

KEMAMPUAN BERTAHAN DAN
KEBERLANJUTAN PERUSAHAAN

KELUARGA



Dr. Rida Rahim, SE., ME,
Prof. Tafdil Husni, SE., MBA., PhD
Desvetti, SE., ME

KEMAMPUAN BERTAHAN DAN KEBERLANJUTAN PERUSAHAAN KELUARGA

Dr. Rida Rahim, SE., ME., Prof. Tafdil Husni,
Desvetti, SE., ME. - (Penerjemah dan Editor)

Dr. Rida Rahim, SE, ME, adalah Staf pengajar Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas sejak tahun 1993. Menamatkan pendidikan S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Andalas dan meraih gelar ME dan Dr dengan konsentrasi Manajemen Keuangan Perbankan dari Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Aktif melakukan penelitian di bidang Keuangan & Perbankan serta Family Business.



Prof. Tafdil Husni, SE., MBA, PhD. Lahir di Padang pada tanggal 20 November 1962 adalah dosen tetap Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas. Sebagai staff pengajar selain aktif mengajar, aktif juga dalam melakukan penelitian dan Pengabdian Masyarakat dan menulis di jurnal nasional maupun jurnal terakreditasi Internasional.



Desvetti, SE, ME, dosen pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang sejak tahun 1992. Menamatkan pendidikan S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Andalas dan meraih gelar ME dari Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Peni Anggriani SE, MM. Saat ini bekerja sebagai Asisten Dosen di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas. Lulus pendidikan S1 dari Universitas Bung Hatta pada 2018 dan meraih gelar MM dengan Konsentrasi Manajemen Keuangan dari Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Andalas pada 2021.



Ridho Ryswaldi, ST, MM, saat ini aktif mengajar sebagai dosen luar biasa pada Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas. Penulis menyelesaikan pendidikan sarjana di Institut Teknologi Bandung dan melanjutkan pendidikan di jenjang Magister Manajemen Universitas Andalas.



ISBN 978-602-0738-87-1



KEMAMPUAN BERTAHAN
dan KEBERLANJUTAN
PERUSAHAAN KELUARGA

Rida Rahim

Tafdil Husni

Desyetti

Peni Anggraini

Ridho Ryswaldi

DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	iii
BAB I Perusahaan Keluarga.....	1
1.1 Definisi Perusahaan Keluarga.....	1
1.2 Perusahaan Keluarga di Indonesia	9
BAB II Karakteristik Perusahaan Keluarga	13
BAB III Nilai - Nilai Perusahaan Keluarga.....	18
3.1 Agama Dan Budaya Organisasi	19
3.2 Kreativitas Dan Inovasi	20
3.3 Kompetensi	21
BAB IV Suksesi Perusahaan Keluarga	28
4.1 Perencanaan Suksesi	30
4.2 Faktor Penentu dan Penghambat Keberhasilan Suksesi	46
4.3 Female Sebagai Suksesor	46

**BAB V. Perencanaan Suksesi Perusahaan Keluarga di
Indonesia**

5.1 Perencanaan Suksesi PT Bakrie Brothers Tbk ..51

5.2 Perencanaan Suksesi PT Grandprix Indo Agung
..... ..56

5.3 Perencanaan Suksesi pada Hospitality Industry.
..... 59

5.4 Pemimpin Perempuan Generasi Kedua64

BAB VI. Konsep Sustainability Perusahaan Keluarga

6.1 Pengetahuan Suksesor 76

6.2 Kebijakan Pemerintah dan Kolaborative Sinergi
..... 79

DAFTAR PUSTAKA

KATA PENGANTAR

Dalam kehidupan masyarakat yang dinamis ini, banyak tuntutan yang juga terus berubah. Permintaan Masyarakat terhadap pasar makin kompleks, makin detail, dan makin spesifik. Di sisi lain, perkembangan teknologi informasi mengakibatkan dunia ini seakan-akan tak mampu dibatasi, semakin kuatnya persaingan, serta semakin tinggi standar terhadap kualitas layanan dan produk. Tidak bisa dipungkiri bisnis menjadi sebuah kegiatan yang penuh perencanaan dan perhitungan. siapa yang lambat dan enggan berinovasi atau memanfaatkan momentum, maka akan kalah di kompetisi. Dalam kompleksitas dunia bisnis seperti itu bisa saja nyali jadi ciut. Kompetensi seperti apa, modal sebesar apa, usaha sekeras apa, tiba-tiba jadi pertimbangan yang membuat gentar. Bisa jadi ditengah jalan bisnis terhenti. Sebelum investasi kembali modal dan tenaga sudah kehabisan.

Dalam buku ini, dijelaskan pada satu fakta bahwa perusahaan yang ada di Sumbar, di Indonesia bahkan di dunia didominasi oleh perusahaan keluarga. Dalam tulisan yang

sederhana ini kita dihadapkan pada besarnya kontribusi perusahaan-perusahaan keluarga terhadap perekonomian suatu negara. Tentunya dalam menjalankan bisnis keluarga perlu perencanaan yang tepat, bagaimana perencanaan suksesi terhadap generasi penerusnya, apa karakteristik seorang suksesor, bagaimana jika perempuan yang dijadikan sebagai calon suksesor, siapa saja perempuan-perempuan Indonesia sebagai generasi penerus yang berhasil mengembangkan bisnisnya serta faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi keberlanjutan bisnis keluarga, serta nilai-nilai apa saja yang ditransfer ke generasi penerus. Semuanya sangat jelas dan dengan terang diungkap dalam buku ini.

Buku ini membuktikan bahwa perusahaan keluarga memiliki keunggulan dan mampu bertahan dari generasi ke generasi. Sebut saja lima atau sepuluh perusahaan yang besar di Indonesia atau didunia. Hampir pasti itu adalah perusahaan keluarga, yang telah berkontribusi selama puluhan atau ratusan tahun bagi ekonomi negaranya. Di Indonesia, urusan mengenai perusahaan keluarga ini belum mendapat perhatian pemerintah. Sementara itu pemerintah sangat berpengaruh pada keberlanjutan usaha keluarga. Belum ada badan atau kementerian yang menjadi fasilitator atau penghubung yang menjembatani kepentingan bisnis keluarga dengan

pemerintah. Kalau begitu besar kontribusi perusahaan keluarga bagi perekonomian negara, harusnya pemerintah lebih memperhatikan lagi secara khusus terhadap pelaku-pelaku usaha bisnis keluarga. Kami yakin buku ini mampu menjadi salah satu referensi mengenai perusahaan keluarga. Karenanya diharapkan buku semacam ini semakin banyak terbit bukan hanya menjadi rujukan atau sumber informasi bagi para pengelola perusahaan keluarga, tapi juga bagi pemerintah sebagai stakeholder yang ikut bertanggungjawab pada kelangsungannya.

Selamat membaca dan mendapat banyak pengetahuan dari buku ini.

BAB I
PERUSAHAAN
KELUARGA

1.1 Definisi Perusahaan Keluarga

Penelitian tentang perusahaan keluarga telah banyak diselenggarakan berbagai negara didunia. Namun yang menjadi masalah dalam penelitian keluarga belum adanya kesepakatan tentang definisi dari perusahaan keluarga. Beberapa peneliti mengatakan tantangan paling kritis bagi peneliti perusahaan keluarga adalah dilemma dalam mendefinisikan tentang “apa itu perusahaan keluarga”.

Secara intuitif, bisnis keluarga adalah bisnis dimana anggota keluarga memainkan peran penting dalam perusahaan (Corbetta, G., & Montemerlo, 1999), (Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, 1997) mengemukakan perusahaan keluarga adalah usaha yang dikelola oleh keluarga dan ketentuan yang dibuat untuk menjalankan usaha dari lingkungan yang tergabung secara emosional. Sedangkan IFC *Corporate Governance* (2008) mengemukakan perusahaan keluarga merupakan perusahaan dimana sebagian besar suara dimiliki oleh keluarga dalam pengelolaan usaha. Selanjutnya *Centre For Labour Research* (2005) menjelaskan sejenis bisnis yang kepemilikan dan pengelolaannya diambil alih oleh anggota keluarga. Beberapa pengertian lainnya mengidentifikasi bisnis keluarga sebagai perusahaan dimana banyak anggota keluarga mendominasi atau memiliki pengaruh yang relevan

atas kepemilikan dan tatakelola/manajemen (Arosa, B., 2010) De Massis, 2013).

Litz (1995) mengusulkan definisi yang mempertimbangkan dimensi struktural dan sikap: “Sebuah perusahaan bisnis dapat dianggap sebagai bisnis keluarga sejauh kepemilikan dan manajemennya terkonsentrasi di dalam unit keluarga, dan sejauh anggotanya berusaha untuk mencapai dan/atau mempertahankan hubungan berbasis keluarga intra-organisasi.”Sedangkan Shanker dan (Astrachan et al., 2002) mengembangkan kerangka kerja di mana mereka membagi kriteria yang digunakan untuk mendefinisikan bisnis keluarga menjadi tiga kelompok. Definisi yang paling inklusif mensyaratkan bahwa keluarga memiliki beberapa tingkat kontrol yang efektif atas arah strategis bisnis dan bahwa bisnis dimaksudkan untuk tetap berada dalam keluarga; definisi tingkat menengah, selain kriteria yang disebutkan di atas, mengharuskan pendiri atau keturunan menjalankan perusahaan; definisi yang paling sempit membutuhkan keterlibatan beberapa generasi anggota keluarga, partisipasi keluarga langsung dalam operasi sehari-hari (yaitu menjalankan dan memiliki bisnis), dan memiliki lebih dari satu anggota keluarga pemilik dengan tanggung jawab manajemen yang signifikan. Para peneliti menyatakan fakta

bahwa anggota keluarga memiliki dan mengelola bisnis tidak cukup karena apa yang menyebabkan bisnis keluarga menjadi unik adalah pengaruh keterlibatan anggota keluarga dalam tujuan, strategi, dan struktur perusahaan.

Chua (2003) berpendapat bahwa untuk meneliti tentang bisnis keluarga kita harus membedakan antara definisi teoritis dan operasional bisnis keluarga. Tanpa mengidentifikasi elemen spesifik dan terukur dari bisnis keluarga, definisi teoretis tidak dapat diterapkan. Mereka mendasarkan definisi teoretis mereka pada “esensi” bisnis keluarga: “Bisnis keluarga adalah bisnis yang diatur atau diatur untuk mewujudkan dan mengejar visi bisnis yang diambil alih oleh aliansi dominan yang dikelola oleh pihak keluarga yang sama atau kelompok kecil, jumlah keluarga dengan langkah yang berpotensi berkelanjutan lintas generasi keluarga. Tertera didalam definisi perusahaan keluarga adalah bilamana beberapa saudara kandung dan ipar ikut mengambil alih dan mengendalikan perusahaan lainnya diluar perusahaan itu serta sebagian besar keputusan kerap kali dipengaruhi oleh pasangan (suami/istri) dan anak-anak.

Astrachan et al., (2002) dengan menggunakan pendekatan untuk mendefinisikan bisnis keluarga. Mereka menyarankan apa yang disebut skala "F-PEC", yaitu suatu

indeks pengaruh keluarga yang memungkinkan perbandingan lintas bisnis mengenai tingkat keterlibatan keluarga dan pengaruhnya terhadap kinerja. F-PEC mengukur tingkat pengaruh keluarga perusahaan sebagai variabel berkelanjutan, yang terdiri dari tiga dimensi utama: kekuasaan, pengalaman, dan budaya. Dimensi kekuasaan diukur melalui kepemilikan, tata kelola, dan keterlibatan manajemen anggota keluarga. Dimensi pengalaman diukur melalui suksesi (yaitu generasi kepemilikan, generasi yang aktif dalam manajemen, dan generasi yang aktif dalam dewan tata kelola) dan jumlah anggota keluarga yang berkontribusi pada bisnis. Dimensi budaya menilai elemen kualitatif (yaitu tingkat tumpang tindih antara nilai keluarga dan nilai bisnis, dan komitmen keluarga terhadap bisnis; Klein et al., 2005).

Chrisman (2003) mengamati bahwa keikutsertaan keluarga dalam bisnis membentuk bisnis keluarga membuat berbeda dari bisnis non-keluarga, menciptakan sistem unik di mana sumber daya keluarga dan bisnis terintegrasi sepenuhnya. Menurut pandangan ini, bisnis keluarga dicirikan oleh empat komponen: (1) niat untuk mempertahankan kontrol keluarga dari koalisi dominan; (2) sumber daya dan kemampuan yang unik, tidak terpisahkan, dan sinergis yang timbul dari keterlibatan dan interaksi keluarga; (3) visi yang

dipegang oleh keluarga untuk penciptaan nilai lintas generasi; dan (4) pengejaran visi semacam itu.

Baru-baru ini, beberapa peneliti telah mendefinisikan bisnis keluarga secara operasional menggunakan konsep keterlibatan keluarga. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa keterlibatan sederhana anggota keluarga dalam tata kelola inti perusahaan mengkategorikan perusahaan sebagai bisnis keluarga tanpa mengacu pada faktor perilaku (Chrisman & McMullan, 2014). Keterlibatan anggota keluarga biasanya diukur melalui kepemilikan saham, kehadiran di dewan direksi dan manajemen, dan jumlah generasi yang aktif di perusahaan (Miller et al., 2007). Pendekatan berbasis keterlibatan untuk mendefinisikan bisnis keluarga lebih baik untuk diadopsi dalam studi empiris karena menyediakan metode operasional untuk mengukur tingkat keterlibatan keluarga. Sebaliknya, definisi berbasis keterlibatan bisa gagal untuk mengidentifikasi ciri-ciri keluarga, dan karena itu, menghasilkan kesalahpahaman (Chrisman, JJ, 2003). Selain itu, pendekatan ini lebih memilih untuk mengadopsi skala berkelanjutan daripada ambang batas tetap (De Massis, 2013. Sciascia, S., & Mazzola, 2008)

The European Commission, 2009, mengusulkan definisi operasional "bisnis keluarga" berdasarkan yang

dirumuskan oleh Kelompok Kerja Finlandia tentang Kewirausahaan Keluarga (didirikan oleh Kementerian Perdagangan dan Industri Finlandia pada tahun 2006).). Tujuan *The European Commission* dalam membuat definisi ini adalah untuk memberikan definisi yang sederhana, lugas, dan mudah diterapkan yang akan memungkinkan produksi statistik untuk sektor bisnis keluarga dan memfasilitasi perbandingan antar negara. Definisi bisnis keluarga yang diadopsi oleh *The European Commission* mencakup perusahaan yang belum mengalami transfer generasi pertama, pemilik tunggal, dan wiraswasta. Komisi Eropa (2009) juga memberikan definisi berikut: Perusahaan dengan ukuran berapa pun adalah bisnis keluarga jika: (1) Sebagian besar hak pengambilan keputusan dimiliki oleh orang (-orang) yang mendirikan firma, atau milik orang perseorangan yang telah/telah memperoleh modal saham firma, atau yang memiliki suami istri, orang tua, anak atau ahli waris langsung anak. (2) Sebagian besar hak pengambilan suatu keputusan bersifat langsung atau tidak langsung. (3) Setidaknya salah satu anggota keluarga atau kerabat berpartisipasi dalam pengelolaan perusahaan. (4) Perusahaan yang terdaftar memenuhi definisi perusahaan keluarga jika orang yang mendirikan atau memperoleh perusahaan (modal saham) atau

keluarga atau keturunannya memiliki 25 persen hak pengambilan keputusan yang diamanatkan oleh modal sahamnya.

Bisnis keluarga sering kali dinilai lemah dan kerap kali gagal. Anggota di keluarga dinilai tidak kompeten dan kurang beretika, adanya nepotisme dalam pencalonan manajer, dikarenakan orang tersebut mempunyai keterlibatan dengan pendahulu/pemilik perusahaan. Hal inilah yang menjadi kelemahan dalam bisnis keluarga. Namun faktanya, peran bisnis keluarga sangatlah mendukung. Di Amerika Serikat, 90% dari 15 juta perusahaan besar di AS adalah perusahaan atau bisnis yang didominasi oleh kelompok-kelompok keluarga. Kemudian 40% dari GNP AS dari perusahaan keluarga, dan perusahaan keluarga menyumbangkan 89% dari total penerimaan pajak dunia usaha. Selain di AS, negara Australia dan juga Inggris yang memiliki sistem ekonomi maju, perekonomian mereka juga bergantung perusahaan keluarga (Palliam et al., 2011). Posa (2007) mengemukakan di Australia, sebesar 67% kontribusi perusahaan keluarga terhadap perekonomian negara, dan sebanyak 90,431 dari 107,094 bisnis yang ada dimiliki oleh keluarga (Sciascia, S., & Mazzola, 2008).

1.2 Perusahaan Keluarga di Indonesia

Di Indonesia, Menurut data Kementerian Koperasi, Usaha Kecil, dan Menengah (2018) Diperkirakan sebesar 61,1% kontribusi bisnis keluarga terhadap perekonomian nasional (PDB). Menurut Stefan S. Handayono bahwa lebih dari 60% pasar modal di Bursa Indonesia berasal dari *Family Business* dan 95% lebih bisnisnya dikendalikan oleh keluarga. Begitupun dengan bisnis keluarga di Sumatera Barat. Menurut data sensus ekonomi tahun 2006 bisnis keluarga di Sumbar didominasi oleh usaha kecil menengah. Dari total UKM, jumlah UKM di Sumbar saat ini 502.410, dengan jumlah tenaga kerja 968.255 orang. Hal ini menunjukkan bahwa UKM dapat menyerap sampai 91,24% tenaga kerja.

Afriyadi (2011) selaku Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan Sumatera Barat, mengungkapkan bahwa pertumbuhan bisnis keluarga di Sumbar lebih baik daripada daerah lain., mulai dari aspek penambahan unit hingga perkembangan bisnisnya. Beberapa bisnis keluarga di industry makanan/minuman juga kerajinan telah mampu menembus pasar ekspor. Oleh karenanya Pemprov Subar terus berusaha untuk mendorong pertumbuhan UKM di Sumatera Barat. Nieman (2006) mengemukakan bisnis keluarga diprediksikan akan semakin meningkat jumlahnya dimasa depan. Namun

banyak dari bisnis keluarga ini gagal. Berikut jumlah dan persentase UMK menurut kabupaten/kota di provinsi Sumatera Barat.

Data Persentase UMK Menurut Kabupaten/Kota Di Provinsi Sumatera Barat.

Kabupaten/Kota	Jumlah	Persentase (%)
1	2	3
[01] KEPULAUAN MENTAWAI	4 624	0,80
[02] PESISIR SELATAN	42 495	7,32
[03] SOLOK	37 115	6,40
[04] SIJUNJUNG	29 056	5,01
[05] TANAH DATAR	45 137	7,78
[06] PADANG PARIAMAN	43 576	7,51
[07] AGAM	56 592	9,75
[08] LIMA PULUH KOTA	47 549	8,19
[09] PASAMAN	25 981	4,48
[10] SOLOK SELATAN	15 559	2,68
[11] DHARMASRAYA	22 409	3,86
[12] PASAMAN BARAT	38 574	6,65
[71] PADANG	89 699	15,46
[72] KOTA SOLOK	9 843	1,70
[73] SAWAH LUNTO	8 719	1,50
[74] PADANG PANJANG	9 089	1,57
[75] BUKITTINGGI	22 200	3,83
[76] PAYAKUMBUH	18 996	3,27
[77] PARIAMAN	13 131	2,26
Total	580 344	100,00

Sumber: BPS, SE2016-Lanjutan

Jumlah UMK yang sangat besar di Provinsi Sumatera Barat tentunya sangat berperan untuk menyerap tenaga kerja sekaligus mengurangi pengangguran. Kota Padang sebagai ibu kota, memiliki UMK terbesar di Provinsi Sumatera Barat yaitu mencapai 89.699 usaha atau lebih dari 15 persen. Sementara Kabupaten Agam dan Kabupaten Lima Puluh Kota merupakan dua kabupaten dengan jumlah UMK terbesar

selanjutnya, masing-masing 56.592 usaha dan 47.549 usata atau mencapai 9,75 persen dan 8,19 persen. Salah satu faktor keberhasilan suatu usaha adalah sumber daya manusia yaitu pelaku usaha yang merupakan tenaga kerja. Sebagian besar usaha dilakukan secara perorangan. Karena skala usaha yang kecil dan pengelolaannya dilakukan secara sederhana, seluruh proses usaha atau produksi sampai pemasaran dilakukan sendiri oleh pengelola atau pengusaha. Selain itu, masih banyak UMK yang dibantu oleh pekerja keluarga/tidak dibayar. Dalam mengembangkan usaha, UMK harus meningkatkan kapasitas produksinya yang tentunya memerlukan modal yang tidak sedikit. Minimnya permodalan dan rendahnya kemampuan serta pengetahuan sumber daya manusia (SDM) dalam mengelola usaha, membuat UMK belum mampu mengimbangi perubahan selera konsumen dan belum berdaya saing global (LPPI dan BI, 2015).

Hal ini terkadang membuat mayoritas UMK beroperasi dalam waktu yang relatif tidak lama, yaitu kurang dari 10 tahun. Masalah permodalan dan akses terhadap sumber pembiayaan merupakan masalah yang paling krusial (Rachbini, 1994). Berdasarkan hasil SE2016, lebih dari 66% UMK menyatakan memiliki kendala permodalan. Angka ini

lebih tinggi dibandingkan permasalahan-permasalahan lainnya, seperti adanya pesaing usaha, pemasaran, bahan baku, infrastruktur, tenaga kerja, BBM, peraturan dan birokrasi pemerintah.

Tidak banyak perusahaan keluarga yang mampu bertahan karena kegagalan dalam peralihan manajemen dari pendahulu ke generasi penerus. penelitian yang dilakukan oleh *Family Firm Institute* untuk the *Family Business Review* (Hall, 2008), sebanyak 30% perusahaan yang bertahan tersebut sementara itu hanya 12% mampu bertahan pada generasi ke tiga dan hanya 3% saja yang mampu berkembang sampai pada generasi ke empat dan seterusnya.

Bab II

Karakteristik

Perusahaan

Keluarga

Perusahaan keluarga merupakan penggabungan antara perusahaan dan keluarga. Perusahaan keluarga dikatakan sebagai perusahaan yang terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengelola keuangan perusahaan (C.E. Aronoff, 2002). Secara umum, karakteristik bisnis keluarga merupakan keikutsertaan dari anggota keluarga dimana semua peraturan perusahaan, kebijakan-kebijakan yang ditentukan, pengambilan keputusan, dan semua kegiatan perusahaan diatur dan dilaksanakan oleh keluarga. Karakteristik yang dimiliki oleh keluarga diantaranya meningkatnya pembelajaran dan berbagi terkait keadaan bisnis di lingkungan keluarga maupun lingkungan yang lain (Harris, 1994). Sejak awal pendirian perusahaan keluarga, memiliki nilai-nilai yang tanpa disadari termasuk karakteristik tertentu, yaitu: (1) *Inward Looking*, yaitu penempatan jabatan dengan melihat kedalam, didalam pengambilan keputusan lebih mengutamakan hubungan sebagai keluarga yang harus dijaga. (2) *Feeling* (emosi), yaitu penentuan kebijakan yang ditentukan secara objektif karena adanya hubungan kekeluargaan. (3) *Lifelong Membership*, yaitu dengan adanya status keluarga maka berbagai karyawan yang berada dalam perusahaan tersebut tidak memiliki batas waktu bekerja.

Dalam bukunya yang berjudul “Perusahaan Keluarga Sukses atau Mati”, (Marpha, 2012) mengemukakan beberapa karakteristik sebagai berikut: (1) Meyakini nilai-nilai dan konsep dasar perusahaan keluarga yang diturunkan dari pemilik/pendahulunya. Dalam bisnis keluarga yang berhasil, nilai-nilai merupakan pedoman. Menurut John Ward, nilai-nilai merupakan variabel bebas yang membentuk setiap aspek manajemen bisnis keluarga. Nilai-nilai yang ditransfer digunakan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan struktur, strategi, budaya, rekrutmen, pengelolaan dan juga terkait suksesi kepemimpinan. (2) Kinerja keuangan yang kuat, keberhasilan perusahaan keluarga tidak hanya diukur dari perolehan keuntungan semata, namun juga berkiprah di 3 bidang, diantaranya: bidang ekonomi, lingkungan hidup dan memberdayakan komunitas. Banyak tujuan yang diarahkan untuk bisnis keluarga selain keuntungan, dengan begitu mereka harus mempunyai kinerja keuangan yang kuat. (3) Membangun tata kelola yang khas, tujuan perusahaan keluarga adalah membangun bisnis yang hebat sekaligus membentuk keluarga yang tetap utuh. Dua hal ini tak mungkin terwujud kalau tak ada tata kelola yang baik yang mengakomodasi kepentingan bisnis dan kepentingan keluarga. (4) Partisipasi Aktif Keluarga, semakin lama bertahan sebuah

bisnis keluarga maka diindikasikan oleh makin banyaknya anggota keluarga yang terlibat dan aktif. Anggota keluarga bukannya hanya menerima bentuk kepemilikan dan menunggu deviden tiap tahunnya, akan tetapi juga bekerja keras di bidangnya yang menjadi tanggungjawabnya. (5) Manajemen Keuangan yang Konservatif, banyak bisnis keluarga yang senantiasa berhati-hati dalam mengembangkan bisnisnya. Mereka tidak agresif dalam hal investasi dengan mengandalkan pinjaman atau utang.. Mereka cenderung bersabar mengumpulkan kapital dan mengandalkan keuntungan bisnis untuk penambahan modal usaha berikutnya. (6) Manajemen Paradoks, banyak hal yang paradoks dalam bisnis keluarga karena kepentingan menyatukan dua kutub perusahaan dan keluarga. Misalnya saja, bagaimana mengatur gaji anggota keluarga di perusahaan: berdasarkan performa kerja atau kebutuhan hidupnya? Bagaimana menantang tiap anggota keluarga untuk "tetap berkarya secara profesional" walaupun manajemen tahu ada persoalan keluarga yang berat tengah dihadapi? (7) Perencanaan bisnis dan strategi jangka panjang yang dibuat dan diterapkan di perusahaan keluarga. (8) Diversifikasi dan pertumbuhan yang dinamis, bisnis keluarga harus bergerak melihat sisi mana yang harus dikembangkan, hal ini meliputi

produk, layanan, promosi, distribusi, business models, dan tata kelola. (9) menyatukan antara keluarga dan non keluarga, penyatuan ini dinilai mampu menjadikan bisnis keluarga semakin kuat karena suatu bidang yan tidak terisi oleh keluarga, maka bisa tertutupi oleh non keluarga. (10) kemampuan bisnis keluarga untuk bertahan lebih dari tiga generasi.

Bab III

NILAI NILAI PERUSAHAAN KELUARGA

3.1 Agama dan Budaya Organisasi

Agama adalah kepercayaan yang dianut masyarakat didalam suatu daerah, dan budaya. Dijelaskan oleh (Hofstede., 1991) sebagai konsep intelektual yang berpola pikiran (*thinking*), emosi (*feeling*), dan tindakan (*action*) yang disebut juga dengan istilah “*software of the mind*”. Juga merupakan suatu proses nilai yang diyakini oleh suatu lingkungan, baik itu keluarga, sekolah, kerja sampai ke lingkungan masyarakat luas. Konsep budaya ini dibangun melalui proses nilai yang terbentuk di masyarakat, kemudian proses nilai ini akan menjadi ketentuan-ketentuan sosial yang mampu mempengaruhi perilaku sosial.

Perusahaan keluarga pada masanya beregenerasi akan dihadapkan dengan suksesi yang didalamnya mengandung sebuah proses transfer nilai. Dalam hal ini, transfer nilai merupakan bagian dalam rencana pendahulu untuk mempersiapkan generasi selanjutnya supaya kelak penerus tidak akan shock dan bingung sehingga diharapkan generasi selanjutnya dapat sedikit demi sedikit memahami kondisi dan situasi perusahaan (Novalia, 2016).

Transfer nilai merupakan proses perpindahan nilai-nilai atau pengetahuan yang ada dalam tubuh organisasi, dari individu ke individu lain yang dipengaruhi oleh karakteristik

individu yang berperan dalam proses di dalamnya. (Dell, 2014) Walaupun proses transfer nilai sudah dilakukan, namun tidak seluruhnya yang di transfer dapat dimiliki oleh generasi selanjutnya. Faktor yang mempengaruhi proses transfer nilai tersebut adalah kepemimpinan dan budaya (Dell, 2014)

Transfer nilai sangatlah penting, karena nilai yang ada perusahaan merupakan faktor pendorong perusahaan dalam mewujudkan visinya, transfer nilai, dengan tujuan untuk memindahkan nilai dalam perusahaan terhadap semua pihak perusahaan. Menurut Susanto (2007) nilai-nilai yang ditransfer dari pendahulu kepada generasi selanjutnya dan merupakan nilai-nilai yang terkandung dalam visi serta strategi organisasi diantaranya nilai tanggung jawab sosial perusahaan, kejujuran, integritas, kepemimpinan, dan kerja tim. Dimana nilai-nilai ini ditunjukkan melalui tindakan-tindakan yang memberikan manfaat bagi perusahaan keluarga.

3.2 Kreativitas dan Inovasi

Kreativitas merupakan penggabungan pengetahuan dari beberapa bidang pengalaman untuk memunculkan ide-ide baru yang lebih baik. Winardi (2003) menjelaskan yang termasuk ciri dari berpikir kreatif, diantaranya (1) Mencoba menyatakan gagasan atau ide-ide dengan membuat kontribusi

baru dari hal-hal yang telah ditemukan. (2) mengamati perihal yang diluar perkiraan. (3) Memikirkan karakteristik pribadi fleksibilitas dan spontanitas dalam gagasan. (4) kerja keras untuk membangun ide-ide sehingga orang lain mampu mengamati nilai pada dirinya. Kreativitas juga didefenisikan sebagai suatu keahlian dalam menetapkan ikatan baru, melihat subyek dari perspektif baru membuat kombinasi-kombinasi dari dua atau lebih rancangan yang telah tertanam dalam pikiran.

Inovasi merupakan kemampuan untuk mengaplikasikan berbagai solusi kreatif terhadap masalah dan peluang tersebut. (Hubeis, 2015) menjelaskan empat macam inovasi yang meliputi penemuan, pengembangan, duplikasi dan sintetis. Kreasi suatu produk dan jasa atau proses baru yang sama sekali belum diterapkan sebelumnya maka ini termasuk pada inovasi penemuan. Nilai dari kedua komponen ini harus dimiliki perusahaan agar terjadinya keberhasilan suksesi perusahaan sehingga perusahaan *Sustainability* dimasa depan.

3.3 Kompetensi

Kompetensi umum merupakan kemampuan yang dibutuhkan untuk mendukung *performance* individu dibidang

tertentu yang meliputi sejumlah tindakan atau perbuatan yang sangat penting. Harris (2000) menjelaskan kemampuan ini berupa (1) *Skill*, merupakan keahlian yang dimiliki individu termasuk kemampuan dalam berkomunikasi secara efektif, dan kemampuan bernegosiasi. (2) *knowledge*, berkaitan dengan 'akumulasi dari area-area utama keahlian yang diukur seseorang. (3) *Self concept*, berkaitan tindakan dan perilaku, nilai dan *self image*. (4) *Trait*, berkaitan dengan tindakan umum dengan gaya yang jelas, contohnya keluwesan individu dalam menempuh situasi dan (5) *Motive*, berhubungan dengan dukungan individu dalam bertindak.

Perusahaan Keluarga dan UMKM diketahui cukup banyak menghasilkan produk-produk hasil kreatif. Ini sering dijumpai disetiap daerah di Indonesia banyak produk yang sangat beragam telah dibuat dan tersebar dipasaran. Banyak para pelaku UMKM dan Perusahaan keluarga telah sukses, maju dan berkembang. Tidak sedikit pula produk yang dibutuhkan sebagai produk antara atau sebagai bahan baku untuk proses produksi di industri menengah dan besar, termasuk yang dikonsumsi oleh konsumen luar negeri disamping konsumen dalam negeri sendiri. Ini menunjukkan bahwa produk hasil UMKM dan perusahaan keluarga dibutuhkan oleh masyarakat banyak, dalam arti mempunyai

pasar yang cukup luas. Kompetensi juga harus dimiliki anggota perusahaan agar terjadinya keberhasilan suksesi perusahaan sehingga perusahaan *sustainability* dimasa depan.

Dalam proses suksesi, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa faktor karakteristik calon penerus atau successor seperti pendidikan, gender, pengalaman, kepemimpinan, kewirausahaan, budaya, usia manajemen bisnis sangat penting (Aldanondo Ochoa et al., 2007; Hennessy & Rehman, 2007; Cavicchioli dkk., 2015) dan cenderung mempengaruhi hasil suksesi. Gender (khususnya laki-laki) adalah salah satu karakteristik keluarga yang dapat menjelaskan peningkatan pendapatan (Barbara R. Rowe dkk., 1993). Menurut Weng & Chi (2019) penerus generasi kedua, dengan keturunan laki-laki dan keturunan langsung, cenderung untuk mendiversifikasi bisnis untuk mengurangi risiko bisnis keluarga di Cina.

Pengaruh usia penerus dalam proses suksesi jarang dieksplorasi. Perencanaan suksesi seringkali sangat terkait dengan usia pendiri (Murphy & Lambrechts, 2015), dan usia merupakan salah satu faktor yang menjelaskan karakteristik transisi (Morris et al., 1997). Ketika calon penerus dipersiapkan untuk mengelola bisnis keluarga di usia muda, kemungkinan besar mereka akan berusaha untuk menjadi

penerus (Mishra, K. Ashok, 2010). Usia calon penerus pada saat memperkenalkan bisnis keluarga berpengaruh negatif terhadap kemungkinan (Kirschenhofer, F., & Lechner, 2012) berkembangnya faktor-faktor yang berkontribusi terhadap suksesi bisnis (Mishra, K. Ashok, 2010, Fischer & Burton, 2014).

Pendidikan formal ahli waris merupakan faktor lain yang menjelaskan karakteristik transisi bisnis keluarga yang secara positif mempengaruhi kinerja pasca transisi (Morris et al., 1997) dan meningkatkan pendapatan (Barbara R. Rowe dkk., 1993). Anggota keluarga yang berpendidikan lebih baik cenderung lebih bersedia untuk memungkinkan transfer kepemilikan (Light & Angeles, 2001). Pendidikan formal penerus berkorelasi positif dengan kelancaran transisi dan kinerja pasca suksesi (Morris et al., 1997). Penerus yang paling efektif memegang gelar sarjana, sedangkan yang paling tidak efektif hanya memiliki ijazah sekolah menengah (Goldberg, 1996). Pendidikan formal, pelatihan, pengalaman kerja (di luar perusahaan), posisi entry level dan lama bekerja di dalam perusahaan (dan/atau industri), merupakan aspek penting dari tingkat persiapan penerus. Ibrahim, AB, dan Ellis, (1994) mengidentifikasi bahwa perusahaan keluarga harus lebih menekankan pada pendidikan penerus untuk

memungkinkan perusahaan bertahan di pasar yang menantang.

Katz, J (1988) dan MacMillan (1988) mengklaim bahwa kewirausahaan adalah proses dimana organisasi baru muncul, yang berarti bahwa masuknya kewirausahaan dipandang sebagai tindakan memulai sebuah organisasi baru. Menurut Mattias (2013) bahwa suksesi dalam perusahaan keluarga dapat berhubungan dengan keluarnya wirausaha dari pemilik sebelumnya dan masuknya pemilik baru dalam mengejar peluang wirausaha, penelitian dia menunjukkan pendekatan baru untuk menggabungkan wirausaha dan perusahaan keluarga. Penelitian (Aldrich, H. E., & Cliff, 2003; Kellermanns, F. W., & Eddleston, 2006; Naldi, 2019; Salvato, C., & Moores, 2010; Uhlner dkk (2012), yang pada gilirannya menawarkan kemungkinan pemahaman yang lebih kaya tentang suksesi dan kewirausahaan di perusahaan keluarga. Maka berdasarkan beberapa penelitian terdahulu maka diperoleh hipotesis Kewirausahaan berpengaruh terhadap perencanaan suksesi pada perusahaan bisnis keluarga

Kepemimpinan, Kebanyakan bisnis keluarga terlibat dalam konflik perebutan kekuasaan, permasalahan yang sering terjadi umum nya di dalam lingkaran hubungan kekeluargaan. Pada dasar nya pemegang puncak tertinggi

perusahaan keluarga menyadari bahwa dengan perencanaan yang baik akan di dapatkan pemimpin perusahaan baru dengan kualitas dan kompetensi serta komponen yang dapat mendukung berjalannya perusahaan keluarga. Ada dua factor penghambat suksesi kepemimpinan, antara lain factor penghambat dari calon pengganti sendiri dan hubungan keluarga. Faktor penghambat dari calon pengganti, yakni tidak adanya motivasi pengganti untuk melanjutkan perusahaan, kematian atau mengalami cacat, kematian orang tua, dan adanya perceraian orang tua, atau orang tua menikah lagi (Marpha, 2012).

Generasi penerus atau suksesor yang memiliki pengalaman dalam berwirausaha baikn sukses maupun gagal dalam menjalankan usaha adalah yang sangat penting (Wiklund,2003) pengalaman dalam berorganisasi, pengalaman masa lalu sebelum terlibat dalam bisnis keluarga, pengalaman dalam suatu kelompok atau tim (Kirschenhofer, F., & Lechner, 2012) (Politis, 2005) pengalaman juga harus sesuai dengan optimism dalam keberhasilan suatu usahanya (Ucbasaran, Deni, 2005). Matin, (2010) melihat berbagi pengetahuan sebagai perilaku mentransfer pengetahuan. Berbagi pengetahuan berarti keinginan seseorang untuk belajar dan membantu pihak lainnya dalam mengembangkan

kapabilitas baru (Bock, 2005) dan pengetahuan baru (Van den Hoof, 2004). Lin (2007) Aktivitas berbagi pengetahuan antara generasi sebelumnya dengan generasi selanjutnya akan membuat bisnis terus berkembang.

Randoy, Trond & Goel (2003) James (1999), danco (1975), dan Poza (2010) mengidentifikasi nilai-nilai keluarga seperti kepercayaan, kemandirian, tanggungjawab, kedisiplinan, kejujuran dapat mendorong suasana komitmen terhadap perusahaan. Menurut Schein (2010) Denison, D.R, (2004), Gallo & amat (2003), budaya keluarga dibentuk oleh keyakinan dan nilai-nilai pendiri. Di satu sisi, motivasi ini adalah pendorong budaya yang kuat. Mereka mendukung bahwa budaya keluarga kaya akan nilai-nilai inti dan perilaku yang meningkatkan kinerja. Untuk efek ini, tingkat kepercayaan dan komitmen yang tinggi dapat menghasilkan efisiensi yang lebih besar dan profitabilitas yang lebih tinggi daripada perusahaan non-keluarga (lee, 2006).

Penelitian sebelumnya (Mokhber, 2017) Dalam hal tingkat persiapan penerus, variabel independen seperti pendidikan formal, pelatihan dan pengalaman kerja di luar perusahaan motivasi untuk bergabung dengan perusahaan ditemukan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis bisnis keluarga. Dalam hal tingkat persiapan ahli waris, sub-variabel

independen seperti pendidikan formal, pelatihan dan pengalaman kerja di luar perusahaan, tahun bekerja di dalam perusahaan, motivasi untuk bergabung dengan perusahaan ditemukan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis bisnis keluarga.

Penelitian sebelumnya oleh Jose (2019) dengan judul *Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory*. Menemukan bahwa karakteristik pribadi yang terdiri dari usia, gender dan pendidikan formalitas penerus berkorelasi positif dengan kelancaran transisi dan kinerja pasca suksesi. Penerus yang paling efektif memegang gelar sarjana, sedangkan yang paling tidak efektif hanya memiliki ijazah sekolah menengah. Hal ini sejalan dengan penelitian Latifah (2012) dengan judul *Family Business Succession in Indonesia: A Study of Hospitality Industry*. Menemukan bahwa pemilik melakukan perencanaan suksesi dengan mendorong penerus mereka ke pendidikan formal manajemen atau bisnis untuk keberhasilan proses suksesi. Maka berdasarkan beberapa penelitian terdahulu maka diperoleh hipotesis karakteristik pribadi penerus (*Successor*) berpengaruh positif terhadap perencanaan suksesi *family business*.

Bab IV

SUKSESI

PERUSAHAAN

KELUARGA

Suksesi merupakan kunci dalam keberlanjutan usaha pada perusahaan keluarga. Kegagalan dalam peralihan dan pergantian pengelolaan akan mempengaruhi perkembangan dan kinerja dari perusahaan keluarga. Oleh karena itu suksesi perlu direncanakan secara matang untuk keberlanjutan usaha keluarga. Menurut Bryan (2016) dalam perencanaan suksesi sejak dini ada beberapa cara yang diterapkan oleh pemilik dalam melatih kemampuan bisnis generasi penerus. Ada yang sengaja memberikan exposure tentang bisnisnya dengan melibatkan mereka dalam urusan kantor. Ada yang melepas mereka di dunia professional setelah lulus kuliah sebelum gabung ke bisnis keluarga. Ada juga yang langsung melibatkan generasi penerus langsung ke perusahaan setelah lulus kuliah.

Suksesi merupakan suatu proses pemindahan kewenangan dan kepemimpinan yang dilaksanakan dengan beberapa tindakan untuk menentukan keberlanjutan bisnis dari generasi ke generasi (Aronoff, 2011). Pemindahan kepemilikan dari pendahulu ke generasi penerus bisa memberikan kesempatan untuk menggunakan peluang yang ada agar mewujudkan generasi penerus atau suksesor yang mampu membentuk visi dan nilai yang ada pada

pendahulu/generasi sebelumnya. Marpha (2012) mendefinisikan suksesi merupakan pewarisan tongkat kepemimpinan dari pendahulu/pemilik (*incumbent*) kepada generasi penerus/suksesor baik itu anggota keluarga atau kerabat lainnya. Defenisi lain dari suksesi adalah suatu transisi yang terdiri dari pengalihan kepemilikan, manajemen, dan ketentuan-ketentuan tata kelola yang terjadi pada karir generasi penerus. Pramodita Sharma seorang ahli manajemen perusahaan keluarga menjelaskan bahwa kegagalan dari suksesi dapat mengakibatkan suksesor dikeluarkan dari perusahaan atau lebih parah lagi perusahaan bisa mendapat bahaya kebangkrutan. oleh karenanya suksesi merupakan hal yang penting yang harus direncanakan lebih matang.

4.1 Perencanaan Suksesi

Menurut Grephart (1978), suksesi adalah suatu keniscayaan dan karenanya harus diantisipasi dan dikelola untuk kelangsungan orgnisasi bisnis. Ini menyiratkan bahwa susksesi harus direncanakan terlebih dahulu dengan tujuan untuk menghindari terjadinya kekosongan dalam pengelolalaan bisnis yang dimiliki keluarga. Rencana suksesi yang dipikirkan dengan matang sangat penting untuk kelangsungan bisnis, terlepas dari ukuran dan strukturnya.

Perencanaan suksesi telah didefinisikan secara berbeda oleh para ahli. Chaimahawong dan Sakulstriprasert (2013) mendefinisikan perencanaan suksesi sebagai proses pemindahan kepemimpinan dan kekuasaan atau manajemen dari pendiri/atau satu anggota keluarga ke anggota keluarga lainnya dengan tetap menjaga hubungan keluarga dan kinerja bisnis yang positif. Sedangkan Addayo et al (2016) mengatakan perencanaan suksesi adalah sebagai proses yang mencakup transfer kepemilikan dan manajemen yang berhasil dari pendiri bisnis keluarga kepada penerusnya. Disisi lain Gilding et al (2015) memberi definisi perencanaan suksesi melibatkan peralihan manajemen dan kepemilikan dari pendiri bisnis ke generasi penerus dan merupakan alat untuk menunjukkan arah masa depan bisnis setelah kepergian atau kematian pendiri. Perencanaan suksesi penting dilakukan oleh perusahaan keluarga karena dengan peralihan pengelolaan perusahaan ke penerus berarti generasi penerus melanjutkan pengembangan kepemimpinan dari pendiri, melanjutkan berbagai proses kebijakan perusahaan dan pengembangan bisnis keluarga.

Hasil penelitian (Mokhber, 2017) perencanaan suksesi sangat penting bagi keberhasilan suksesi bisnis keluarga, karena perencanaan suksesi merupakan suatu upaya jangka

panjang yang berkesinambungan bagi kelangsungan sebuah bisnis keluarga. Pelaksanaan rencana suksesi diperlukan untuk membina kepemimpinan masa depan. Perencanaan suksesi dalam bisnis keluarga harus memahami proses yang diikuti, kemajuan suksesi, keberhasilan transfer kekuasaan antargenerasi, dan proses menentukan niat penerus untuk bergabung dengan bisnis serta mencakup variabel dan keadaan yang mempengaruhi proses suksesi, termasuk keputusan dan motivasi yang melekat pada penerus untuk bergabung dengan bisnis keluarga (Bird et al., 2002).

Beberapa ahli dibidang bisnis keluarga mengemukakan beberapa hal yang harus diperhatikan dalam merencanakan suksesi, diantaranya: *Timing* (waktu suksesi), berkaitan dengan mempersiapkan sejak dini bila generasi penerus (suksesor) adalah anggota keluarga. Kemudian *Successor development* (pengembangan suksesor), berhubungan dengan persiapan calon generasi mulai dari pendidikannya, pelatihan-pelatihan yang harus diikuti, kesempatan dalam penanganan masalah yang serius, hingga transfer nilai-nilai budaya dari pendahulu /pemilik ke generasi penerus. Selanjutnya, *Succession planning* (perencanaan suksesi), Hal-hal yang berhubungan dengan proses peralihan dari pemilik ke generasi penerus. Terakhir *family factors*

(faktor keluarga) berhubungan faktor- faktor keluarga yang tidak boleh diabaikan. Faktor-faktor tersebut meliputi: komunikasi dalam keluarga, kepercayaan terhadap generasi penerus, dukungan keluarga terhadap generasi penerus, persaingan antar keluarga, kebencian dan kecemburuan antar anggota keluarga. Terakhir, *Letting go* berhubungan dengan pemilik harus tepat waktu dalam menentukan jadwal suksesi, dan keluar secara professional dari perusahaan untuk digantikan oleh generasi penerus, dukunglah dan percayakan masa depan perusahaan ke generasi penerus.

Baratch dan Ganitsky menjelaskan, dalam perencanaan suksesi beberapa aspek yang perlu diperhatikan yang memengaruhi sukses atau tidaknya perencanaan suksesi pada bisnis keluarga, diantaranya: *Pertama*, aspek yang berhubungan dengan CEO pendahulu, hal ini terdiri dari komitmen CEO pada keluarga, hubungannya dengan generasi penerus, pengharapan dan karakteristik dari CEO itu sendiri. *Kedua*, aspek yang berhubungan dengan generasi penerus (suksesor) yang meliputi bagaimana pertanggungjawabannya, kemampuan komunikasi dan hubungan dengan pihak-pihak lain, serta bagaimana dalam pengambilan keputusan. *Ketiga*, aspek yang berhubungan dengan personal, meliputi posisi, jenjang karir, keinginan-keinginan personal dan pembauran

pemilik. *Keempat*, aspek yang berhubungan dengan bisnis keluarga, meliputi struktur dan budaya perusahaan, prospek dan sehatnya perusahaan.

Perencanaan suksesi merupakan tantangan terbesar yang dihadapi oleh perusahaan keluarga berskala kecil dan menengah. Hal ini menyebabkan keberlanjutan bisnis keluarga berskala kecil dan menengah tidak dapat bertahan melebihi pendirinya. Ini menyiratkan pada bisnis keluarga usaha kecil menengah, keberlanjutan bisnisnya hanya sampai pada generasi pendiri. Jika pendiri sudah tidak mampu lagi menjalankan dan mengendalikan bisnis keluarga karena sudah tua, sakit atau meninggal, maka bisnisnya akan hilang karena tidak ada generasi penerus yang akan mengambil alih keberlangsungan bisnis keluarga. Tridasari dan Dhewanto (2012) menyatakan perencanaan suksesi merupakan proses formal/tertulis atau proses informal/tidak tertulis. Prosedur perencanaan suksesi yang formal dan terdokumentasi lebih mungkin diterapkan pada perusahaan besar, sedangkan pada bisnis keluarga berskala kecil dan menengah, perencanaan suksesi terkadang bersifat informal dan tanpa prosedur yang terdokumentasi, bahkan bisa saja terjadi tanpa di rencanakan.

4.2 Tahap-Tahap Perencanaan Suksesi

Bowman-Upton (1991) sebagaimana dikutip oleh Olomi (2009) mengusulkan beberapa tahapan dalam perencanaan suksesi yaitu tahap inisiasi, tahap seleksi, tahap persiapan/pengembangan dan tahap transisi (dalam Kiwia,R.H et al.2019). Pada tahap inisiasi, pendiri mengkomunikasikan dan mendiskusikan bisnis dengan anggota keluarga dan memotivasi serta mendukung anggota keluarga untuk menjadi bagian dalam bisnis dan menekankan sisi positifnya jika mereka berada dalam lingkungan bisnis keluarga. Pada tahap ini pendiri juga mentransformasi pengetahuan tentang nilai-nilai dan budaya perusahaan.

Tahap seleksi , dimana para pendiri memilih penerus mereka dan merupakan tahap yang paling sensitive dalam perencanaan suksesi karena telah memutuskan untuk memilih siapa yang akan menjadi pemegang kendali dan pemilik selanjutnya dari bisnis keluarga. Pendiri bisnis keluarga perlu memilih calon penerusnya sebelum mereka meninggalkan kendalinya atas bisnis keluarga baik disebabkan oleh factor umur

(karena sudah tua) atau meninggal dunia karena memberi kesempatan kepada pendiri untuk memilih calon penerus yang memiliki visi yang sama, yang dapat mempertahankan nilai-nilai dan budaya perusahaan serta yang memiliki kemampuan untuk mengambil bisnis keluarga serta memberi kesempatan kepada pendiri untuk mendapatkan gambaran tentang bagaimana bisnis mereka akan terlihat jika mereka sudah tidak lagi memegang kendali di perusahaan. Disamping itu juga dapat memberi jaminan kepada pendiri bahwa mereka telah memiliki calon penerus yang kompeten yang akan melanjutkan bisnis keluarga. Apabila pendiri tidak mempersiapkan memilih calon penerusnya selagi mereka masih aktif, dan secara mendadak mereka sakit atau meninggal, mengakibatkan pemilihan calon penerus dilakukan oleh anggota keluarga lainnya. Ketika pemilihan calon penerus dilakukan oleh anggota keluarga lainnya, hal ini dapat memacu muncul konflik dalam keluarga tentang siapa yang akan menjadi calon penerus atau bisnis keluarga di kendalikan oleh penerus yang tidak mempunyai visi yang sama dengan pendiri.

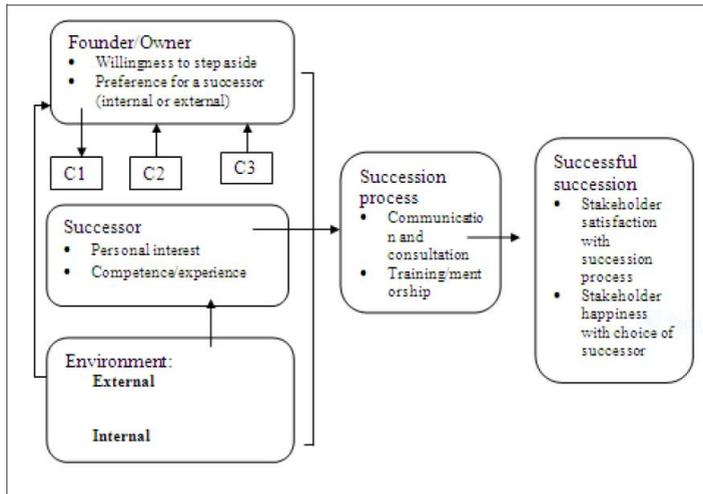
Tahap selanjutnya adalah tahap persiapan/pengembangan dimana penerus di berikan pengetahuan melalui pendidikan formal dan pelatihan-pelatihan yang sesuai untuk mengasah keterampilan mereka dalam mengelola bisnis. Disamping pendidikan dan pelatihan, penerus juga sudah dilibatkan dalam perusahaan agar mereka memiliki pengetahuan tentang kondisi dan lingkungan perusahaan dan berbagai pengalaman dalam bisnis keluarga sehingga memungkinkan penerus untuk mengembangkan hubungan di dalam perusahaan dan memahami budaya bisnis keluarga. Selain itu juga memberi kesempatan kepada penerus untuk mencari pengalaman diluar perusahaan keluarga. Dengan pengalaman diperusahaan diluar perusahaan keluarga membantu penerus untuk mengembangkan identitas dirinya dan mempersiapkan diri untuk masalah yang mungkin dihadapi di perusahaan keluarga mereka.

Tahap yang terakhir adalah tahap transisi dimana pada tahap ini kendali atas seluruh bisnis keluarga dan

pengambilan keputusan sudah dipegang oleh penerus. Pada tahap ini kesuksesan transisi sangat tergantung pada kemampuan penerus untuk memimpin dan mengendalikan bisnis milik keluarga.

4.3 Faktor-Faktor Penentu dan penghambat Keberhasilan Perencanaan Suksesi

Saan (2013) mengusulkan model kerangka konseptual perencanaan suksesi dan kesinambungan perusahaan keluarga (*conceptual framework of succession planning and FOB continuity*). Yang mengkaitkan antara pendiri, suksesor dan lingkungan yang mempengaruhi proses suksesi dan keberhasilan suksesi perusahaan keluarga. Model Saan ini dapat dilihat pada gambar di bawah:



Gambar : Conceptual framework of succession Planning and FOB Continuity (Saan,2013)

Kerangka konseptual ini menunjukkan berbagai hubungan untuk mencapai keberhasilan suksesi yang mengarah ke kesinambungan perusahaan. Kesiediaan pendiri/pemilik untuk mundur dan memberikan pilihan untuk pengganti baik didalam maupun diluar keluarga merupakan indikasi perlunya suksesi. Kepentingan pribadi suksesor dan kompetensi serta pengalamannya dapat memfasilitasi keinginan dan kesediaannya untuk

mengambil alih suksesi sesegera mungkin. Disamping itu lingkungan eksternal maupun lingkungan internal, bersama-sama dengan pendiri dan penerus melalui proses suksesi akan menghasilkan kesuksesan suksesi yang mengarah pada kesinambungan

Wang et al (2004), berpendapat agar transisi kepemilikan berhasil dan sukses, maka rencana suksesi perlu dirancang dan dilaksanakan dengan benar sehingga perusahaan keluarga dapat mempertimbangan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan suksesi. Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan suksesi seperti mengidentifikasi jumlah genesai penerus, merinci kriteria dan mengidentifikasi, memutuskan serta menunjukkan anggota keluarga yang kompeten dan potensial untuk meneruskan jalannya perusahaan keluarga.

Taylor dan McGraw (2004) menyatakan rencana suksesi yang efektif harus mampu mengidentifikasi kandidat potensial. Proses suksesi yang tepat memungkinkan perusahaan keluarga untuk memilih pemimpin yang

efektif yang memiliki kemampuan untuk membawa perusahaan ke tahap kesuksesan berikutnya (Ibrahim et al., 2004, Fox et al, 1996) . Hal ini menyiratkan bahwa proses suksesi yang efektif juga sangat ditentukan oleh kemampuan dari generasi penerus untuk memimpin perusahaan keluarga ke tahap kesuksesan berikutnya. Agar penerus memiliki kemampuan dan mempunyai kepercayaan diri dalam mengambil alih dan memimpin perusahaan keluarga maka perencanaan suksesi harus dimulai pada tahap yang sangat awal dalam kehidupan penerus. Generasi penerus perlu mendapat pendidikan formal yang berkaitan dengan bisnis, pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan bisnis keluarga, pengalaman bekerja didalam perusahaan keluarga sendiri atau pengalaman bekerja diluar perusahaan keluarga. Pengetahuan yang diperoleh generasi penerus dari pendidikan formal dapat menambah keyakinan mereka bahwa mereka memiliki keunggulan bersaing yang diperlukan untuk mengambil alih dan melanjutkan bisnis keluarga mereka.

Disamping menempuh pendidikan formal, generasi penerus sangat perlu dilibatkan dalam perusahaan keluarga sedini mungkin, agar mereka mendapat bimbingan dan memiliki pemahaman yang kuat tentang cara kerja internal organisasi keluarga dan juga perlu untuk mendapat pengalaman bekerja diluar perusahaan keluarga minimal 3 tahun (Chirico, 2008). Menurut Chirico (2008) dari pengalaman bekerja di perusahaan diluar perusahaan keluarga memberikan keterampilan berbasis pengetahuan dan meningkatkan rasa percaya diri generasi penerus. Pengalaman bekerja didalam perusahaan keluarga juga dimaksudkan untuk mempercepat kesiapan menyerahkan kendali manajemen kepada generasi penerus. Selain pendidikan formal dan pengalaman, generasi penerus juga membutuhkan motivasi dari anggota keluarga lainnya untuk bergabung dengan perusahaan dan persepsi diri tentang persiapan untuk mencapai perencanaan suksesi yang efektif

Disisi lain, hubungan dengan keluarga dan anggota bisnis juga mempengaruhi rencana suksesi yang efektif.

Hubungan antar anggota keluarga dapat dalam bentuk komunikasi, kepercayaan, komitmen, loyalitas, persaingan antara saudara kandung, gejolak keluarga, kecemburuan/kebencian, konflik, nilai-nilai Bersama dan tradisi. Menurut Backaniwala et.al (2001) untuk menjamin kesuksesan dari transisi menekankan perlunya antar anggota keluarga memiliki hubungan yang baik dan membangun komunikasi yang positif. Disamping itu perlu dikembangkan sejak awal budaya saling menghormati, memahami dan pengertian antar anggota keluarga. Hal ini dapat dinilai dari adanya kepercayaan, dukungan, komunikasi dan umpan balik serta saling belajar diantara anggota keluarga.

Michael H. Morris mengatakan bahwa ada tiga hal yang menentukan keberhasilan dari suksesi kepemimpinan perusahaan keluarga antara lain: adanya faktor karakteristik penerus, termasuk pendidikan formal, pelatihan, pengalaman, lama bergabung dalam perusahaan, motivasi dan persiapan suksesi. Kemudian, faktor keterlibatan antar individu dengan anggota keluarga dalam perusahaan, yang meliputi komunikasi, kepercayaan, komitmen, loyalitas, persaingan

antar kerabat kandung, kecemburuan, nilai-nilai budaya yang ditransfer pendahulu/pemilik. Selanjutnya, faktor perencanaan dan pengendalian, meliputi perencanaan suksesi dan pajak, penggunaan konsultan dan pengurus dari pihak luar keluarga.

Disisi lain, Bozer, G., Levin, L., & Santora, J. C. (2017) berpendapat bahwa kesuksesan suksesi ditentukan oleh adanya perencanaan suksesi dan budaya perusahaan perlu diperkenalkan sejak awal kepada generasi penerus. Generasi penerus akan mempunyai minat untuk mengambil alih bisnis keluarga apabila mereka dari awal sudah diperkenalkan dengan budaya perusahaan. Disamping itu Generasi penerus juga menyadari perlunya mereka menempuh pendidikan tinggi terutama yang berkaitan dengan bisnis untuk kesiapan mereka dalam melanjutkan bisnis keluarga dan perlunya komunikasi yang terbuka dan transparan antara generasi pertama dengan generasi penerus. Selain itu diperlukan juga kesiapan generasi pertama untuk melepas kekuasaan mereka dalam perusahaan keluarga dan generasi pertama merasa semakin siap jika rencana suksesi di dorong oleh keluarga.

Hasil penelitian Oudah & Dixon mengemukakan bahwa perencanaan suksesi sejak awal, kepastian visi dan komunikasi, serta keputusan yang dapat dilaksanakan dan diukur merupakan poin utama dalam keberhasilan suksesi pada perusahaan keluarga

Para peneliti telah lama menekankan pentingnya perencanaan suksesi dalam keberlanjutan bisnis keluarga (Boyd, 2015); (Motwani, 2006) (Sharma, 2003) itu adalah kunci sukses bisnis keluarga (Ghee 2015). Perencanaan agak penting di banyak bidang perusahaan. Suksesi yang mulus dianggap sebagai prasyarat untuk kesuksesan jangka panjang dan keberlanjutan bisnis keluarga.

Sayangnya, banyak perusahaan milik keluarga telah gagal untuk menghargai perencanaan suksesi dalam bisnis mereka (Mandl, 2004). Kendala dan tantangan bagi perusahaan keluarga dalam perencanaan suksesi yang efektif dapat terjadi karena ketidak mampuan, ketidak siapan atau ketidakmauan dari pendiri untuk merencanakan suksesi dan melepaskan kendali perusahaan. Hal ini dikarenakan pendiri menganggap suksesi ke generasi penerus merupakan suatu kematian dari perusahaan keluarga. Disamping itu dapat juga

disebabkan oleh kesulitan dalam memilih anggota keluarga yang kompeten untuk mewarisi perusahaan keluarga atau calon penerus yang dinilai mempunyai kemampuan untuk melanjutkan bisnis keluarga tidak tertarik dan kurang berminat untuk mengambil alih perusahaan keluarga. Kaunda dan Nkhoma (2013) mencerminkan bahwa adanya konflik dalam keluarga yang mungkin berdampak buruk selama proses suksesi dalam bisnis milik keluarga.

4.4 Female Sebagai Suksesor

Pemilik/generasi sebelumnya akan memilih seorang perempuan sebagai gantinya atau generasi penerus untuk memimpin keluarga ketika tidak ada suksesor laki-laki yang mempunyai kapabilitas atau bersedia untuk meneruskan perusahaan. Hal ini dilakukan karena keluarga ingin tetap bertahan dan mengelola perusahaannya daripada kemungkinan perusahaannya dijual, atau diserahkan ke professional. Adanya stereotip yang menyatakan bahwa generasi penerus (suksesor) pimpinan perusahaan haruslah seorang laki-laki, dan yang tertua di struktur keluarga. Disatu sisi aturan seperti ini memang lebih menyederhanakan proses

pemilihan suksesor. Namun disisi lain, bagaimana jika tidak mempunyai keturunan laki-laki yang bersedia untuk meneruskan perusahaan? maka solusinya perempuan yang menjadi pilihannya. Dalam konsep perempuan dijadikan cadangan apabila tidak ada laki-laki yang memenuhi kualifikasi.

Hasil survey yang dilakukan oleh Mass Mutual Insurance dan The Raymond Institute pada tahun (2003) mengemukakan di AS terdapat 10% perusahaan keluarga yang dipimpin oleh suksesor perempuan, dan besarnya keinginan pemilik untuk meneruskan perusahaannya ke suksesor wanita itu hanya 34%. Hal yang sama dengan kondisi di Indonesia survey yang dilakukan oleh (Marpha, 2012) terhadap perusahaan keluarga di provinsi Bali, bahwa pemilik/generasi sebelumnya berniat untuk meneruskan tongkat kepemimpinannya ke suksesor perempuan. Banyak asumsi terkait perempuan yang menyatakan bahwa perempuan itu lemah, hanya cocok menjadi ibu rumah tangga, kurang kapabilitas untuk menjadi seorang pemimpin.

Namun, asumsi ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Boston College terhadap 1.400 perusahaan keluarga di Amerika Serikat yang dipimpin oleh seorang perempuan. Lebih lanjut hasil penelitian ini

mengemukakan terdapat 4 hal yang menjadi kelebihan perempuan dalam memimpin perusahaan keluarga. (1) Perempuan memiliki produktivitas kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan seorang laki-laki yang memimpin perusahaan keluarga. (2) Perempuan juga rata-rata memiliki struktur utang yang lebih kecil dibandingkan dengan laki-laki terhadap perusahaan yang dipimpin. (3) Keinginan perempuan lebih kuat dalam mengendalikan perusahaan keluarga daripada laki-laki. (4) Keseimbangan gender lebih dimiliki perempuan didalam jajaran direksinya dibandingkan laki-laki dalam memimpin perusahaan keluarga. Perlakuan dan memberikan ruang yang sama terhadap perempuan dan laki-laki dalam memimpin perusahaan keluarga mampu memunculkan fleksibilitas yang lebih dalam pemilihan calon generasi penerus (suksesor). Hal ini mampu memberikan banyak alternatif pada proses suksesi seperti sejumlah perusahaan keluarga yang mampu bertahan ratusan bahkan ribuan tahun lamanya.

Terkait persepsi gender dalam bisnis keluarga, penelitian Martin (2001) dan Dawley (2004) mengemukakan bahwa perempuan jarang dianggap sebagai generasi penerus (suksesor). Sejalan dengan yang dinyatakan Keating, N.C., & Little (1997), Francis (1999) dalam bukunya "*The Daughter*

also rises” sistem nilai bisnis keluarga selalu didominasi oleh anak sulung, anak laki-laki sangat disarankan untuk berpartisipasi dalam bisnis, sementara itu anak perempuan akan diberi pilihan atau bahkan tidak diundang berpartisipasi dalam bisnis keluarga, anak perempuan tidak akan dianggap menjadi seorang manajer. Stereotip dan peran gender yang ada dimasyarakat dapat mengakibatkan diskriminasi terhadap perempuan. Perempuan selalu dihadapkan pada tanggungjawab masalah domestic dan merawat keluarga mereka, jikapun perempuan terlibat dalam bisnis, kontribusi mereka tidak pernah diakui (Nelton, 1986).

Sementara itu, penelitian sebelumnya tidak sesuai dengan yang dikemukakan Bryan Tilaar (2016) dalam bukunya yang berjudul “*The 2ndG Challenges*” yang menceritakan bagaimana generasi penerus perusahaan keluarga oleh perempuan dalam mencapai sukses berkesinambungan, hal ini akan diceritakan pada materi berikutnya.

Bab V

PERENCANAAN

SUKSESI

PERUSAHAAN

KELUARGA

DI INDONESIA

Studi tentang perencanaan suksesi diperusahaan keluarga di Indonesia juga telah dilakukan baik perencanaan suksesi pada perusahaan berskala besar maupun perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga berskala kecil dan menengah. Studi tentang suksesi dengan isu gender juga telah dilakukan.

5.1 Perencanaan Suksesi Di PT Bakrie Brothers Tbk (Bakrie Group)

Selama 77 tahun perjalanan bisnis PT Bakrie Brothers Tbk (BNBR), saat ini PT Bakrie Brothers telah menjadi perusahaan keluarga terbesar di Indonesia dan sedang menantikan generasi ke empat kepemimpinan keluarga. Dengan manajemen suksesi yang direncanakan sejak dini, para generasi penerus (generasi ke dua dan generasi ke tiga) mampu menjaga keberlanjutan bisnis mereka dan bahkan saat ini dengan semakin besarnya ukuran perusahaan, perusahaan telah merekrut para top manajemen dari luar keluarga.

Rosen, Vidi et al (2019) telah melakukan studi tentang manajemen suksesi di PT Bakrie Brothers Tbk, yang

dimulai dengan melakukan observasi terhadap semua proses yang berkaitan dengan pengelolaan suksesi dan melakukan wawancara dengan 11 manajer puncak. Disamping itu mereka juga mempelajari laporan keuangan perusahaan, publikasi yang terkait dengan perusahaan, melakukan analisis industry, dan sumber lainnya. Kajian mereka menyimpulkan ada 4 faktor utama yang berkontribusi pada keberlangsungan perusahaan selama beberapa generasi yaitu keinginan yang dinyatakan untuk keberlanjutan, penekanan pada kewirausahaan, ketaatan pada nilai-nilai budaya organisasi dan proses manajemen suksesi yang terstruktur dengan baik.

Keluarga mempunyai pandangan bahwa suksesi merupakan suatu proses yang penting untuk kesuksesan dan keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang. Untuk memastikan transisi kepemimpinan berjalan dengan lancar pada saat dibutuhkan, maka regenerasi kepemimpinan telah di rencanakan dan dilakukan pada berbagai tingkatan manajerial.

Manajemen suksesi di baik tingkat korporasi maupun disemua anak perusahaannya, mengikuti pola POAC (*Planning, Organizing, Actuating dan Controlling*). Ini dapat dilihat pada gambar dibawah

Tahap Perencanaan

Pada tahap ini, pihak manajemen menentukan kriteria yang harus dimiliki oleh calon penerus dan Menyusun strategi untuk merekrut mereka. Pada tahap ini dilakukan analisis terhadap minat dan ketertarikan serta kemampuan calon penerus dari keluarga untuk memimpin perusahaan.

Tahapan kunci dalam fase ini untuk calon penerus dari anggota keluarga meliputi:

- Memastikan bahwa calon penerus anggota keluarga muda telah menyelesaikan pendidikan yang relevan dengan bisnis sehingga mereka layak untuk diikutkan dalam proses suksesi.
- Membuat program job rotation untuk anggota keluarga muda yang sudah menyelesaikan Pendidikan formalnya. Job rotation ini dimaksudkan agar mereka dapat mengerjakan

pekerjaan yang berbeda diseluruh perusahaan dan untuk mengembangkan pengalaman mereka dalam seluruh aspek bisnis perusahaan.

- Mendorong calon penerus muda untuk mengikuti kursus-kursus atau pelatihan yang dapat meningkatkan jiwa entrepreneurship calon penerus muda. kewirausahaan.

Tahap pengorganisasian

Pada tahap ini, calon penerus dari anggota keluarga yang masih dewasa awal dipersiapkan mentalnya untuk bergabung dengan perusahaan, dipikirkan mentor yang sesuai dan didaftarkan dalam program pengembangan sumberdaya manusia yang sesuai. Pada tahap ini, anggota keluarga yang senior akan mencari posisi/pekerjaan yang cocok untuk calon generasi penerus dan menunjuk anggota keluarga senior untuk diberi kepercayaan mengawasi dan melatih calon generasi penerus dengan memperhatikan adanya chemistry antara anggota keluarga senior yang ditunjuk dengan calon penerus.

Tahap Pelaksanaan

Pada tahap ini berfokus pada pengembangan dan pendampingan lebih lanjut kepada calon penerus yang dinilai memungkinkan. Pada tahap ini calon generasi penerus sudah diperbolehkan untuk melakukan tugas dan pekerjaan pada posisi yang telah diberikan. Anggota keluarga yang senior berfungsi untuk memberi saran dan kritik yang bersifat membangun serta memantau pengembangan para calon eksekutif muda. Selain itu para calon penerus secara rutin di debriefing saat bertemu dengan mentor eksekutis senior dan secara bertahap diberi tanggungjawab dalam pengambilan keputusan.

Tahap Pengendalian

Pada tahap ini, mulai dilakukan penilaian terhadap kinerja dari calon generasi penerus. Untuk calon generasi penerus dari keluarga bisanya dilakukan pada saat pertemuan keluarga. Jika calon generasi penerus mengalami kesulitan dalam mengemban tanggung jawab pada posisi mereka maka mereka akan diberikan tugas pada tugas bisnis yang lain. Hal ini akan

berlanjut terus sampai calon penerus menemukan posisi yang paling sesuai dengan minat dan kemampuan mereka.



Gambar : Proses manajemen suksesi di PT Bakrie Tbk

5.2 Proses Suksesi Pada PT Grand Prix IndoAgung

PT Grand Prix IndoAgung adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa vulkanisir ban dalam truk, karet vulkanisir dan cushion gum yang bertempat di Sidorajo, Jawa Timur. Perusahaan didirikan oleh Bapak ranchman Suharli pada tahun 1998. Bapak Rahman mempunyai tiga orang anak dan telah merencanakan akan mengalihkan pengendalian bisnis keluarganya ke anak pertamanya yang bernama William Suharli setelah menamatkan studinya di perguruan Tinggi. Studi tentang

proses suksesi di PT Grandprix Indo Agung ini dilakukan oleh Putra.S.Y.A (2015) dengan menggunakan teknik wawancara.

Hasil Studi Putra.S.Y.A (2015) menyimpulkan bahwa dalam proses suksesi, perusahaan telah melakukan perencanaan suksesi dari awal yaitu dengan menunjuk anaknya yang bernama William untuk melanjutkan keberlangsungan bisnis keluarga mereka. Dalam memilih William sebagai generasi penerus, pendiri telah melakukan dengan anggota keluarga yang lain dan anggota keluarga sangat mendukung peralihan generasi perusahaan ke William. Untuk itu William di berikan kesempatan menempuh Pendidikan formal di Perguruan Tinggi yang berkaitan dengan bisnis, dan saat ini William masih dalam penyelesaian studinya. Walaupun masih dalam penyelesaian studi, William telah sering diajak oleh pendiri untuk mendampinginya dalam berkunjung ke pabriknya di sela-sela jadwal kuliah yang kosong. Hal ini dilakukan untuk melatih mental dan menambah pengetahuan dan pengalaman William tentang seluk beluk bisnis keluarganya. Disamping itu

William juga diikutkan dalam seminar-seminar dan pelatihan yang diadakan oleh perusahaan dengan mendatangkan narasumber dari luar perusahaan.

Disamping memberikan Pendidikan formal, pelatihan dan terjun langsung di perusahaan, Bapak Rahmadi juga selalu menjaga komunikasi dengan anaknya untuk menanamkan nilai-nilai dan budaya perusahaan. Nilai-nilai yang selalu diajarkan adalah saling menghormati antar anggota keluarga, nilai tanggung jawab dan kejujuran karena tanggung jawab dan kejujuran. Bapak Rahman berharap William dapat mempertahankan nilai-nilai Ketika dia sudah menjadi pemimpin perusahaan selanjutnya karena semua pekerjaan harus didasari dengan tanggungjawab dan kejujuran. Dengan menanamkan rasa saling hormat antar anggota keluarga, maka terbentuk kepercayaan sehingga hampir tidak pernah terjadi konflik yang besar antar anggota keluarga.

Selanjutnya William tidak memaksa anaknya untuk mencari pengalaman diperusahaan lain diluar perusahaan mereka. Tetapi tidak menutup kemungkinan jika

William ingin mencari pengalaman diluar perusahaan mereka. Bapak Rahman juga tidak memberi batasan waktu kepada William, jika William mampu dan siap meneruskan perusahaan perusahaan dalam jangka waktu pembelajaran yang singkat, maka Bapak Rahman akan memperbolehkan William untuk memegang PT GrandPrix Indo Agung.

5.3 Perencanaan Suksesi pada perusahaan keluarga di Hospitality Industri

Studi ini dilakukan oleh Tridasari dan Dhewanto (2012) dengan menggunakan Teknik wawancara. Dalam studinya Tridasari dan Dhewanto mewawancarai tiga pemilik bisnis keluarga yang memiliki restoran. Adapun dalam studi ini mereka mengelompokkan restaurant ada tiga jenis yaitu restaurant China, resrauran Palembang dan restaurant Indonesia.

Manajer restaurant China adalah seorang sarjana dan saat ini dia merupakan generasi ketiga dari bisnis keluarganya. Generasi pertama adalah neneknya dan generasi kedua adalah ayahnya. Anggota keluarga yang

terlibat adalah kakak perempuannya sebagai pemilik kedua dan anggota lainnya yang bertanggungjawab atas Gudang dan pembelian. Karir nya di perusahaan ini dimulai dari seorang karyawan dan menjadi generasi ketiga adalah atas keinginannya sendiri karena merasa sayang jika bisnis keluarganya tidak dilanjutkan. Dia akan pension jika generasi penerusnya (generasi ke empat) telah siap dan dia akan mempersiapkan generasi penerusnya. Sedangkan pemilik restaurant Palembang adalah seorang laki-laki dengan Pendidikan SMA. Dia merupakan generasi pertama dn dalam menjalankan bisnisnya dia dibantu oleh istri dan anak-anaknya sebagai staf. Dia berencana akan menmberikan pengendalian bisnis keluarganya kepada generasi penerusnya karena merasa sudah saatnya untuk melakukan regenerasi. Terakhir restaurant Indonesia dimiliki oleh seorang Wanita yang baru lulus kuliah dan memulai bisnisnya karena kesukaannya memasak dan melihat peluang dari teman-teman kuliahnya.

Hasil studi Tridasari dan Dhewanto menemukan bahwa ketiga pemilik/pengendali bisnis keluarga saat ini

telah merencanakan suksesi walaupun dilakukan secara informal/tidak secara tertulis dan telah mempersiapkan anak-anak mereka sebagai generasi penerus dengan mengirim mereka ke sekolah manajemen/bisnis.

Dalam proses seleksi generasi yang akan ditunjuk sebagai penerus, ketiga orang ini menunjuk anak pertama sebagai penerus walaupun anak pertamanya adalah perempuan. Pemilik restaurant China melihat anak perempuannya punya passion di bisnis restaurant dan telah ikut membantu di restaurant sejak umur 8 tahun sebagai pelayan dan kasir. Dengan alasan tersebut dia merasa yakin anak perempuannya mempunyai kemampuan dan potensi untuk melanjutkan bisnis keluarganya. Pemilik restoran Palembang juga mempunyai alasan yang sama dalam memberikan pengendalian bisnis keluarga kepada anak perempuannya. Dia melihat anak perempuannya memiliki passion di bisnis restaurant dan tertarik dan berkeinginan untuk melanjutkan bisnis keluarga dengan dibantu oleh dua orang adiknya. Sedangkan pemilik

restaurant Indonesia akan memberikan kendali perusahaanya kepada menantunya.

Selanjutnya dalam proses mempersiapkan generasi penerus sebagai pemegang kendali perusahaan keluarga, pemilik restaurant China dan restaurant Palembang mempunyai pandangan yang sama bahwa calon penerus sudah harus dilibatkan dalam kegiatan bisnis keluarga dengan membantu di restaurant walaupun belum terlibat secara penuh. Dan mereka juga sepakat telah mempersiapkan anaknya untuk mengambil Pendidikan yang berhubungan dengan bisnis mereka seperti manajemen restaurant atau manajemen bisnis. Disamping itu, mereka juga mempunyai pendapat yang sama bahwa selain mempunyai keinginan untuk meneruskan keberlangsungan bisnis keluarga, calon generasi penerus juga mempunyai keahlian dalam memasak masakan yang menjadi ciri khas restaurant mereka dan bisa mengerjakan semua pekerjaan di restaurant. Terkait dengan keterlibatan aktif dalam pengendalian bisnis setelah pensiun ketiganya

mengatakan akan tetap terlibat secara aktif dalam mengontrol bisnis keluarga.

Jadi dapat disimpulkan bahwa perusahaan skala kecil dan menengah melakukan perencanaan suksesi, akan tetapi perencanaan suksesi dilakukan tidak secara formal/tidak tertulis. Dalam melakukan suksesi mereka telah mempersiapkan calon generasi penerus dengan Pendidikan formal yang sesuai dengan bisnisnya dan memberikan pelatihan yang dapat menunjang keterampilan dan pengetahuan mereka. Disamping itu, dalam tahap mempersiapkan calon penerus, pemilik/pengendali bisnis keluarga skala kecil/menengah melibatkan calon penerus bisnis mereka dalam kegiatan bisnis keluarga mereka walaupun itu dilakukan dengan paruh waktu. Mereka juga melakukan seleksi atas calon penerus dan lebih memilih anak pertama sebagai calon generasi penerus. Selain itu mereka juga menetapkan kriteria lainnya bagi calon generasi penerus selain keinginan untuk mengambil alih bisnis keluarga.

5.4 Pemimpin Perempuan Generasi Kedua Perusahaan Keluarga

Irawati Setiady, ditunjuk sebagai Presiden Direktur Kalbe tahun 2008. CEO yang akrab disapa Ira, dipilih oleh keluarga dengan beberapa pertimbangan yang sudah dibuat. Dalam pendidikan dan pengalaman Ira tidak memiliki kekurangan untuk menjadi generasi penerus. Beliau sudah mengantongi gelasr Master of Science dari Fakultas Teknologi Pangan di Cornell University Ithaca. Dan untuk pengalaman juga sudah menjalani diberbagai pekerjaan, mulai dari produksi, pemasaran, pengembangan organisasi, dan bahkan juga perbankan. Bertahun-tahun bekerja di bawah payung Kalbe tak ubahnya seorang tenaga profesional kebanyakan, Ira terbentuk menjadi pemimpin yang dengan tegas memisahkan kepentingan perusahaan dengan kepentingan keluarga.

Ira mewarisi Kalbe dari pendiri-pendirinya yang berpandangan luar biasa. Perusahaan ini dimiliki keluarga, tetapi pendiri-pendirinya justru tak mau menduduki jabatan eksekutif. Dokter Boen bertahan dengan peran inovator produk-produk baru, sedangkan Pak Bing dengan berbagai kegiatan lainnya, menolak tahta CEO. Keduanya memilih

menyerahkan tanggung jawab CEO pada profesional, Johannes Setijono kala itu. Johannes pun mempraktikkan manajemen modern yang dibawanya dari dunia akademik di kapal Kalbe. Praktik semacam ini mendorong generasi pertama, yang lekat dengan periode 1970-1980-an, lebih dekat dengan manajemen "sekolahan". Begitu generasi kedua yang diwakili Ira naik takhta, tidak sulit lagi mengelola Kalbe secara profesional.

Selama kepemimpinannya, konsep pengembangan produk-produk mutakhir Kalbe pun berubah. Kini lahir: Fitbar, Nutriva Benecol, Entrasol Quick Start, Hydro Coco, suplemen "Health and happiness, dan sebagainya. Semuanya lekat dengan gaya hidup sehat. Produk tersebut makin diminati saja dipasar, khususnya oleh kaum muda dan penganut hidup sehat."

Di masa kepemimpinan Ira, generasi pertama masih menjadi sosok kuat pengambil keputusan. Generasi pertama tetap berperan juga menjaga kerukunan keluarga. Potensi konflik dipadamkan dengan cara mengingatkan kembali anggota-anggota keluarga pada nilai-nilai keluarga dan persaudaraan. "Lebih ke *values*-nya, kekuatan nilai-nilai yang diturunkan generasi pertama selaku founder sebagai perekat Keluarga bertemu rutin tiap bulan untuk mendiskusikan

kinerja perusahaan. Yang dibicarakan antara lain hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan (*dos and don'ts*).

Selanjutnya adalah sosok Wulan Tilaar, CEO dari Martha Tilaar Group. Martha Tilaar merencanakan suksesi sejak kecil, Dimana Martha sering mengajak keempat anaknya untuk mengunjungi tempat dia membangun kerajaannya bisnisnya. Tak terkecuali Wulan Maharani Teresa Tilaar. Wulan bersentuhan langsung dan melihat bagaimana ibu mereka mengelola salon serta melayani pelanggan di salon. Ketika beranjak dewasa, mereka juga tetap diajak Martha untuk merasakan bagaimana bisnis keluarga mereka berjalan.

Wulan juga diikutsertakan dalam survei konsumen. Bahkan peran yang diberikan Martha sudah ditingkatkan. Dia sudah seperti *beauty consultant* saat dilibatkan dalam diskusi terbatas membahas produk-produk kecantikan Martha Tilaar. Salah satu yang berkesan baginya adalah berpartisipasi dalam *focus group discussion* (FGD) untuk produk Belia, kosmetika buat remaja seusianya. Begitulah cara Martha mendidik anak-anaknya untuk mengetahui bisnis keluarga yang dirintisnya pada 3 Januari 1970.

Setelah Wulan terpilih sebagai generasi penerus, beliau sempat tidak akui kredibilitasnya karena pengalaman

pendidikannya yang saat itu kurang mendukung. Namun, dia terus belajar selangkah lebih maju, sehingga sekarang kredibilitasnya makin diakui. Bahkan tanpa terasa, peran Wulan telah membesar. Dia dipercaya mengelola empat divisi, yakni Martha Tilaar Salon & Day Spa, Puspita Martha International Beauty School, Cipta Busana Martha Tilaar, dan Art & Beauty Martha Tilaar.

Selain Wulan, generasi kedua MTG juga unjuk gigi di posisinya masing-masing setelah melewati fase pemegangannya sendiri-sendiri. Dari garis Martha Tilaar, seluruh putra-putri dan menantunya telah memegang posisi strategis. Bryan Tilaar kini menjadi Direktur Utama PT Martina Berto Tbk. Adiknya, Pingkan Tilaar menjadi Direktur Utama PT Martha Beaut Gallery, sementara si bungsu Kilala Tilaar, selain menjabat Direktur Inovasi & Kreatif Corporate MTG serta Direktur PT SAI Indonesia, juga menjadi komisaris PT Creative Style. Adapun dari garis adiknya Martha, yakni Bernard Pranata dan Ratna Handana, putranya Samuel Pranata (penulis) menjabat Direktur Korporat MTG untuk system, CSR, corporate communication, di samping menjadi Direktur Utama PT SAI Indonesia dan Direktur PT Martina Berto Tbk. Sementara istri Samuel, yakni Lita Pranat menjabat Komisaris PT Martha Beauty Gallery. Seluruh

putra-putri ini sangat kompak membangun perusahaan, menjadikannya modern, dan meletakkan fondasi keberlanjutan bisnis.

Bersama saudara dan sepupunya, Wulan kini bahu-membahu membangun MTG menjadi perusahaan yang kokoh, solid dan tumbuh berkembang. Akan tetapi, sementara tantangan untuk turut membesarkan bisnis ini sudah bisa dijawab lewat perkembangan salon dan spa serta sekolah kecantikan, tantangan bagi Wulan belumlah selesai. Dia bukan sekadar dituntut membangun bisnis, tapi juga ikon yang menjadi "Wajah Martha Tilaar Group" di public nasional dan internasional.

Kemudian sosok pemimpin perempuan yang sangat menginspirasi yang berasal dari Sumatera Barat, yaitu Wardah. Wardah kini menjadi salah satu produk kosmetik terbesar di Indonesia. Nurhayati, sang pemilik perusahaan mendirikan perusahaan ini hanyalah dari sebuah produk sampo buaatannya merk Putri untuk menyuplai salon-salon pada saat itu. Nurhayati meluncurkan produk yang dikenal Wardah pada tahun 1995 yang kemudian masuk di pasar tata rias. Wardah ditujukan untuk kaum muslimah yang ingin tampil elegan tanpa perlu khawatir kehalalan produk sebab

produk wardah mengedepankan prinsip halal, aman serta memiliki kualitas yang baik.

Nurhayati dan sang suami, berencana untuk meneruskan perusahaan keluarganya di bidang kosmetik kepada sang anak yaitu Salman Subakat. Salman mulai bergabung dengan perusahaan milik keluarganya tersebut pada tahun 2004, dia duduk sebagai direktur pemasaran. Langkahnya juga diikuti oleh saudara kandung yang lainnya, yaitu Harman Subakat dan Sari Khairunnisa.

Selama kepemimpinannya, wardah mampu meraih prestasi dengan penjualan moisturizer tertinggi dan juga sudah mempunyai 4000 beauty advisor. Salman menjelaskan kunci keberhasilan yang dia capai untuk Wardah adalah adanya transfer nilai yang diterapkan pemilik sebelumnya yaitu keteladanan, dimana kita harus mempertahankan apa yang sudah kita buat dan memperbaiki apa yang perlu ditingkatkan. Nurhayati sebagai pemilik/generasi sebelumnya selalu memelihara budaya ketuhanan, keteladanan, kekeluargaan, tanggungjawab, inovasi dan fokus pada pelanggan yang nantinya akan diturunkan ke generasi penerus (calon suksesor).

Selain wardah, perusahaan keluarga yang tetap eksis ke generasi penerusnya adalah Sari Angrek, toko swalayan

yang menjual buku dan seragam sekolah lainnya. Sari Anggrek merupakan toko buku dan swalayan pertama di Sumatera Barat (Sumbar). Toko ini berdiri sejak 4 april 1983. Toko yang didirikan oleh H. Azhar Muhammad ini awalnya hanya menjual buku dan alat tulis kantor (ATK). Kemudian toko semakin berkembang. Hingga membangun gedung 2 lantai dan menjadi toko buku dan swalayan besar di kota Padang.

Tahun 2012 Bpk. H Azhar Muhammad dikabarkan wafat, Sontak seluruh keluarga Relasi dan Karyawan Sari Anggrek Group tercengang dengan kabar duka ini. Sosok seorang H. Azhar Muhammad memang sosok yang cukup fenomenal baik di lingkungan kerja maupun keluarga. Pengusaha yang satu ini berprinsip bahwa keluarga adalah segala-galanya baik atau buruk dia tetaplah keluarga. Kepemimpinan Sari Anggrek sekarang digantikan oleh anak keduanya yaitu Resty beserta suami yang dipercayakan sebagai generasi penerus (suksesor) Sari Anggrek.

Selama kepemimpinannya Ujian dan cobaan terus melanda Toko buku tertua di kota Padang ini, hampir beberapa tahun belakangan. Namun toko Sari Anggrek tetap bertahan dan semakin eksis, mapan dan dewasa dalam

menjalankan bisnis ini. Terbukti, jumlah karyawan Sari Anggrek bertambah banyak dan hadirnya divisi pada manajemen perusahaan yaitu Divisi Humas, Media, dan Informasi. Dengan divisi baru ini, pelanggan setia @SahabatAnggrek akan lebih dekat dengan Toko Sari Anggrek secara fisik, maupun dalam dunia maya (Facebook, Twiter, Blog).

Bab VI

SUSTAINABILITY

PERUSAHAAN

KELUARGA

Setiap perusahaan mempunyai tujuan untuk bertahan selamanya, tidak tertutup kemungkinan dengan bisnis keluarga. Namun, terkadang kenyatannya berbeda dengan asumsi tersebut. Oleh karenanya penting sekali dilakukan strategi ataupun perencanaan yang tepat, seperti perencanaan suksesi. Perencanaan suksesi sangatlah penting bagi keberlanjutan bisnis. Kegagalan dalam suksesi justru akan menjadi penyebab kehancuran bisnis keluarga. Berbicara soal keberlanjutan bisnis keluarga, ada jargon yang dinilai sebagai kutukan bagi pendiri atau pemilik perusahaan keluarga “Generasi pertama yang mendirikan, generasi kedua menikmati, dan generasi ketiga menghancurkan”.

Meskipun suksesi sangatlah penting, namun kenyataannya banyak perusahaan keluarga yang tidak melakukan perencanaan suksesi pada perusahaannya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bowman-Upton (1988), ditemukan dari 178 perusahaan hanya 34% yang mempunyai rencana suksesi terhadap perusahaan. Kemudian penelitian Seidmam, menemukan sebesar 76% dari 1873 perusahaan keluarga tidak melakukan perencanaan suksesi. Begitupun penelitian yang dilakukan di Indonesia, bahwa perusahaan keluarga yang melakukan suksesi tidak lebih dari 30%.

Dussault (2008) *Firm Family Business* adalah suatu organisasi yang mayoritas kepemilikan sahamnya atau lebih sebesar dari 51% dan dimiliki oleh satu keluarga atau lebih anggota keluarga, di mana lebih dari dua anggota keluarga ada terlibat langsung dalam aktivitas manajemen perusahaan, dikontrol, serta akan dipimpin atau dikelola oleh anggota keluarga dari generasi sekarang atau digenerasi berikutnya. Dalam terminologi bisnis, terdapat dua jenis perusahaan keluarga (Susanto, 2005), yaitu *Family Owned Enterprise* dan *Family Business Enterprise*. Perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi perusahaan tersebut dikelola oleh orang luar yang bukan merupakan anggota keluarga dimana keluarga hanya berperan sebagai pemilik dan tidak ikut aktif dalam menjalankan bisnisnya tetapi menyerahkan kepada seorang profesional di luar anggota keluarga sebagai orang yang menjalankan bisnis keluarga disebut *Family Owned Enterprise* sedangkan *Family Business Enterprise*, yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya. Ciri-ciri perusahaan ini yaitu dimilikinya jabatan-jabatan penting di perusahaan oleh anggota keluarga perusahaan pendiri. Perusahaan keluarga seperti ini yang banyak sekali ditemui di Indonesia.

Disamping itu, definisi perusahaan keluarga yang dipaparkan oleh Dussault ini sangat sesuai dengan gambaran keseluruhan proses dari perusahaan keluarga, bukan sebatas seberapa banyak saham/modal yang dimiliki, seberapa banyak partisipasi keluarga dalam mengelola, maupun dalam memajemen perusahaan, tetapi juga menjaga pertahanan perusahaan agar tetap eksis dimasa depan hingga tercipta proses regenerasi perusahaan keluarga dan terwujudnya *sustainability*. *Sustainability* menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba, kekuatan perusahaan menjaga lingkungannya serta peran perusahaan dengan menjalin kehidupan sosial. Terdapat empat aspek dari *sustainability* yang dibutuhkan untuk dikenali dan dianalisis Crowther (2008) diantaranya: (1) Pengaruh sosial (*social influence*), yang didefinisikan sebagai ukuran mengenai dampak yang masyarakat lakukan terhadap perusahaan dalam istilah kontrak sosial dan pengaruh *stakeholder*. (2) Dampak lingkungan (*environmental impact*), yang didefinisikan sebagai efek dari tindakan perusahaan terhadap lingkungan geofisikal. (3) Budaya organisasi (*organization culture*), yang didefinisikan sebagai hubungan antara perusahaan dan *stakeholder* internalnya, khususnya pegawai, dan semua aspek mengenai hubungan tersebut. (4) Keuangan (*finance*), yang

didefinisikan sebagai pengembalian yang memadai pada tingkat resiko yang diambil dan kemampuan perusahaan menciptakan laba.

Keberlangsungan suatu usaha dapat dipengaruhi oleh faktor internal yang berasal dari dalam organisasi maupun faktor eksternal yang berasal dari lingkungan sekitar. Faktor eksternal yang mempengaruhi keberlanjutan dari *family business* ialah kebijakan yang dibuat oleh pemerintah. Kebijakan pemerintah berupa tindakan pengendalian dan perlindungan diperlukan untuk membatasi penyebaran virus dan menyelamatkan nyawa seluruh manusia. Namun, kebijakan tersebut harus dibayar mahal, karena penutupan skala besar dan pembatasan sosial dapat menurunkan aktivitas ekonomi (Baker et al., 2020)

6.1 Pengetahuna Suksesor

Pada sisi internal yang mempengaruhi keberlangsungan usaha keluarga adalah kemampuan yang dimiliki oleh generasi kedua atau penerus dalam tetap menjalankan usaha yang sudah ada. Kemampuan penerus untuk melanjutkan usaha keluarga menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan usaha dari sisi internal organisasi. Pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan

sebagai sumber daya strategis utama bisnis keluarga. Beberapa penulis bahkan mengutipnya sebagai aset paling berharga yang dimiliki perusahaan (Chirico 2008)

Successor Knowledge, merupakan faktor internal yang mengacu pada persiapan awal untuk kasus kehilangan kepemimpinan bisnis atau manajemen senior yang tidak disengaja (Lachman, L., & Lieberman, H. A., 1994). Kandidat penerus biasanya diklasifikasikan menjadi dua kategori: pertama penerus keluarga dengan warisan, kedua pemilihan ahli manajemen, kedua jenis suksesi memiliki kelebihan dan kekurangan. Suksesi terkait erat dengan pemilihan dan pengembangan penerus yang tepat (Cabrera, 2001) dan dengan pendidikan dan bimbingan yang tepat dari penerus mencari alat panduan rinci untuk mendukung pengetahuan berpindah selama proses suksesi. Hal ini sangat penting karena perusahaan keluarga cenderung menjadi lebih tradisional dan kurang inovatif dari waktu ke waktu dan bisnis keluarga generasi kedua sering gagal karena operasi dan keengganan untuk mencari peluang bisnis baru.

Penelitian yang dilakukan oleh (Rida dkk, 2021) menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara *successor knowledge* terhadap *sustainability*. Hal ini didukung oleh penelitian Alshanty, A. M., & Emeagwali, (2019) yang

menunjukkan bahwa dengan adanya pengetahuan terkait bisnis akan menghasilkan inovasi berkelanjutan. Oleh karena itu, penerus dari bisnis keluarga harus mengetahui sedikit banyak mengenai bisnis agar bisa berkelanjutan. Pengetahuan yang tidak terlalu banyak dimiliki penerus dan juga tidak adanya keinginan untuk melakukan inovasi akan membuat bisnis keluarga gagal pada generasi kedua. Keadaan yang berubah menjadi tidak menentu, pengetahuan yang dimiliki oleh pelaku usaha menjadi ujung tombak dalam menentukan kebijakan strategis yang harus diambil.

Faktor internal positif mengidentifikasi berbagai bidang, mulai di bidang sumber daya manusia (SDM), bidang produksi, pemasaran dan pengembangan produk (inovasi) yang mendeskripsikan situasi perusahaan. Faktor-faktor internal yang mencakup pengetahuan atau keterampilan, citra positif dari *public*, tenaga penjualan yang berpengalaman, loyalitas pelanggan dapat digunakan untuk mencapai target dan tujuan perusahaan. Sebaliknya faktor internal negatif justru harus dihindari oleh perusahaan seperti kekurangan modal, kekurangan pekerja terampil, lokasi yang tidak strategis dan kurang mampu menguasai teknologi. Faktor ini akan menjadi penghambat perusahaan dalam mencapai target perusahaan (Zimmerer, 2008). Menurut Alex Sandra dan Edi

Purwanto (2015) ada beberapa aspek dari faktor internal, meliputi aspek sumber daya manusia, keuangan, teknis dan operasional, aspek pasar dan pemasaran. Faktor internal ini bertujuan untuk menumbuhkan tujuan dan strategi dalam mewujudkan kekuatan dan mengatasi kelemahan organisasi (Davis, 2009).

6.2 Kebijakan Pemerintah dan Kolaborative Sinergi

Selain faktor internal, faktor eksternal juga mempengaruhi perusahaan dalam menentukan arah dan tindakan yang akan dilakukan perusahaan (A.Pearce, John II, Richard B.Robinson, 2014). Peran pemerintah dalam membantu UKM untuk mengembangkan usahanya merupakan faktor eksternal dapat membantu keberlanjutan dari UKM. Salah satu contoh yang peran pemerintah dalam membantu UKM ialah dalam hal promosi. Promosi yang dilakukan oleh pemerintah memberikan kontribusi banyak terhadap keberlanjutan dari UKM. Menurut Jacob et al. (2015), pemerintah perlu melakukan intervensi melalui kebijakan lunak dan juga mendorong pengembangan perangkat manajemen keberlanjutan agar lebih sesuai dengan UMKM.

Pemerintah Indonesia membuat beberapa kebijakan yang dapat membantu UKM dapat bertahan pada masa pandemi yang pertama berupa pemberian Bantuan Langsung Tunai (BLT) dalam bentuk Kartu Prakerja untuk UMKM yang masuk kategori rentan dan miskin. Kedua, memberikan insentif perpajakan bagi UKM yang memiliki omzetnya kurang dari Rp. 4.8 miliar per tahun. Ketiga, memberikan relaksasi dan restrukturisasi kredit UKM seperti penundaan angsuran dan subsidi bunga penerima KUR, kredit ultra mikro, dan lainnya. Keempat, pemerintah memberikan stimulus bantuan modal kerja darurat bagi 23 juta UKM. Skema yang kelima Kementerian/Lembaga/BUMN dan pemda sebagai penopang ekosistem usaha UKM. Dengan demikian dukungan pemerintah memberikan pengaruh positif terhadap *sustainability* perusahaan keluarga.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Rida, dkk (2021), (Doh, S., & Kim, 2014) Banjo & Doren (2012) dan Yakub et all (2015), Ikhsan Ingratubun (2021) menunjukkan bahwa *Government Policy* dalam bentuk kebijakan-kebijakan pemerintah untuk pemulihan UMKM selama pandemic Covid 19 dapat meningkatkan *sustainability* UMKM. Faktor penghambat *sustainability* UMKM di negara-negara berkembang adalah karena tidak adanya dukungan

pemerintah. Oleh karena itu diperlukan intervensi pemerintah untuk meningkatkan *sustainability* melalui peningkatan moral karyawan (Alexander et.al, 2010)

Faktor eksternal selanjutnya adalah *Collaborative Synergy* dapat diukur dari hasil kinerja yang dapat dicapai oleh UMKM saat bekerja sama dibandingkan dengan dari apa yang dapat mereka capai saat bekerja sendiri. Hal ini dapat dicapai melalui jaringan dan kolaborasi yang efektif dengan para pemangku kepentingan dan mitra. Para peneliti berpendapat bahwa mengatasi keterbatasan sumber daya dan kekuatan pasar kolaborasi UMKM adalah satu-satunya cara untuk keberlanjutan dan pertumbuhan bisnis. Santos dkk. (2014) menyarankan agar UMKM dapat mengatasi tantangan mereka terkait dengan keterbatasan sumber daya melalui kolaborasi. UMKM berperan penting dalam mentransmisikan persyaratan keberlanjutan yang datang kepada mereka dari pelanggan mereka dan dengan cara ini mereka dapat secara efektif menyebarkan praktik pembangunan berkelanjutan di seluruh rantai pasokan (Silvia et al., 2013). Selain itu, UMKM tetap dekat dengan masyarakat dan menjadi pendengar yang lebih baik untuk masalah masyarakat. Hal ini membuat UMKM menjadi lebih mudah bagi mereka untuk mengidentifikasi area masalah yang tepat untuk ditangani dan

bekerja untuk pengembangan komunitas tempat mereka berasal.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rida, 2021) kemampuan UMKM untuk melakukan kolaborasi dengan para stakeholder mereka memberikan pengaruh yang positif terhadap sustainability. Dimasa pandemic covid 19, kesulitan yang dihadapi oleh UMKM adalah kesulitan dalam memperoleh bahan baku, permodalan, menurunnya jumlah pelanggan dan terhambatnya pasokan dari supplier dan distribusi barang. Kondisi ini mengharuskan UMKM untuk melakukan kolaborasi strategis dengan institusi keuangan, pemasok, pelanggan, dan komunitas usaha sejenis. Penelitian sejalan dengan penelitian (Miller et al., 2015) yang dimana dengan adanya kolaborasi antara UKM akan menghasilkan inovasi yang dapat membantu UKM bertahan dalam keadaan sulit.

Menurut Pearce jua menjelaskan bahwa faktor eksternal mempengaruhi struktur organisasi dan proses internal perusahaan. Kemudian, faktor eksternal dibagi dalm 3 sub yang saling berhubungan, diantaranya (1) lingkungan jauh (*remote environment*) terdiri dari ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan ekologi. (2) lingkungan industry (*industry environment*) meliputi kekuatan pemasok dan pembeli,

ketersediaan produk pengganti, persaingan kompetitif, dan hambatan masuk). (3) lingkungan operasional (*operating environment*) meliputi pesaing, pelanggan, pemasok, pasar tenaga kerja dan pemberi kredit). Suatu perusahaan akan mengidentifikasi faktor apa saja yang paling berpengaruh terhadap perusahaan dengan melihat adanya peluang dilindungi lingkungan eksternal perusahaan (Zimmerer et. al., 2008).

Perusahaan keluarga akan mengalami suatu rintangan yang dapat mengancam keberlanjutan bisnis mereka (Klemm, 2010). Tantangan bagi bisnis keluarga ini adalah kurangnya kesadaran terkait dengan pentingnya keberlanjutan (Dul, 2014). Ada ratusan alasan mengapa sebuah organisasi gagal, tetapi alasan yang paling umum terjadi selalu berkaitan dengan kegagalan dalam perencanaan suksesi (Poza, 2010).

Menurut (Westhuizen, 2014) sangat sedikit perusahaan keluarga yang terdapat diberbagai dunia yang sukses setelah generasi pertama akibat kegagalan suksesi. Perencanaan suksesi sangat penting untuk keberlanjutan bisnis, oleh karenanya pemimpin bisnis keluarga diperlukan untuk belajar bagaimana mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan suksesi. Penentu keberlanjutan dalam bisnis adalah suksesi, kepemimpinan dan juga pengalaman. Keberlanjutan dalam bisnis ini dilihat dari

masalah komunikasi antara saudara yang satu keturunan, pengalaman suksesi, motivasi akan kesuksesan bisnis keluarga yang digeluti, dan cara pengambilan keputusan (Ghee.W.Y, 2013).

Keberlanjutan usaha merupakan berlangsungnya suatu usaha atau suatu kestabilan usaha yang meliputi kelanjutan, penambahan dan pendekatan untuk melindungi ekspansi dan kelangsungan usaha (Widayanti, R, 2017). Menurut Narayana (2020) keberlanjutan usaha merupakan usaha bisnis untuk menghambat dampak negative bagi sosial maupun lingkungan agar nantinya keturunan penerus mempunyai sumber daya yang memadai dalam memenuhi kebutuhannya.

DAFTAR PUSTAKA

- A.Pearce, John II, Richard B.Robinson, J. (2014). *Manajemen strategi*. Salemba Empat.
- Aldanondo Ochoa, A. M., Casanovas Oliva, V., & Almansa Sáez, C. (2007). Aldanondo Ochoa 2007 explaining fs in Spain. *Journal of Agricultural Research*, 5(2), 214–225.
- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship:toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18, 573-596.
- Alex Sandra dan Edi Purwanto. (2015). Pengaruh Faktor-Faktor-Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja Usaha Kecil dn Menengah di Jakarta. *Business Management Journal*, Vol. 11 No.
- Alshanty, A. M., & Emeagwali, O. L. (2019). Market-sensing capability, knowledge creation and innovation: The moderating role of entrepreneurialorientation. *Journal of Innovation & Knowledge*.
- Aronoff, et al. (2011). *Family Business Succession*. New York: Palgrave Macmillan.
- Aronoff, C. E. (2002). *Family Business Scorebook*. Marietta: Family.
- Arosa, B., Iturralde, T. and Maseda, A. (n.d.). Ownership structure and firm performance in non-listed firms: evidence from Spain. *Journal of Family Business*

Strategy, Vol. 1 No., 88-96.

- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrniotis, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15(1), 45–58.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
- Barbara R. Rowe, George W. Haynes, M. T. B. (1993). economic outcomes in family- owned home based businesses. *Family Business Review*, VI no. 4.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioural intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, Vol. 29, N, 87–111.
- Boyd, B., Royer, S., Pei, R., dan Zhang, X. (2015). Transfer pengetahuan dalam keluarga suksesi bisnis: Implikasi jenis pengetahuan dan suasana transaksi. *Jurnal Manajemen Bisnis Keluarga*, Jil. 5 No., 17–37.
- Cabrera-Suarez, K., De Sea-Perez, P. and G.-A. (2001). The succession process from a resource-and knowledge based view of the family firm. *Family Business Review*, 14–37.
- Chirico, G., Marzollo, R., Cortinovis, S., Fonte, C., Gasparoni, A. (2008). Antiinfective Properties of Human Milk. *The Journal of Nutrition*, 138, 1801s-1806s.
- Chrisman & McMullan. (2014). Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival. *Journal of a Small Business Management.*, July 42 (3).

- Corbetta, G., & Montemerlo, D. (1999). Ownership, governance, and management issues in small and medium-size family businesses: A comparison of Italy and the United States. . . *Family Business Review*, 12(4), 361–374.
- Crowther, D. (2008). *Corporate Social Responsibility*. Guler Aras & Ventus Publishing ApS.
- De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G. and Cassia, L. (n.d.). Dispersion of family ownership and the performance of small-to-medium size private family firmsDispersion of family ownership and the performance of small-to-medium size private family firms. *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 4 No., 166-175.
- Dell, C. O., Gray, C. J., & Platt, L. (2014). *If Only We Knew What We Know : Identification and Transfer of Internal Best Practices*,. 40(3), 154–174.
- Denison, D.R, Stephanie Haaland, P. G. (2004). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness: is Asia Different from The Rest of The World, Organizational Dynamic*. Vol. 33, N, pp.98-109.
- Doh, S., & Kim, B. (2014). *Doh, S., & Kim, B. (2014). The case of government financial support program in South Korea* □. *Research Policy*,. 1–13.
- Dussault, M. (2008). *Family Business Suicide: Prevention Guide*. Strategic Book Publishing and Rights Agency.
- Fischer, H., & Burton, R. J. F. (2014). Understanding Farm Succession as Socially Constructed Endogenous Cycles.

Sociologia Ruralis, 54(4), 417–438.
<https://doi.org/10.1111/soru.12055>

Francis, A. E. (1999). *The daughter also rises*. San Francisco, CA: Rudi.

Ghee, W. Y., Ibrahim, M. D., and Abdul-Halim, H. (2015). Family business succession planning: Unleashing the key factors of business performance. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, Vol. 20 No, 103–126.

Ghee, W. Y. (2013). Determinants of family business performance: Succession issues and Experiences as the potential mediators. *Conference Paper Universitas Malaysia Klantan*.

Goldberg, S. D. (1996). “Effective Successors In Family-Owned Business.” *Family Business Review*, 9 (2), 185–197.

Harris, D., Martinez, J.L. & Ward, J. L. (1994). Is Strategy Different for the Family Owned Business? *Family Business Review*, 7 (2), 159–174.

Harris. (2000). *Konsep Pembangunan Ekonomi yang Berkelanjutan, Tiga Aspek Pemahaman Ekonomi berkelanjutan*.

Hennessy, T. C., & Rehman, T. (2007). An investigation into factors affecting the occupational choices of nominated farm heirs in Ireland. *Journal of Agricultural Economics*, 58(1), 61–75. <https://doi.org/10.1111/j.1477-9552.2007.00078.x>

Hofstede. (1991). *Cultures and Organizations, Software of*

- The Mind. In *England: McGraw-hill Book Company*.
- Hubeis, AVS. (2015). Kearifan Lokal. Kearifan Masyarakat Lokal Dalam Komunikasi Inovasi. *Tangerang Selatan: Universitas Terbuka*.
- Ibrahim, AB, dan Ellis, W. (1994). *Manajemen bisnis keluarga: konsep dan praktek, Perusahaan Penerbitan Kendall/Huntg, Dubuque, IA*.
- J. Winardi. (2003). *Entrepreneur & Entrepreneurship. Jakarta, Kencana*.
- Katz, J., dan W. G. (1988). "Properties of emerging organizations". *Academy of Management Review, 13 (3)*, 429–441.
- Keating, N.C., & Little, H. M. (1997). Choosing the successor in New Zealand family firms. *Family Business Review, 10*, 157–171.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2006). *Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective. Entrepreneurship Theory and Practice. 30(6)*, 809–830.
- Kirschenhofer, F., & Lechner, C. (2012). Performance drivers of serial entrepreneurs: Entrepreneurial and team experience. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 18 No*, 305-329.
- Kodrat, D. S. dan C. H. (2009). *Manajemen Keuangan: Based on Empirical Research (Graha Ilmu. (ed.))*.
- Lachman, L., & Lieberman, H. A. (1994). *Teori dan Praktek Farmasi Industri (U. Press (ed.); Edisi Kedu)*.

- Light, I., & Angeles, L. (2001). *Social Capital ' s Unique Accessibility Social Capital ' s Unique Accessibility*. July.
- Lin, H. F. (2007). *Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study*. *International Journal of Man Power*. Vol. 28, N, 315-332.
- Mandl, I. (2004). Transfer Bisnis dan Suksesi di Austria,. *Makalah Dipresentasikan Kepada ISBE Konferensi Penelitian Dan Kebijakan Universitas Teesside*.
- Matin, H. Z., Alvani, S. M., Jandaghi, G. R., & Pashazadeh, Y. (2010). Designing and Clarifying Knowledge Sharing Model in Administrative Agencies to Improve the Performance. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Vol. 22, N, 101-111.
- Mishra, K. Ashok, D. (2010). Succession Decisions in U.S. Family Farm Businesses. *Journal of Agricultural and Resource Economics*, No.35 Volu, Hal.133–152.
- Mokhber, M., Gi Gi, T., Abdul Rasid, S.Z., Vakilbashi, A., Mohd Zamil, N. and Woon Seng, Y. (2017). *Succession planning and familybusiness performance inSMEs*. Vol.36No.3.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00010-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00010-4)
- Motwani, J, Levenburg, N. M, Schwarz, TV, dan Blankson, C. (2006). Succession perencanaan di UKM: Analisis empiris. *Jurnal Bisnis Kecil Internasional*, Jil. 24 No,

471-495.

- Murphy, L., & Lambrechts, F. (2015). Investigating the actual career decisions of the next generation: The impact of family business involvement. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 33–44.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.10.003>
- Naldi, S. (2019). Proses Suksesi Kepemimpinan Pada Perusahaan Keluarga Studi pada Hotel Sri Indrayani Pekanbaru. *Jurnal Jom Fisip*, 6.
- Narayana Demafaris Pradana. (2020). Evaluasi Usability dan Rekomendasi Perbaikan pada Aplikasi E-Kinerja Kabupaten Kediri menggunakan Metode Heuristic Evaluation. *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer*, 4, no, 1265–1272.
- Novalia, F. (2016). Analisis proses perencanaan suksesi pada cv indoraga persada. *Agora*, 4(1), 11.
- Nyoman Marpha. (2012). *Perusahaan Keluarga Sukses atau Mati*.
- Oudah, M., Jabeen, F., & Dixon, C. (2018). *Determinants linked to family business sustainability in the UAE: An AHP approach. Sustainability (Switzerland)*, 10(1).
<https://doi.org/10.3390/su10010246>
- Palliam, R., Cader, H. A., & Chiemeke, C. (2011). Succession Issues among Family Entrepreneurs in Countries of the Gulf. *International Journal of Business Administration*, 2(2), 25–34. <https://doi.org/10.5430/ijba.v2n2p25>
- Politis, D. (2005). *The process of entrepreneurial learning: A Conceptual Framework. Entrepreneurship Theory and*

Practice. Vol. 29, N, 399–424.

- Poza, E. J. (2010). *Family Business* (Third Edit). Cengage Learning Academic Resource Center: U.S.A.
- Randoy, Trond & Goel, S. (2003). , “Ownership Structure, Founder Leadership, And Performance In Norwegian Smes: Implications For Financing Entrepreneurial Opportunities”,. *Journal Of Business Venturing*, 18, 619–637.
- Rida Rahim, Desyetti Sulaiman, Tafdil Husni, R. R. (2021). Peranan Suksesor, Government Policy dan Collaboration Sinergy Terhadap Sustainability Family Business : Gender and Firm age sebagai moderating variabel. *Department of Management, Universitas Andalas.*
- Salvato, C., & Moores, K. (2010). Research on accounting in family firms: Past accomplishments and future challenges. *Family Business Review*, 23(3), 193–215.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture And Leadership* (J. W. & Sons (ed.)).
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *21 Family Business Re*, 4, 331–345.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1–35.
- Sharma, P., Chrisman, JJ, dan Chua, J. (2003). Perencanaan suksesi seperti yang direncanakan perilaku. *Ulaskan Bisnis Keluarga, Jil. 16 No*, hal. 1-15.

- Susanto, A. (2007). The Jakarta Consulting Group on Family Business. *Jakarta: The Jakarta Consulting Group*.
- Ubasaran, Deni, P. W. and M. W. (2005). Habital Entrepreneurs. Oxford Handbook of Jurnal Penyuluhan. *Entrepreneurship. Oxford University Press, Vol. 12 No, 143*.
- Van den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (n.d.). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management, Vol. 8, No.*
- Weng, T. C., & Chi, H. Y. (2019). Family succession and business diversification: Evidence from China. *Pacific Basin Finance Journal, 53, 56–81*.
<https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2018.09.001>
- Westhuizen, Van der, J.P. dan Garnett, A. (2014). The correlation of leadership practices of first and second generation family business owners to business performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 5, No., hlm 27-38*.
- Widayanti, R., Damayanti, R., & Marwanti, F. (2017). Pengaruh Financial Literacy Terhadap Keberlangsungan Usaha (Business Sustainability) Pada UMKM Desa Jatisari. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis, 18(2), 153*.
- Wiklund, J. dan S. D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized business. *Strategic Management Journal, Vol. 24, page 1307-1308*.

Zanger, C., GeiBer, M., & Schübel, S. (2014). *Manajemen Bisnis Berkelanjutan – Faktor mempengaruhi perencanaan dan bentuk suksesi bisnis*.
di:https://www.kmu-hsg.ch/rencontres2014/resources/Topic_B/Rencontres_2014_Topic_B_ZANGER_Geissler_Schuebel.pdf

Zimmerer, T. W. D. (2008). *Kewirausahaan Dan Manajemen Usaha Kecil* (Salemba Empat. (ed.); Edisi 5 Bu).