tapi di lapangan, apa dia cocok di beri SP satu karena dia tidak lengah, hanya karena musibah gitu lho. Artinya suka terjadi di lapangan dan di atas kertas berbeda kasus.Misalnya ya barang-barang diatas kertas ada yang namanya stock opnam. Stock opnam itu menghasilkan barang tersedia, barang masih laku, barang tidak laku. Pendekatannya kan mestinya barang tidak laku harus dipergikan, barang yang laku jalan terus, ini harus return. Tapi dalam kenyataan ada perusahaan yang tidak bisa return, ada kebijakan barang ini di obral, gitu lhoh. Itu kan di atas kertas suka terjadi perbedaan. Sehingga kadang kala sikapnya itu harus fleksibel bukan kaku.
- Penulis :Nggak mesti yang dari kampus itu kan menghasilkan yang seperti itu ya pak
- Sunardi :Iya, suka terjadi tabrakan. Apalagi kalau masalah human resource ya, kan human resource itu sangat bergantung kepada personil yang mengalami. Misalnya ya, karyawan kecelakaan, karyawan kecelakaan itu secara komersial kan perusahaan rugi karena dia off. Tapi kan secara material dia harus di jamin. Jaminan itu harus lewat mana, agar perusahaan tidak rugi, gitu lho.Itu menjadi fase yang sangat rumit kadang kala.Ini ndak ada rumus di kampus ini.Tentang reward, karyawan itu kana da UMP. Oenggajian menurut UMP itu bagian yang harus diharuskan, tapi terkadang terjadi karyawan lama dengan UMP, karyawan baru dengan UMP, lama dan baru sama.
- Penulis :Seharusnya dibedakan ya,
- Sunardi :Nah, itu lah. Itu kebijakan reward yang lain yang tidak menimbulkan gejala. Kalau saya gaji lebih besar dari UMP kelihatan nanti akan menjadi sistem berpanjangan, jadi karyawan yang setia, yang punya prestasi, kita hajikan. Reward ini kan yang sangat personal, tetapi aman. Tidak menimbulkan gejala. Coba kalau gajinya yang kita naikkan, kan gejala. Ok saya belum naik, kalau kita kasihnya naik haji, dan itu standarnya kesetiaan dan preastai, mereka yang tidak di pandang sebagai berprestasi dia nggak akan ngiri. Bisa dipahami ya. Ini kan sistem reward

yang keluar dari pakem. Artinya bukan selayaknya yang ada di tulisan di kampus. Itu yang kadang kala kita lakukan dan ya itu Alhamdulillah lah dua puluhan laha atau tiga puluhan yang haji mulai tahun ini besok. Kan ada karyawan yang sudah tiga puluh tahun, itu kan membesarkan toko betul. Lulusannya SD, tapi di toko itu pegang kunci brangkas.

Penulis
Sunardi

: Dengan kepercayaan pak ya

: Iya, kepercayaan. Orang-orang yang seperti itu kan tidak tertulis di, hehehe. Tapi kalau terkait dengan suksesi tetap pada porsinya. Suksesi itu tidak kita paksakan, sistem kepemilikannya ya udah besok, pemilik tanah menerima sewa, pemilik saham mendapatkan keuntungan. Kira-kira begitu lah.

Penulis
Sunardi

: Kalau yang menunjukkan suksesor ini siapa pak

: Ya sebenarnya kita saja. Kita ngomong, kamu nggak usah daftarkan pegawai negeri ya, nah jadi artinya kita yang ngomong bukan minta persetujuan yang lain bukan. Tapi ngomong saja dan dia mau.

Penulis
Sunardi

: Itu sejak sebelum kuliah pak, atau pas sudah kuliah

: Masa kuliah, karena dia pilih ekonomi, kan dapet tempat kuliah dua, satu di ekonomi UII satu di filsafat. Di Filsafat itu baru semester empat, gimana dek harus terus? Konsentrasi salah satu harus lho..ada reasiko, karena filsafat itu sekolah yang mengembangkan ilmu pengetahuan yang kadang kala berpengaruh kepada pribadi. Filsafat dan agama itu sesuatu yang tidak sejalan. Tidak sejalan karena filsafat ini larinya ke pure science, sehingga orang membanggakan ilmu. Sehingga ketika dia pak kalau filsafatnya saya lepas gimana, ya nggak papa. Itu sudah semester empat.

Penulis

: Sudah semester empat ya, sudah pertengahan. Sebenarnya pak, kira-kira ada berapa orang yang potensi untuk memimpin Pamela ke depan?

Sunardi

: Yang potensi itu ya adeknya itu. Ada dua orang, jadi harapan kita yang dua orang ini ya ada kepedulian yang serius sehingga nanti Pamela sebagai sebuah perusahaan ada yang menangani yang satu kebetulan ada manajemen SDM yang satu marketing.

Penulis
Sunardi

: Kalau untuk mas Deni sendiri posisinya sebagai apa pak

: Wakil direktur

Penulis

: Langsung dibawahnya?

Sunardi

: Komisarisnya bapaknya, direktornya istrinya wakilnya dia.

Penulis

: Kalau cara ibu atau bapak mendidik mas Deni bagaimana pak,

Sunardi

: Ya biasa-biasa aja, sama dengan yang lain. Saya punya konsen yang sama kok, yaitu tadi, harus menjadi pengusaha. Sama, walaupun jadi ini jadi itu silahkan nggak ada masalah.

Penulis

: Tapi pas waktu diberikan kebebasan seperti itu kenapa mas Deni gitu kanyang lebih konsentrasi.

Sunardi

: Ya karena dia yang merasa kesitu larinya. Jadi bukan dipaksa juga.

Penulis

: Satu sampai tiga itu tidak nangkepnya ke sana

Sunardi

: Nggak bukan begitu, satu sampai tiga itu e kami kan masih kuat satu sampai tiga itu, belum menemukan pendamping, toko kita baru kira-kira empat apa lima. Tapi setelah Wildan selesai kuliah kan toko kita sudah

delapan, tujuh lah. Sehingga sudah perlu potensi penggarap, dia selera. Ya kita ngomong tapi dia juga selera, jadi dia kerja itu bukan terpaksa.

Penulis : Bener-bener murni dari dia

Sunardi :Iya, dari dia di toko dari jam sekian sampai jam sekian, itu kita tidak menunjukkan, bukan kita kamu harus di toko dari jam sekian sampai jam sekian. Ndak, silahkan dibuat schedule yang baik. Bagaimana yang terbaik untuk toko bagaimana yang terbaik untuk kamu. Kan dia juga punya usaha,

Penulis : Kalau masalah suksesor, suksesornya apa ada konflik pak dari saudara-saudara yang lain

Sunardi :Ndak ada, harus tidak to. Kita menanamkan sikap smooth jadi kerelaan. Kita tidak juga membatasi mereka masing-masing, misalnya nanti yang nomer dua mau masuk, boleh, selama professional boleh. Karena kalau menangani usaha itu kan harus professional. Tidak bisa menangani usaha itu hanya bermodal keberanian, nggak bisa. Harus professional.

Penulis : Beberapa perusahaan keluarga di Indonesia kan sering ini pak, generasi pertama, yang kedua, yang ketiga itu kadang menuai konflik.

Sunardi :Ya tinggal modal kemampuan agamanya aja, jadi kita berkerukunan berstandard religi. Saya punya batasan minimal anak saya studi religi sampai madrasah aliyah. Jadi saya tidak mengenal anak saya di SMP, karena SMP tidak ada pendidikan agama yang memadai. SMP apapun itu, kecuali SMPIT itu ada kesempatan mempelajari agama lebih panjang. Tapi kalau di SMP umum apa lagi di SMP swasta, SMP Negeri, semua pendidikan agamanya paling dua jam per hari, maksimal empat, lima, enam jam per minggu. Enam jam per minggu ini tidak sempat mendidik agama lebih dalam. Buat anak saya agama itu kepribadian, sehingga anak saya masuk pesantren yang pengelolaan agamanya lebih serius. Itu harus, semua, nggak laki-laki nggak perempuan.

Penulis : Berarti apa memang dibentuknya seperti itu

Sunardi :Ya itu, jadi anak saya mesti lulusan madrasah semua bukan lulusan SMP SMA.

Penulis : Bisa ini, jadi penceramah semua ya pak ya hehehe

Sunardi :Tidak mesti, tidak mesti ada yang ngerti tapi nggak mau, ada. Ada yang pasti mau. Tapi kalau dibenturkan kepada berbicara sudah pasti bisa.

Penulis : Oh gitu pak, dasarnya memang gitu. Ada kemampuan khusus nggak pak untuk mas Deni?

Sunardi : Dia lebih ke format-format berbicaranya ke bisnis ya, jadi kalau kakak-kakaknya itu kalau ceramah kan agama, artinya ceramah agama konvensional keagamaan, tapi kalau Deni ini kemampuan bicara bisnis tapi agamis. Jadi dia suka diminta kursus marketing di perusahaan apa, kursus kemampuan kewirausahaan di tenaga kerja mana. Dia punya kemampuan itu. Ya kalau itu standardisasinya keilmuan di kampusnya terpakai. Misalnya dia mengisi kursus ketrampilan berdagang di departemen perdagangan Bantul dengan peserta pedagang-pedagang, nah itu dia bisa mengarahkan.

- Penulis : Kalau ini pak, cara transformasi konsep Pamela sama mas Deni itu bagaimana?
- Sunardi :Masuk, masuk. Masuk di kerja itu.Jadi transferknowledgenya bukan dengan mengajari tapi masuk ke dalam dan mengatasi masalah.Karena kita sudah tidak sempat lagi kalau transferknowledge dengan kursus.
- Penulis : Kalau ini pak dukungan dari bapak, dari ibu, berapa persen dukungan untuk Pamela selanjutnya. Bener-bener mas Deni ini calon pemimpin Pamela.
- Sunardi :Tidak mutlak ya itu ditentukan oleh kemauan dia sendiri.
- Penulis : Berapa persen dukungannya pak
- Sunardi : Jadi tidak terbagi dalam prosentase. Kalau dia semangat ya jalan terus.
- Penulis : Kalau dukungan dari keluarga lain gimana pak, saudara-saudara yang lain?
- Sunardi :Semuanya membiarkan aja, nggak ada masalah sekarang yang megang Deni. Karena kan sebenarnya masih orang tua yang punya.
- Penulis : Terus ini pak kalau dari mas Deni punya motivasi tinggi untuk mengembangkan Pamela nggak
- Sunardi :Oiya jelas noh, nek ora ra tak jak mlebu. Jadi dia mengikuti arus bapak ibunya kalau saya punya bayaran di Pamela sendirian disana, nanti dulu saya lihat dulu, dia lihat, dia cermati, bisa.
- Penulis : Berarti ada potensi untuk itu
- Sunardi :Iya kita harapkan begitu.
- Penulis : Kalau ini pak, sebenarnya rencana kapan untuk menggantikannya?
- Sunardi :Secara frontal belum jelas. Tapi kalau untuk soal berbagi kerja kan sudah. Misal kami bebas pergi, tiga kali pergi itu sudah ini harus di kerjakan.
- Penulis : Oh yang menggantikan itu?
- Sunardi :Iya, tapi kan sering. Sehingga dengan demikian ketika di terpasang di dalam, itu kan anak-anak karyawan udah menganggap iki kan juragane.
- Penulis : Oh iya, jadi prosesnya memang seperti itu ya, tidak kaget lah gitu memimpin
- Sunardi :Iya, bukan minta voting dia mimpin, enggak. Polanya nggak gitu.kami tidak menggunakan pola perusahaan di atas kertas ya, kalau meeting dengan karyawan, kita minta dia masuk gitu. Meeting dengan pimpinan toko, masuk dalam situ.Kita berikan kepada dia usulan seperti ibunya punya usulan.Kalau salah ya disalahkan, jadi memang ada kebebasan berpendapat.Bahkan kadang kala kalau kami bertemu dengan BM itu BM nya yang punya ide, ya kita tampung. Kepala toko itu kan punya status yang tinggi di toko Pamela. Karena dia yang menguasai kasus.Kan setiap toko kami punya kepala,
- Penulis : Cuma kalau dari mas deni ada rencana yang besar nggak, untuk Pamela ke depan, bagaimana istilahnya yang bener-bener gitu.
- Sunardi :Ndak, ndak belum. Belum tertampilkan.
- Penulis : Tapi yang kelihatan saat ini mas Deni tetep mengembangkan Pamela gitu ya?
- Sunardi :Iya, pasti. Kalau dia mengembangkan Pamela pasti. Tapi e belum ada apa namanya sistem yang misalnya, Deni kamu di wilayah ini,

- tunjukkannya ya kamu wakilin ibumu. Urusanmu yang kamu kerjakan ya seperti pekerjaan ibumu. Kadang dia punya pendapat tentang SDM, ya ngomong. Nanti dibicarakan dalam rapat. Kan toko ini meeting setiap seminggu sekali. Setiap hari Selasa itu toko itu meeting semua toko. Kepala toko
- Penulis :Tapi pas untuk menggantikan itu kira-kira ada kesengajaan nggak pak maksudnya biar belajar apa gimana
- Sunardi :Ndak, kebetulan aja
- Penulis : Kebetulan, professional gitu ya.
- Sunardi :Kebetulan tapi sering gitu lho. Artinya kita sudah berani meninggalkan dia dengan program, dia kita lepas untuk bisa mengambil kebijakan di saat kita tidak ada.
- Penulis :Dan itu tidak pernah ada masalah dalam artian pernah tidak sesuai gitu?
- Sunardi :Ndak, ndak, alat komunikasi kan baik to. Walaupun saya di Malaysia, saya di Mekkah itu untuk konsultasi pembicaraan jalan terus. Yang pasti dia tidak ingin semacam kudeta, tidak ingin menguasai. Apalagi ada WA ada ini bisa mencari pertimbangan.
- Penulis : Kalau ini pak, ketika lagi ngobrol atau makan bareng kira-kira suksesi ini pernah dibahas nggak pak ngobrol-ngobrol santai gitu
- Sunardi :Enggak. Belum pernah kita berfikir itu. Artinya sepertinya belum pernah kita bicara artinya belum pernah.
- Penulis : Ibu ke mas Deni juga bagaimana pak?
- Sunardi :Menurut saya juga tetep ndak ndak pernah ngobrolin masalah itu. Istri saya kalau ngomong mesti sama saya. Ndak mungkin ada sesuatu kebijakan yang diambil tanpa saya.
- Penulis :Kalau ini pak untuk masalah suksesi kan nggak ada ya pak, tapi tidak ada secara tertulis tapi memang direncanakan ya pak.
- Sunardi :Ya artinya kita merasakan to diri ini makin lama sudah semakin tua, kemampuan sudah berkurang, kadang kala kita juga lepaskan bagian-bagian tertentu untuk di selesaikan Wildan. Seperti masalah pajak, pajak itu biasanya yang mengurus kan saya. Den saya tanda tangan terus kamu yang ngurus. Jadi saya tandatangani tidak tergantikan karena ini sistem. Kan NPWP nya saya, ownernya saya. Sehingga kalau bayar pajak kan mesti owner to. Saya harus tandatangan tapi yang ngurus anaknya. Di sitim perbankan kan dengan bank kita komunikasinya baik. Dalam soal kalau misalkan ya kalau orang lain bayar pajak di bank, saya nggak mau. Karena karyawan di bank itu murid saya semua. Sehingga kalau saya datang di bank itu, gimana pak saya bantuin? Nah, iya itu sudah mulai anak saya masuk di situ.
- Penulis :Tetep kalau mas Deni datang ke Bank tetep di nomersatukan ya pak?
- Sunardi :Iya dong, ya ya ya.
- Penulis :Kalau misalnya dari ibu dari bapak ada tingkat kekhawatiran pak kalau misal mas Deni tidak mampu atau bagaimana
- Sunardi :Kan ada yang lain. Dia tidak harus sendiri. Berfikir perusahaan itu kan jamak. Kalau sudah ada keraguan ya tanya kakaknya, musyawarah antara kakak adik ini. Sehingga tampilnya Deni di toko Pamela itu bukan

menjadi penguasa mutlak, diskusi aja dengan keluarga.Ndak ada persoalan kok.Insyaallah ndak ada persoalan.

Penulis : Tetap berjalan secara sesuai ya pak. Untuk perencanaan suksesi mungkin itu aja pak.

Sunardi :Doakan berjalan dengan baik, tidak terjadi perdebatan yanag berebut dunia, catatan kita kecuali dunia untuk ibadah. Njih trimakasih.Skripsinya mudah-mudahan segera jadi, terus lulus.

Penulis : Amin.



Transkrip Wawancara

Narasumber : Muhammad Subhan
 Narasumber ke : 4
 Tanggal : Rabu, 20 April 2016
 Jam : 14:10 -14:44
 Lokasi : Gudang Pamella 1 Jalan Kusumanegara Yogyakarta

Transkrip Wawancara

Narasumber : Muhammad Subhan
 Narasumber ke : 4
 Tanggal :Rabu, 20 April 2016
 Jam : 14:10 -14:44
 Lokasi : Gudang Pamella 1 Jalan Kusumanegara Yogyakarta

Penulis : Masalah perencanaan suksesi, suksesi itu untuk kepemimpinan selanjutnya setelah ibu Pamella itu siapa kira-kira seperti itu pak dan segala macamnya seperti itu?

Pak Ahmad : Tentu

Penulis : Menurut bapak sendiri, apakah Ibu Pamella ada rencana untuk pensiun ?

Pak Ahmad : Iya, kalau menyiapkan generasi penerus itu mesti ada. Cuma, selama ini yg banyak mendampingi ialah mas wildan, mas Mas Deni itu. Kalau jiwa bisnisnya, sebenarnya semua putra-putrinya juga mempunyai jiwa itu. Cuma sekarang ini kan ada beberapa yg putranya cenderung ménage sendiri tapi pada prinsipnya kedepannya memang semua putra-putrinya meneruskan usaha bapak ibu. pasti itu, ya, Cuma wujudnya nanti apa masih merupakan perusahaan perseorangan atau dijadikan PT tetapi kan generasi penerusnya kan mau tidak mau harus terlibat di situ dalam menyuskan kelangsungan usaha bapak ibu sunardi. Kalau saya seperti itu.

Penulis : Kalau ibu tadi untuk pensiun belum tau? ada rencana untuk pensiun ?

Pak Ahmad : Kalau untuk pensiun itu, pensiun dalam dalam arti berhenti dari pekerjaan. Saya pikir karena wiraswasta itu kan tidak seperti pegawai negeri, yang dibatasi 65 tahun terus berenti 60 tahun berenti . kalau wiraswasta kan selama masih mampu *memanage* atau mampu mengelola masih terus ada. Istilah pensiun memang sampai itu memang belum ada berenti kerja. Pesiun sama aja berenti terus dapet penghasilan, wiraswata kan tak pikir selama masih mampu masih melaksanakan Cuma di saat tertentu, kondisi tertentu tidak memungkinkan pasti beliau juga akan istirahat dilanjutkan oleh putra-putrinya. Jadi untuk rencana kpan pensiun klo wiraswasta susah untuk *schedule* tahun berapa untuk pensiun. Saya juga tiba-tiba pensiun gak bisa karena ada suatu kondisi mungkin karena sakit. gak tau kan misterius problem . beda kalau PNS 3 tahun lagi pensiun 2 tahun lagi pensiun tidak bisa tapi untuk suseksi atau generasi selanjutnya pasti

- Penulis : Kalau menurut bapak untuk tanggungjawab perusahaan selanjutnya bagaimana?
- Pak Ahmad : Maksudnya ?
- Penulis : Ya, Tanggung jawab Pamela selanjutnya ada rencana penanggung jawabnya bagaimana?
- Pak Ahmad : Ya itu mangkanya ketika ... untuk penanggung jawab kelangsungan usaha ada berbagai macam strategi dilakukan mungkin masih perusahaan persorangan dengan dikelola management langsung keluarga tapi bisa djuga dijadikan PT atau badan usaha dengan mengangkat beberapa orang sebagai direktur tetapi penanggung jawab tetap masih keluarga ya seperti itu.
- Penulis : Selama ini ibu Pamela pernah membicarakan tentang masalah suksesi
- Pak Ahmad : Oh iya, jadi selama ini sudah mempersiapkan bahkan kedepan siapa-siapa sebenarnya sudah di *planning* termasuk mas Mas Deni sudah disiapkan untuk suksesi ke depan .
- Penulis : Udah pasti mas Mas Deni sudah dipersiapkan?
- Pak Ahmad : Belum pasti, tetapi setidaknya dia anak yang selama ini sudah membantu dan artinya juga secara tidak langsung sudah disiapkan untuk meneruskan.
- Penulis : Bukannya, sebelumnya sudah ada yang membantu pak . Maksudnya kakaknya mas Mas Deni dulu pernah membantu juga disini ?
- Pak Ahmad : Oh itu, iya sudah pernah si pernah tapi kan membantunya hanya sebatas waktu tertentu. Membantunya tidak rutin kalau dulu perumpama hanya libur sekolah membantu mungkin masa jeda s1 selesai mau s2 selama nunggu s2 masuk bantu. Kalau mas Mas Deni udah *ngikut* terus, artinya dalam perjalanan perusahaan ikut terlibat terus. Seperti kuliah sambil kuliah pada inisiatif sendiri, Kalau yang lain habis masuk ya lepas lagi.
- Penulis : Sebenarnya untuk kedepan itu, perencanaan suksesi sudah berapa lama dibicarakan di dalam lingkungan keluarga
- Pak Ahmad : Sudah lama masalah itu mas, mungkin sebagai wiraswasta itu, sejak anak-anaknya di bangku SMA sudah punya rencana pasti, pasti punya rencana
- Penulis : Sudah punya rencana?
- Pak Ahmad : Sudah punya *planning* dipersiapkan untuk suksesi kedepan untuk melanjutkan pasti. Jadi sudah lama itu, tidak waktu singkat.
- Penulis : Cuma tidak, mungkin tertulis, apa bagaimana pak?
- Pak Ahmad : Untuk tertulis atau tidak, kayaknya memang jarang tertulis. Membuat *schedule* kedepan yang dibagikan itu kan riskan juga kalau anaknya satu gak masalah kalau anak nya lebih dari 3, jadi kecemburuan sosial kalau udah dikasihkan, Copy paste sudah hukumnya sudah incaran ini bakatnya ini artinya sudah lebih dari 3.
- Penulis : Kalau untuk sebenarnya untuk perencanaan sukseksi ini ada dewan khusus /tim khusus untuk mengurus hal itu pak?

- Pak Ahmad : Karena Pamela itu perusahaan perseorangan, yang masih semua ditangan oleh bapak Sunardi. Pastinya beliau bapak dan ibu cuma tidak semuanya orang lain itu tau, cuman semacam itu, ada yang boleh diketahui orang ada yang mungkin masih banyak privasi, ada sebagian sudah tau.
- Penulis : Kalau misalnya ibu membicarakan masalah suksesi dengan anggota keluarga sepengetahuan bapak bagaimana? Sudah pernah melakukan?
- Pak Ahmad : Sudah, setau saya sudah. dikeluarga sudah dibicarakan bahkan juga beberapa pertanyaan setelah selesai sekolah dibuatkan usaha juga. Artinya kan Tidak ada komunikasi diinternal dikeluarga. Siapa yang melanjutkan usaha kalau ... kan sudah disiapkan selama ini putra yang teribat di perusahaan sudah mempunyai usaha mengelola sendiri.
- Penulis : Kalau untuk ini pak, pemilik membicarakan langsung kepada calon suksesor
- Pak Ahmad : Untuk membicarakan langsung dalam arti memutuskan atau menyerahkan sepenuhnya 100 % juga belum tapi selama ini belum masih dalam *pendelegasian*. Pendelegasian juga mewakili cuma tidak seperti prosedur pemerintahan atau struktur pemerintahan ada pengangkatan resmi, ada SK nya kan tidak. Tetapi sistem perusahaan keluarga pendelegasian sebenarnya tidak langsung mereka memberikan lampu kuning untuk lanjut yaa,, selama ini masih bersifat pendelgasian.
- Penulis : Masih pendelgasian. Kalau membicarakan langsung oh kamu misalnya mas Mas Deni
- Pak Ahmad : Belum saatnya
- Penulis : Tetapi secara tidak langsung sudah mempersiapkan
- Pak Ahmad : Iya mempersiapkan
- Penulis : Kalau ini, untuk masalah transisi kepemimpinan rencananya bagaimana menurut gambaran bapak
- Pak Ahmad : Karena transisi kepemimpinan itu , transisi masalah yang riskan juga saya pikir butuh waktu juga bahkan untuk memberikan estafetkan kepemilikan mesti hati, jadi saya pikir belum sampai itu ?
- Penulis :Belum sampai kesitu. Kalau selama ini ada potensi konflik masalah perencanaan suksesi, kan anaknya ada lima ?
- Pak Ahmad : Kalau konflik secara langsung itu tidak ada. Kalau beda pendapat ada tapi kan beda pendapat belum menjadi konflik, dan setelahnya sudah masalah yang agak besar beda pendapat karena beda orang beda seni dalam melakukan *management* dalam melakukan aktifitas masing-masing punya seninya beda. Istilah masih wajar kalau konflik belum ada. Kalau beda pendapat atau wacana saya pikir ada. Karena ada dinamika *management* punya kepemimpinan jadi kalau konflik belum ada.
- Penulis : Walaupun terkait suksesi misalnya untuk menjadi putra mahkota besok ?
- Pak Ahmad : gak ada
- Penulis : Kalau dari kepentingan saudara lain , kakak-kakak atau adek adek mas Mas Deni ada kepentingan untuk suksesi. Misalnya dari kakak” mas Mas Deni

- Pak Ahmad : Selama ini tidak ada, karena mereka juga sibuk juga di kegiatan lain sendiri-sendiri.
- Penulis : Kalau kecemburuan juga tidak ada pak ?
- Pak Ahmad : Kalau kecemburuan saya kurang tau, Kecemburuan ada yang terlampaikan ada yang tidak. Yang tidak terlampaikan kita tidak tau. Yang dilampaikan kita gak melihat ada kecemburuan yang mencolok. Bukan berarti dia Hati pak Nardi nya dalam memberikan siapa nanti yang mau melanjutkan. Kalau dari beliau mungkin tidak mau terjadi hal seperti itu.
- Penulis : Iya pak, memang untuk suksesi memang riskan kalau ini masalah transfer pengetahuan kepada calon suksesor bagaimana dan seperti apa proses transfer pengetahuan ibu Pamella kepada mas Mas Deni
- Pak Ahmad : Kalau itu ... Karena selama ini, dengan sistem pendelgasian itu otomatis memberikan informasi-informasi bagaimana langkah-langkah kedepan otomatis serek wadah kepada mas wildan, mas Mas Deni jadi suatu informasi dari itu.
- Penulis : Untuk teknis seperti apa? Cara mendidik mas Mas Deni untuk masuk ke Pamella tersebut.
- Pak Ahmad : Ya umpama untuk saat ini, umpama ibu pergi mengantikan posisi nya, umpama ada masalah ya mungkin tidak langsung ke ibu lempar dulu ke putranya atau bagaimana cara penyelesaiannya. Kalau tidak sempurna mungkin kurang atau bagaimana mungkin ibu baru masuk, kalau udah bisa ya dilepas.ya sederhananya seperti itu
- Penulis : Kalau mas Mas Deni dikatakan muda, mohon maaf lebih muda dari bapak untuk pengetahuan itu mungkin juga lebih awal juga, bapak istilahnya sudah lebih banyak tau. Cara mendidik ibu Pamella untuk mas Mas Deni lebih tau dengan posisi yang lebih tinggi itu bagaimana menurut bapak proses pendidikannya
- Pak Ahmad : Jadikan saya bingung juga pertanyaan terlalu panjang, kalau soal usia mas Mas Deni ya lebih tua saya kalau soal bagaimana tentang perjalanan usaha lebih tahu saya juga, tetapi bilaau adalah keluarga yang notabennya adalah owner jadikan selama inikita juga apa yang dia sampaikan , dia wacanakan ya kita harus menghargai sebagai karyawan meskipun usianya tua tapi statusnya lemah tetapi dalam perjalanan ketika ada sesuatu yang memang itu menyangkut mungkin ada masalah – masalah yang awal dulunya pernah terjadi kita sampaikan.oh dulu pernah gini kita beri dia Ada treck recordnya. Jangan sampai terulang lagi Karena memang mas Mas Deni kan dah beberpaa tahun sudah 21 tahun disitukan seperti itu.
- Penulis : Bapak mungkin sedikit tau kan tentang, cara ibu Pamella mendidik mas Mas Deni waktu kecil untuk mengetahui banyak tentang perusahaan.
- Pak Ahmad : Kalau mendidiknya, bapak ibu itu full sekolah, memang sejak kecil sudah didikan bersekolah tapi memang faktor kejujuran sangat tinggi jadi ya seperti itu mendidiknya dalam arti mendidik berwiraswasta kalau dari kecil belum karena memang lebih daripadamenciptkan akhlaq baik dulu, religious nya punya budi pekerti yang baik. Mangakanya lebih fokus ke sekolah dulu maksudnya biar semua putri putrinya dimasukan

di pondok pesantren mualimin mualimat jadi ketika masih proses sekolah ya didikannya ya disekolh. Ya untuk mendidik usaha ya ketika SMA sudah mulai dikenalkan. Tidak seperti shinese (cina) kalau pulang sekola langsung ikut bantungasir, seeperti itu. Proses didikannya kalau wiraswasta didikan pengelolaan usahanya ya setelah dewasa fokus kecilnya itudipesantren

Penulis : Pesantren setelah dewasa baru di didik. Kalau untuk awal-awalnya bagaimana proses ibu Pamella mendidik untuk mengenalkan tadi pak ? Mengenalkan perusahaan itu bagaimana?

Pak Ahmad : Ketika masa jeda masuk perguruan tinggi seperti itu. jadi tidak harus di fokuskan di toko itu ndak...memang diusahakan ada tanggung jawab yang lebih sebagai anak sekolah itu kalau saya seperti itu.

Penulis : Pada saat itu ada motivasi tinggi pada mas Mas Deni untuk banyak memperlajari perusahaan

Pak Ahmad : Karena memang darah daging nya itu wiraswasta hampir semuanya punya semangat tinggi untuk mengelola perusahaan, kepengentahuan perusahaan stinggi . dari semua putra-putrinya untuk keingin tahuan perusahaan tinggi meskipun pada akhirnya ada yang jadidosenada yang jadi usad tapi rata-rata bisa ceramah seperti bapaknya.

Penulis : Kalau dari ibu Pamellanya sendiri ada kekhususan untuk mas Mas Deni karena mas Mas Deni lebih serius ke perusahaan istilahnya ada timbal balik mas Mas Deni juga serius juga ke perusahaan untuk benar” melanjutkan dan ibu Pamella benar” memberikan pengetahuan beliau

Pak Ahmad : Kalau secara fokus ke personnya keliataanya tidak begitu tau mas, mungkin dalam benak beliau mungkin ada tapi juga bukan hanya beliau mas, adeknya juga ada di ekonomi tapi kakaknya ada ambil jurusan agama, kimia dan sains ... gak juga mas Mas Deni di ekonomi jadi kalau fokus saya juga kurang begitu tau

Penulis : Kalau sekarang untuk dilibatkan dalam perusahaan dibagian mana mas Mas Deni, dalam posisi apa

Pak Ahmad : Di dalam asisten nya itu, sekjend drektur kalau bapak ibu ke amerika jadi dia... disana

Penulis : selain itu untuk tugas hariannya

Pak Ahmad : Ya banyak mas, kadang juga di dalam Pamella banyak juga merangkap di perusahaan besar. Jadi kadang langsung terjun ke lingkungan, ngurusin karyawan jadi banyak juga dan itu memang dia dihendaki Karena pada akhirnya dia harus akan menguasai semuanya kalau tidak mau ribet disitu nanti dia tidak paham, jadi dari bawah dia harus terlibat. Bahkan soal lingkungan, usaha pun dia juga harus tau. Kalau dia tidak mau terlibat dia tidakbakalan tau.

Penulis : Apakah ibu dan bapak keluar itu mas Mas Deni menggantikan termasuk persiapan, transfer pengetahuan

Pak Ahmad : Termasuk terjun ke lapangan, itu juga persiapan

Penulis : Dan sering di tinggal-tinggal seperti itu?

Pak Ahmad : Kalau tidak ditinggal... asik

Penulis : Kalau ditinggal itu, untuk pekerjaan itu bisa terselesaikan seperti ibu menyelesaikan tgas.

- Pak Ahmad : Ya kita kan ada yang bisa di selesaikan ada yang tidak, kalau koordinasi dengan bapak ibu, dia kordinasi dulu kalau diputuskan langsung ya diputuskan langsung, variasi mas
- Penulis : Kalau masalah kepercayaan bagaimana pak? Kepercayaan ibu sama mas Mas Deni
- Pak Ahmad : Ya masih 70 % belum 100 % full
- Penulis : Kenapa 70 % pak?
- Pak Ahmad : Ya karena usia masih muda perlu lebih menguasai *jobdesk* butuh juga kearifan. Kadang-kadang masih emosionalnya masih tinggi juga.jadi tidak sepenuhnya lepas masih tidak jadi beberapa hal kepercayaankan bapak masih ditangani sendiri ya seperti itu
- Penulis : Kalau ini pak, sebenarnya ibu dan mas Mas Deni punya visi dan misi yang sama untuk mengembangkan perusahaan, membesarkan perusahaan ?
- Pak Ahmad : Kalau visi dan misi mungkin yang lebih kuat dimiliki bapak dan ibunya, Cenderung meneruskan tetapi sebagai pengurus punya visi dan misi yang ada lebih dikembangkan pasti ada kesamaan kalau tidak sama malah repot. Tapi kan harus punya visi dan misi sendiri tapi yang saya lihat memang visi dan misi dijalankandari bapak ibu dan mas Mas Deni cenderung mengembangkan seperti itu,.
- Penulis : Untuk tanggung jawab seperti apa yang diberikan kepada mas Mas Deni lebih jelas gitu ?
- Pak Ahmad : Pendelegasian, tanggung jawab yang besar yang diberikan.
- Penulis : Itu banyak pak gak mesti A, B gitu pak ?
- Pak Ahmad : Ya
- Penulis : Kalau untuk mas Mas Deni sendiri ada pelatihan khusus untuk meningkatkan pengetahuan dari ibu?
- Pak Ahmad : Emm peningkatan pelatihan pengetahuan itu, ada langsung dan tidak langsung. Sebenarnya ketika terjadi ploblem atau masalah kemudian dia dikasih beban untuk menyelesaikan sebenarnya memberikan pengetahuan kepada dia, itu sifatnya tidak langsung. Yang sifatnya langsung mungkin dikasih tau ini bisa jadi yang tidk langsung diikutkan pelatihan diluar dan juga memberikan tambahan pengetahuan langsung dari ibu meskipun ya diperintahkan dr ibu.
- Penulis : Kalau yang menunjuk mas Mas Deni ini sebagai suksesor sebagai putra mahkota siapa pak?
- Pak Ahmad : Kalau untuk penunjuk itu belum ada. Ya Cuma setau saya, bapak dan ibu. Karena mas Mas Deni kuliah di ekonomi di uii kemudian suruh bantu... masing-masing Kalau penunjukkan secara surat terpusat tidak ada
- Penulis : Atau penunjukkan secara tidak langsung yang dilakuakn seperti apa?
- Pak Ahmad : Ya mungkin itu mas, yang diminta untuk bantu. Istilahnya minta bantu untuk pendelgasian . seperti penunjukkan juga seperti suatu surat penunjukkan pengangkatan.
- Penulis : Berarti secara tidak langsung, mas Mas Deni sudah dipastikan
- Pak Ahmad : Belum tau juga, perjalanan ke depan kan gk tau mas, atau selama ini memang banyak ketentuan . mungkin juga tidak salah kalau mas Mas

- Deni diminta untuk melanjutkan tapi kan yang namanya perusahaan keluarga, bapak juga mempertimbangkan putra-putri yang lain. Itu bukan berarti terus memiliki mungkin sebagai pengelolanya juga bisa jadi berarti bukan sebagai pemilik. Wong Bapak – ibu punya anak banyak.
- Penulis : Hanya sebagai pengelola saja.
- Pak Ahmad : Iya sebagai pengelola saja .
- Penulis : Untuk alasan bapak ibu memilih mas Mas Deni itu selain latar belakang pendidikan, alasan apa lagi pak?
- Pak Ahmad : Mungkin mas, saya juga tdk tau pasti. Mungkin bapak ibu sudah tau karakter putra-putrinya dari kecil. Mungkin lho. Dan juga sekolahnya seneng disitu dan begitulah hubungan beliau untuk lebih mas Mas Deni diminta bantu di toko, Awalnya juga memangdiminta bantu juga, seperti itu.
- Penulis : Kalau posisi jabatan saat ini, asisten direktur kalau untuk ada rencana posisi jabatan selanjutnya
- Pak Ahmad : Kalau itu ibu, belum tau.
- Penulis : Belum tau ya. Sebenarnya menurut bapak Seberapa besar dukungan, berapa persen ibu bapak ke mas Mas Deni menjadi calon aksesor
- Pak Ahmad : Dari saya maksudnya?
- Penulis : Bukan. Dari bapak Sunardi dan ibu Pamela ke Mas Deni
- Pak Ahmad : Kalau selama ini dukungan terbesar ke mas Mas Deni mas, kalau yang lain tidak membantu disini dekat dengan Pamela lho ya karena Mas Deni banyak membantu dengan urusan Pamela kalau putra yang lain tidak ada yang lansung tidak sebanyak mas Mas Deni otomatis dukungannya besar
- Penulis : Kalau untuk anak nomor lima masih belum ?
- Pak Ahmad : Masih belum selesai
- Penulis : Kalau anggota keluarga dari saudara” mas Mas Deni untuk ke mas Mas Deni berapa persen untuk melanjutkan
- Pak Ahmad : Kalau dukungmendukung, saya tidak tau mas. Artinya saya melihatnya belum tentu juga tetapi tidak ada masalah , kalau persentasei tidak
- Penulis : Sebenarnya mas Mas Deni mempunyai motivasi yang tinggi untuk mengembangkan perusahaan ke depan
- Pak Ahmad : Oh ya untuk motivasi, hampir semuanya putra-putrinya mempunyai motivasi yang tinggi untuk mengembangkan usaha, semua putra-putriya punya.
- Penulis : Tapi khusus mas Mas Deni karena sebagai penerus usaha Pamela yang besar
- Pak Ahmad : Ya tapi kan kalau semuanya iya berarti dia tidak termasuk
- Penulis : Mungkin ada yang lebih tinggi, bagaimana
- Pak Ahmad : Kalau saya yang lihat kan semuanya mas ya semangatnya semuanya tinggi anak nomor 2 tinggi nomor 3 ya Cuma jadi dosen semangatnya juga tinggi .
- Penulis : Sebenarnya yang berpotensi untuk menjadi putra mahkota selain mas Mas Deni itu siapa?
- Pak Ahmad : Maksudnya menjadi putra mahkota?

- Penulis : Maksudnya bukan menjadi putra mahkota, intinya penerus Pamela nanti
- Pak Ahmad : Karena semuanya punya jiwa usaha. saya tidak tahu nanti kalau selama ini mas Mas Deni
- Penulis : Kalau misalnya pengetahuan yang dimiliki mas Mas Deni saat ini, menurut bapak, pandangan bapak seperti apa?
- Pak Ahmad : Selama ini sudah lumayan cuma karena pengetahuan itu kan benarnya kalau terjun langsung banyak dipengalaman jadi pengalaman guru yang baik jadi kalau dari teori di kuliah mungkin hanya berapa persen selebihnya dalam pelaksanaan pendelegasian yang dia terima banyak dipengalaman ditemui yang dilakukan
- Penulis : Kalau masalah calon suksesor ke depannya untuk pengganti Pamela . apakah harus laki” menurut bapak?
- Pak Ahmad : Kalau saya pikir tidak juga laki-laki kalau kita lihat kelangsungan usaha yang dirintis oleh keluarga terutama bapak ibunya . saya pikir juga tidak harus laki”. Perempuan juga bisa. Bapak Nardi juga punya anak perempuan apalagi yang terakhir kuliah di ekonomi juga bahkan di ekonomi internasional.
- Penulis : Berarti pertimbangannya siapa yang mampu?
- Pak Ahmad : Iya, kedepannya juga tidak tau, ada yang mulus ada yang enggak . Kalau soal laki” dan perempuan, tidak harus gak harus laki gak harus perempuan. Cuma biasanya jadi pemimpin itu memang laki”
- Penulis : Kalau pendidikan dan pengalaman selama ini menurut bapak bagaimana?
- Pak Ahmad : Yaa cukup menunjang
- Penulis : Cukup menunjang, menurut bapak tau banyak masalah
- Pak Ahmad : Ya kalau mas Mas Deni kan kuliah di ekonomi. Kemudian yang ditemui tiap harinya bidang bisnis otomatis itu mendukung.
- Penulis : Sebenarnya menurut bapak kriteria yang dimiliki untuk pemimpin masa depan ini seperti apa?
- Pak Ahmad : Ya yang tau visi dan misi nya. Ya yang mendirikan Pamela. Visi dan misi harus tau dan paham . mampu punya pengetahuan terutama yang memang jadi putra putrinya yang ada
- Penulis : Kalau menurut pengetahuan itu luas sekali ada bagian produksi , macam-macam . menurut bapak untuk kedepannya harus seperti apa karena persaingannya benar” ketat.
- Pak Ahmad : Yaa perlu tau tentang bisnis jadi perlu tahu tentang *management*, pesaing, bagaimana mengelola karyawan. Pengetahuan yang berkaitan dengan kewirausahaan .
- Penulis : Kalau seperti itu lingkupnya, kalau mas Mas Deni sendiri semuanya sudah dari akar” bisnis sudah mengetahui atau bagaimana ?
- Pak Ahmad : Ya sudah muncul buat kelihatan
- Penulis : sebenarnya mimpi mas Mas Deni seperti apa ada mimpi apa mas Mas Deni kedepannya menurut bapak?
- Pak Ahmad : Saya tidak tau, yang jelas dia juga pengen sukses seperti bapak dan ibunya
- Penulis : Dalam mengembangkan Pamela terutama

- Pak Ahmad : Ya, dia juga punya mungkin kedepan itu jauh lebih sukses daripada selama ini kalau melihat semangatnya seperti itu
- Penulis : Kalau untuk masalah suksesi sebenarnya ada orang kepercayaan atau tangan kanan ibu sama bapak
- Pak Ahmad : Kalau suksesinya tentang perusahaan ya ke anaknya itu
- Penulis : Memercayai ke anaknya ya,
- Pak Ahmad : Kalau saya kan sebenarnya inset management bisa masuk ke management tapi kan bisa juga di outset management diluar management juga bisa memimpin. Nah kalau mas Mas Deni kan mau tidak mau semuanya dia masuk
- Penulis : kalau anggota keluarga sendiri atau dari lingkup keluarga sendiri masih belum ada bisik-bisik masalah suksesi itu?
- Pak Ahmad : Kayaknya Belum tapi kalau mempersiapkan jelas sudah, terus mempersiapkan dan siapa ya kayaknya blum soalnya bapak ibu masih semangat.



LAMPIRAN IV
BIODATA NARASUMBER PENELITIAN
NARASUMBER PERTAMA



Sumber : Dokumentasi Peneliti

Gambar 2. Noor Liesnani Pamella, Pendiri dan Direktur Pamella Group

Nama Lengkap	: Noor Liesnani Pamella
Nama panggilan	: Pamella/Nani
Jenis kelamin	: Perempuan
Tempat, tanggal lahir	: Klaten, 17 Januari 1995
Jabatan	: Direktur Pamella Group
Orang Tua	
Ayah	: Sulistiyono
Ibu	: Heni Soniasari

NARASUMBER KEDUA

Gambar 3 : Dokumentasi Peneliti

Gambar 3. Wildan Zia Muhammad Dani Asisten Direktur Pamella Group

Nama Lengkap	: Wildan Zia Muhammad Dani
Nama panggilan	: Deni
Jenis kelamin	: Laki-laki
Jabatan	: Asisten Direktur Pamella Group
Orang Tua	
Ayah	: Sunardi Sahuri
Ibu	: Noor Liesnani Pamella

NARASUMBER KETIGA



Sumber : Website

Gambar 4. Bapak Sunardi Syahuri (kiri), Komisaris Pamella Group

Nama Lengkap : Sunardi Syahuri

Nama panggilan : Pak Nardi

Jenis kelamin : Laki-laki

Jabatan : Komisaris Pamella Group

NARASUMBER KE EMPAT

Sumber : Dokumentasi Peneliti

Gambar 5. Muhammad Subchan HRD Pamella Group

Nama Lengkap : Muhammad Subchan
Nama panggilan : Ahmad
Jenis kelamin : Laki-laki
Tempat, tanggal lahir : Gunung Kidul, 24 Februari 1970
Jabatan : Human Resource Development (HRD) Pamella Group
Alamat : Karangkajen 819 Yogyakarta
Lama Bekerja : 21 tahun

LAMPIRAN V
DOKUMENTASI



Sumber : Dokumentasi Peneliti.

Gambar 6. Foto bersama dengan Ibu Pamela di ruang kerja



Sumber : Dokumentasi Peneliti

Gambar 7. Foto bersama dengan Wildan Deni di ruang kerja



Sumber : Dokumentasi Peneliti

Gambar 8. Foto bersama Pak Ahmad (yang menangani bidang HRD)



Sumber : Dokumentasi Peneliti

Gambar 9. Foto persediaan barang yang ada di gudang Kusumanegara



Sumber : Dokumentasi Peneliti

Gambar 10. Foto suasana kerja Pamella Supermarket di Pamella 1

LAMPIRAN VI
SURAT KETERANGAN PENELITIAN DARI FAKULTAS EKONOMI UII



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
 Telepon (0274) 881546 - 883087 - 885376 Fax. : 882589

Nomor : 226/DEK/10/Div.SDM/IX/2016
 Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

05 September 2016

Kepada Yth.

Direktur
 Pamella Group

Assalamu'alaikum wr.wb.

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama : Ahmad Zahri
 No. Mahasiswa : 10 311 549
 Jurusan : Manajemen
 Alamat : Jl.Pawiro Kuat No.187 Condong Catur Sleman

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

"Raja Tanpa Mahkota, Kereta Kencana, Dan Singgasana (Studi Kasus Sukses Kepemimpinan Perusahaan Keluarga Supermarket Pamella Group Di Yogyakarta)"

Dosen Pembimbing : Suhartini, Dra., M.Si.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr.wb



Dr. D. Agus Harjito, M.Si
 NIK : 87 311 0103

SURAT KETERANGAN PENELITIAN DARI PAMELLA GROUP


PAMELLA
 SUPERMARKET

Nomor : 153 /SK/PML/V/2016

Hal : Surat Keterangan

Yogyakarta, 19 Mei 2016

SURAT KETERANGAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini selaku GENERAL MANAGER PAMELLA SUPERMARKET YOGYAKARTA menerangkan bahwa :

Nama : Ahmad Zahri

NIM : 10311549

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Indonesia

Adalah benar telah melakukan Penelitian di Pamella Supermarket pada bulan April 2016.

Demikian Surat keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Hormat saya,



Noor Liesnani Pamella
 General Manager

PAMELLA SATU

PAMELLA DUA

PAMELLA TIGA

PAMELLA EMPAT

PAMELLA ENAM

PAMELLA TUJUH

PAMELLA DELAPAN

Supermarket : Jl. Kusumanegara 135 - 141 Yogyakarta Telp. (0274) 515276, 541466 Fax. (0274) 582866

Supermarket : Jl. Pandean 16 Yogyakarta Telp. (0274) 388277

Supermarket : Jl. Wonocatur No. 377 Banguntapan Yogyakarta Telp. (0274) 374349

Supermarket : Jl. Pramuka No. 84 Yogyakarta Telp. (0274) 375610

Supermarket : Jl. Raya Candigebang CC. Yogyakarta Telp. (0274) 888376

Supermarket : Ds. Bromonilan, Punwomartani, Kalasan, Sleman, (Depan Perum Pertamina) Yogyakarta, Telp. (0274) 7111403

Supermarket : Jl. Lowanu 88 Yogyakarta, Telp. (0274) 382399

LAMPIRAN VIII
BIODATA PENULIS



Nama : Ahmad Zahri
Nama Panggilan : Ahmad
Alamat Asal : Jl. Ngalarang Wedomartani, Kec. Ngemplak, Kel.
Wedomartani, Sleman Yogyakarta
Alamat Sekarang : Jl. Pawiro Kuat 187. Kel. Condong Catur, Kec. Depok, Sleman
Yogyakarta
HP : 0852 – 0066 - 5266
Email : ahmadzahri20@yahoo.com
Tempat/Tanggal Lahir: Singkawang, 12 Agustus 1990
Kebangsaan : WNI
Agama : Islam
Jenis Kelamin : Laki-laki
Status : Belum Menikah





