

Nugroho B. Sukamdani

# OPTIMALISASI

Pengelolaan **CSR** dalam

# BISNIS KELUARGA



# **OPTIMALISASI PENGELOLAAN CSR DALAM BISNIS KELUARGA**

# **OPTIMALISASI PENGELOLAAN CSR DALAM BISNIS KELUARGA**

Nugroho B. Sukamdani



**DAMERA PRESS**

**Judul Buku:**

OPTIMALISASI PENGELOLAAN CSR  
DALAM BISNIS KELUARGA

**Penulis:**

Nugroho B. Sukamdani

**Editor:**

Morissan  
Fauziah Eddyono

**Desain Sampul:**

Tim Penerbit

**Penata Isi:**

Budi Santoso

**Edisi Pertama: Juli 2024**

**Jumlah Halaman:**

x + 366 halaman | 15 x 23 cm

**Diterbitkan Oleh:**

Damera Press  
Jl. Pagujaten Raya No 9, Pasar Minggu  
Pejaten Timur, Jakarta Selatan  
Telp: 081513178398  
Email: [damerapress@gmail.com](mailto:damerapress@gmail.com)  
[www.damerapress.co.id](http://www.damerapress.co.id)

**ANGGOTA IKAPI**

**ISBN:**

978-623-8468-83-6

**HAK CIPTA DILINDUNGI OLEH UNDANG-UNDANG**

Dilarang memperbanyak isi buku ini, baik sebagian maupun seluruhnya dalam bentuk apapun tanpa seizin penerbit.

## KATA PENGANTAR

Bisnis keluarga dikenal dengan budayanya yang kuat dan unik yang sering kali sangat dipengaruhi oleh visi, gaya, dan nilai-nilai pendirinya dan dipelihara dengan hati-hati dari generasi ke generasi. Budaya ini mengikat karyawan pada tujuan bersama dan menumbuhkan tenaga kerja yang setia dan stabil. Jika dikelola dengan baik, budaya yang kuat dapat menjadi keunggulan kompetitif utama bagi bisnis keluarga yang ingin menarik dan mempertahankan talenta terbaik untuk mencapai tujuan jangka panjang yang berkelanjutan. Namun budaya yang kuat juga bisa memiliki kelemahan. Dalam lingkungan bisnis dewasa ini di mana transformasi digital dan model bisnis terus berubah dan tidak dapat dihindari maka setiap bisnis keluarga harus terus memeriksa apakah budayanya masih sesuai dengan tujuannya. Kabar baiknya adalah bahwa budaya perusahaan dapat diukur dan dikelola dan ini memungkinkan para pemimpin untuk menangkap peluang baru dengan membawa serta organisasi mereka untuk merebut peluang.

Banyak bisnis keluarga yang sukses tidak selalu berpikir tentang profit dan penambahan aset materiel, tetapi bagaimana bisnis yang dibangun bisa memberikan manfaat dan kontribusi bagi masyarakat secara keseluruhan. Sebab, nilai-nilai seperti inilah yang nantinya akan lebih diingat oleh masyarakat konsumen dan yang akan diturunkan

kepada generasi penerus bisnis tersebut. Bisnis keluarga yang hanya berfokus pada keuntungan temporal akan sulit bertahan lintas generasi dan tidak mudah mendapatkan loyalitas dari konsumennya.

Buku berjudul *Optimalisasi Pengelolaan CSR Dalam Bisnis Keluarga* ini memaparkan tentang Tanggung Jawab Sosial atau Corporate Social Responsibility (CSR) di dalam bisnis keluarga. CSR adalah tanggung jawab etis perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar. Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perusahaan bukan hanya terkait dengan pembangunan sosial dan ekonomi, melainkan juga lingkungan hidup. Tanggung jawab ini muncul sebagai tanggapan terhadap realitas bahwa perusahaan seringkali hanya fokus pada keuntungan tanpa memperhatikan kesejahteraan karyawan, masyarakat, dan lingkungan alam. Perusahaan yang menjalankan kegiatan usaha dengan prinsip ekonomi dan bisnis perlu memahami bahwa kedua prinsip ini saja tidaklah cukupi.

Jakarta, Juli 2024

Nugroho B.Sukamdani

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b>	v
<b>DAFTAR ISI</b>	vii
<b>BAGIAN I: CSR BISNIS KELUARGA</b>	1
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	3
1.1 Latar Belakang CSR	4
1.2 Pengertian CSR	5
1.3 Subjek Inti CSR	6
1.4 Tujuan dan Manfaat CSR	10
1.5 Pelaksanaan CSR	12
1.6 CSR di Indonesia	12
<b>BAB 2 STRATEGI CSR</b>	15
2.1 Pedoman CSR	16
2.2 Indikator Keberhasilan	19
2.3 Pengaruh CSR pada Perusahaan	20
<b>BAB 3 CSR BISNIS KELUARGA</b>	23
3.1 Perusahaan Keluarga & CSR	24
3.2 Motivasi CSR Perusahaan Keluarga	25

3.3 Tinjauan Literatur Sistematis	28
3.4 Teori Bisnis Keluarga Berkelanjutan	29
3.5 Perilaku CSR Perusahaan Keluarga	30
3.6 Pola Studi CSR Perusahaan keluarga	34
3.7 Metode Penelitian CSR Bisnis Keluarga	36
3.8 Penggunaan Teori Penelitian CSR Keluarga	37
3.9 Antecedent Perusahaan Keluarga	39
<b>BAB 4 CSR PENDIDIKAN PERUSAHAAN KELUARGA</b>	<b>43</b>
4.1 Paradigma Pembangunan Pendidikan	44
4.2 Indeks Pembangunan Manusia	49
4.3 Permasalahan Sektor Pendidikan	53
4.4 Pembangunan Sektor Pendidikan	55
4.5 Dampak Belanja Sektor Pendidikan	58
4.6 CSR Pendidikan	62
4.7 Praktik CSR Pendidikan	66
4.8 Evaluasi CSR Pendidikan	70
<b>BAB 5 HASIL CSR BISNIS KELUARGA</b>	<b>75</b>
5.1 Hasil CSR	76
5.2 Faktor Kontekstual	77
5.3 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan	80
5.4 Arah Penelitian Masa Depan	81
<b>BAGIAN II: MEMBANGUN BISNIS KELUARGA</b>	<b>85</b>
<b>BAB 6 NILAI DAN BUDAYA BISNIS KELUARGA</b>	<b>87</b>
6.1 Menjaga Nilai, Merawat Kebajikan	90
6.2 Implementasi Nilai dan Budaya	93
6.3 Perubahan Budaya Bisnis Keluarga	95
6.4 Budaya Organisasi dan Kepemimpinan	97
6.5 Belajar dari Filosofi Jawa	100
Wisdom	104

<b>BAB 7</b>	<b>PENCIPTAAN NILAI LINTAS GENERASI</b>	<b>107</b>
7.1	Niat dan Etika dalam Usaha	112
7.2	Tawakal dan Ikhlas untuk Keberkahan Usaha	121
7.3	Rencana Transisi ke Generasi Berikutnya	130
7.4	Valuasi Bisnis untuk Warisan Bisnis Keluarga	136
7.5	Pengendalian Manajemen untuk Kelanjutan Bisnis	148
	Wisdom	154
<b>BAB 8</b>	<b>STUDI EMPIRIS BISNIS KELUARGA</b>	<b>157</b>
8.1	Topik penelitian bisnis keluarga	158
8.2	Ekonomi Rumah Tangga dan Bisnis	160
8.3	Kelanjutan dan Suksesi Bisnis Keluarga	165
8.4	Strategi Manajerial	167
8.5	Nilai dan Tujuan Bisnis Keluarga	172
<b>BAB 9</b>	<b>TATA KELOLA BISNIS KELUARGA</b>	<b>175</b>
9.1	Membangun Bisnis Keluarga Hebat	178
9.2	Perubahan dan Signifikansi Sejarah	194
9.3	Peran Bisnis Keluarga dalam Membangun Bangsa	198
9.4	Kepemilikan Bisnis Keluarga	203
9.5	Struktur Bisnis Keluarga	205
9.6	Memilih Dewan Direksi Perusahaan Keluarga	208
9.7	Peran dan Keterlibatan Dewan Direksi	211
9.8	Keterlibatan Keluarga dalam Aktivitas	214
9.9	Tata Kelola Bisnis Terintegrasi di Perusahaan Keluarga	215
	Wisdom	220
<b>BAB 10</b>	<b>ISU-ISU BISNIS KELUARGA</b>	<b>223</b>
10.1	Pengambilan Keputusan Efektif	228
10.2	Harmoni Keluarga dan Profitabilitas	232
10.3	Isu Konflik dan Moral dalam Bisnis Keluarga	237
10.4	Perilaku Etis dalam Bisnis Keluarga	244

10.5 Konflik dalam Bisnis Keluarga	246
10.6 Manajemen Konflik Bisnis Keluarga	248
10.6.1 Perspektif Kontingensi	249
10.6.2 Perspektif paradoks	253
10.6.3 Perspektif Dialektik	257
Wisdom	261
<b>BAB 11 STRATEGI DAN INOVASI BISNIS KELUARGA</b>	<b>263</b>
11.1 Membangun Bisnis Visioner	267
11.2 Analisis Kesenjangan dan Daya Saing Berkelanjutan	269
11.3 Strategi dan Inovasi Bisnis Keluarga	275
11.4 Strategi Inovasi	285
11.5 Strategi Pengembangan dan Inovasi Pemasaran	291
11.6 Strategi Pengembangan dan Inovasi Produk	303
11.7 Strategi Pengembangan dan Inovasi Manusia	310
11.8 Posisi keuangan dalam inovasi bisnis	319
Wisdom	325
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>327</b>
<b>BIODATA</b>	<b>359</b>

# **BAGIAN I: CSR BISNIS KELUARGA**



# Bab 1

## PENDAHULUAN

Tanggung Jawab Sosial atau *Corporate Social Responsibility* (CSR) adalah tanggung jawab etis perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar. Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perusahaan bukan hanya terkait dengan pembangunan sosial dan ekonomi, melainkan juga lingkungan hidup. Tanggung jawab ini muncul sebagai tanggapan terhadap realitas bahwa perusahaan seringkali hanya fokus pada keuntungan tanpa memperhatikan kesejahteraan karyawan, masyarakat, dan lingkungan alam. Perusahaan yang menjalankan kegiatan usaha dengan prinsip ekonomi dan bisnis perlu memahami bahwa kedua prinsip ini saja tidaklah cukup. Hal ini disebabkan perusahaan juga memiliki tanggung jawab etis, khususnya dalam konteks tanggung jawab sosial dan lingkungan (Sisma, 2023).

Demi kepentingan ekonomi, seringkali terjadi pelanggaran etika, seperti pelanggaran asas-asas etika umum atau kaidah dasar moral, terlibat dalam kerusakan lingkungan, termasuk kewajiban berbuat baik dan berlaku adil kepada masyarakat sekitar. Banyak perusahaan di dunia, termasuk Indonesia, berupaya memaksimalkan keuntungan dengan berbagai cara, seperti meminimalisir biaya produksi dan meningkatkan penjualan produk dan jasa. Namun dalam upaya memaksimalkan keuntungan, seringkali perusahaan mengabaikan dampak kegiatan

bisnis mereka terhadap lingkungan dan masyarakat sekitar. Contohnya, pembakaran hutan, pembalakan liar, dan pencemaran lingkungan oleh perusahaan tertentu. Keprihatinan atas kondisi ini mendorong gagasan mengenai Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Sisma, 2023).

## 1.1 Latar Belakang CSR

Istilah CSR pertama kali diperkenalkan oleh Howard Bowen pada 1953, terkait dengan kewajiban *businessmen* untuk membuat kebijakan, keputusan, tindakan yang bernilai bagi masyarakat (Juhaidi, 2012). Istilah *businessmen* terus dipakai sampai pertengahan 1960-an terkait dengan CSR sehingga dapat dikatakan Howard Bowen merupakan “*father of corporate social responsibility*”. (Carroll, 1999: 270 dalam Juhaidi, 2012). Pemaknaan terhadap CSR terus berkembang dari yang hanya bersifat karitatif sampai dianggap sebagai bentuk investasi dan partisipasi perusahaan dalam pembangunan berkelanjutan.

CSR dapat didefinisikan sebagai tanggung jawab moral suatu perusahaan terhadap para *strategic stakeholders*-nya, terutama komunitas atau masyarakat disekitar wilayah kerja dan operasinya (Rahmi, 2011). CSR memandang perusahaan sebagai agen moral. Dengan atau tanpa aturan hukum, sebuah perusahaan harus menjunjung tinggi moralitas. Parameter keberhasilan suatu perusahaan dalam sudut pandang CSR adalah pengedepankan prinsip moral dan etis, yakni menggapai suatu hasil terbaik, tanpa merugikan kelompok masyarakat lainnya (Rahmi, 2011).

Kehadiran CSR dilatarbelakangi oleh penyelenggaraan Konferensi Tingkat Tinggi (KTT) Bumi di Rio de Janeiro Brazilia pada 1992 yang menghasilkan deklarasi negara-negara anggota PBB yang berkomitmen untuk melakukan pembangunan dengan prinsip pembangunan berkelanjutan (*sustainability development*) sebagai hal yang mesti diperhatikan, tidak hanya oleh negara, tapi terlebih oleh kalangan korporasi (Rahmi, 2011). KTT Rio kemudian dilanjutkan dengan *World Summit on Sustainable Development* (WSSD) tahun 2002 di Afrika Selatan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang terus hidup bukanlah perusahaan yang hanya mencetak keuntungan

semata. KTT Bumi di Rio dan WSSD menyetujui perubahan paradigma pembangunan, dari paradigma berdasarkan pertumbuhan ekonomi (*economic growth*) menjadi paradigma pembangunan yang berkelanjutan.

Sebagai tindak lanjut dari kedua pertemuan puncak tersebut, pada September 2004, Organisasi Internasional untuk Standardisasi (ISO) sebagai induk organisasi standarisasi internasional, berinisiatif mengundang berbagai pihak untuk membentuk tim (kelompok kerja) yang bertugas merumuskan panduan untuk tanggung jawab sosial. Pada tahun 2010, panduan dan standarisasi untuk tanggung jawab sosial yang diberi nama Standar ISO 26000: *Guidance Standard on Social Responsibility* diluncurkan setelah lima tahun negosiasi panjang antara berbagai pemangku kepentingan yang mencakup pemerintah, LSM, industri, kelompok konsumen, dan organisasi buruh di seluruh dunia (Iqbal, 2023).

## 1.2 Pengertian CSR

Pengertian CSR menurut ISO 26000 adalah “Tanggung jawab organisasi atas dampak keputusan dan aktivitasnya terhadap masyarakat dan lingkungan yang diwujudkan melalui perilaku transparan dan beretika yang berkontribusi terhadap keberlanjutan pembangunan, termasuk kesehatan dan kesejahteraan masyarakat dengan mempertimbangkan harapan pemangku kepentingan sejalan dengan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku yang konsisten dengan perilaku internasional dan norma-norma yang terintegrasi ke dalam seluruh sendi-sendi organisasi dan dilaksanakan sehubungan dengan semuanya”. (Prayuda & Praditya, 2020:83 dalam Iqbal, 2023). Namun selain pengertian atau definisi dari ISO 26000, beberapa lembaga dan akademisi juga memberikan definisi atau pengertian mereka masing-masing dari tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan yang dapat dikemukakan di sini antara lain (Sisma, 2023):

- Bank Dunia mendefinisikan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan sebagai komitmen bisnis untuk berkontribusi secara berkelanjutan pada pembangunan ekonomi, bekerja sama dengan karyawan atau perwakilan mereka, masyarakat setempat, dan masyarakat

umumnya, dengan tujuan meningkatkan kualitas hidup. Hal ini dilakukan dengan cara yang bermanfaat baik bagi bisnis maupun untuk pengembangan, melibatkan berbagai pihak seperti karyawan, perwakilan perusahaan, masyarakat setempat, dan masyarakat umumnya.

- Organisasi Ekonomi Uni Eropa mendefinisikan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perusahaan sebagai suatu konsep di mana perusahaan mengintegrasikan kepedulian terhadap aspek sosial dan lingkungan dalam operasi bisnis mereka dan dalam interaksi dengan para pemangku kepentingan, yang dilakukan atas dasar sukarela (Sisma, 2023).
- The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) mendefinisikan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perusahaan sebagai komitmen berkelanjutan oleh bisnis untuk berperilaku secara etis dan berkontribusi pada pembangunan ekonomi, sambil meningkatkan kualitas hidup tenaga kerja dan keluarga, serta masyarakat setempat dan masyarakat umum.
- Ricky W. Griffin dan Michael W. Pustay mendefinisikan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perusahaan, sebagai kumpulan kewajiban organisasi untuk melindungi dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat di mana organisasi beroperasi.
- Yusuf Wibisono mendefinisikan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perusahaan sebagai tanggung jawab perusahaan terhadap pemangku kepentingan untuk berperilaku etis, mengurangi dampak negatif, dan meningkatkan dampak positif yang melibatkan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan, dengan tujuan mencapai pembangunan berkelanjutan.

### **1.3 Subjek Inti CSR**

ISO 26000 memiliki tujuh subjek inti dalam pelaksanaannya dan juga menjadi landasan bagi perusahaan untuk mengembangkan rencana aksi mereka. Setiap subjek tersebut memberikan panduan yang digunakan untuk melaksanakan praktik CSR (Iqbal, 2023; Mahendra, 2016). Ketujuh subjek inti itu adalah:

- 1) Tata Kelola Organisasi (*Organizational Governance*). Subjek ini berfokus dalam mempromosikan proses pengambilan keputusan yang transparan dan akuntabel dalam organisasi serta mendorong integritas dan perilaku etis.
- 2) Hak Asasi Manusia (*Human right*). Subjek ini mencakup berbagai aspek Hak Asasi Manusia seperti memerangi diskriminasi, menegakkan hak sipil dan politik, memastikan hak kerja yang adil, dan mendorong kesempatan yang sama bagi semua individu.
- 3) Hubungan dan Praktik Kerja (*Working relations and practices*). Subjek ini menekankan pentingnya hubungan positif antara pemberi kerja dan karyawan, termasuk memastikan kesehatan dan keselamatan di tempat kerja hingga membina lingkungan kerja yang positif.
- 4) Tanggung Jawab Lingkungan (*Environmental responsibility*). Perusahaan maupun organisasi mesti memperhatikan pengelolaan lingkungan seperti penggunaan bahan baku yang ramah lingkungan dan berkelanjutan, efisiensi energi, hingga pengurangan emisi gas rumah kaca selama proses produksi.
- 5) Praktik Operasi Perusahaan yang Adil (*Fair operating practices*). Penting untuk mempraktikkan bisnis yang adil supaya menghasilkan praktik bisnis yang sehat pula. Dengan demikian, akan terciptanya sistem yang berkelanjutan.
- 6) Perlindungan Konsumen (*Consumer protection*). Perusahaan atau organisasi mesti melindungi hak-hak konsumen, termasuk praktik pemasaran yang adil, keamanan produk, perlindungan privasi, dan memberikan informasi yang akurat dan transparan kepada konsumen.
- 7) Kontribusi untuk Pembangunan Berkelanjutan (*Contribution to sustainable development*). Subjek ini menekankan perusahaan agar aktif berkontribusi dalam pembangunan berkelanjutan di komunitas mereka dan sekitarnya. Implementasinya bisa melalui program yang melibatkan masyarakat, penciptaan lapangan kerja, dukungan pendidikan dan pelatihan, hingga peningkatan kesejahteraan sosial.

Berdasarkan konsep ISO 26000, penerapan tanggung jawab sosial hendaknya terintegrasi dalam seluruh aktivitas organisasi yang mencakup

tujuh isu pokok di atas (Lihat gambar 1). Dengan demikian jika suatu perusahaan hanya memperhatikan isu tertentu saja, misalnya sangat peduli dengan lingkungan, namun dalam penerimaan pegawai baru secara khusus mensyaratkan gender tertentu saja, maka sesuai dengan konsep ISO 26000 perusahaan tersebut sesungguhnya belum melaksanakan tanggung jawab sosialnya secara utuh (Mahendra, 2016). Contoh lain, misalnya suatu perusahaan memberikan kepedulian terhadap pemasok perusahaan yang tergolong industri kecil dengan mengeluarkan kebijakan pembayaran transaksi yang lebih cepat kepada pemasok UKM. Secara logika produk atau jasa tertentu yang dihasilkan UKM pada skala ekonomi tertentu akan lebih efisien jika dilaksanakan oleh UKM. Namun UKM biasanya tidak memiliki arus kas yang kuat dan jaminan yang memadai untuk mendapatkan pinjaman dari bank, sehingga jika perusahaan membantu pemasok UKM, maka dapat dikatakan perusahaan telah melaksanakan bagian dari tanggung jawab sosialnya (Mahendra, 2016).

## Social responsibility: 7 core subjects



Gambar 1: Tujuh subjek inti CSR

Sumber ISO.ORG <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

Prinsip-prinsip dasar tanggung jawab sosial yang menjadi dasar bagi pelaksanaan yang menjiwei atau menjadi informasi dalam pembuatan keputusan dan kegiatan tanggung jawab sosial menurut ISO 26000 meliputi: kepatuhan kepada hukum, menghormati instrumen/badan-badan internasional, menghormati pemangku kepentingan dan kepentingannya, akuntabilitas, transparansi, perilaku beretika, melakukan tindakan pencegahan, dan menghormati dasar-dasar hak asasi manusia (Mahendra, 2016).

Tanggung jawab sosial perusahaan menjadi bagian integral dari perjalanan dunia usaha di Indonesia dan menjadi norma baru pada masyarakat internasional, sehingga produk usaha di Indonesia yang tidak mengikuti ketentuan dan aturan masyarakat internasional tidak akan dapat bersaing secara kualitas dan kuantitas di pasar internasional karena dilarang masuk ke pasar di negara-negara yang patuh pada aturan (*compliance*) standar internasional semacam ISO 26000 ini. Oleh karena itu, pelaku bisnis memerlukan tata kelola perusahaan yang baik agar mereka memiliki pedoman dalam menjalankan kegiatan usaha.

Tata kelola ini tidak hanya berfungsi sebagai acuan moral, melainkan juga harus dijadikan norma hukum. Kerangka hukum dan peraturan perundang-undangan di Indonesia telah mengadopsi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Penerapan prinsip-prinsip GCG terlihat pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), perusahaan swasta, perbankan, dan industri pasar modal. Undang-undang Perseroan Terbatas (UUPT) dan peraturan terkait mencantumkan prinsip GCG, menegaskan pentingnya perseroan memiliki tujuan yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan, ketertiban umum, dan kesusilaan.

Konsep Tanggung Jawab Sosial Perusahaan muncul untuk mengimbangi karakter alami perusahaan yang cenderung mencari keuntungan sebesar-besarnya dan cenderung kurang memperhatikan kesejahteraan karyawan, masyarakat, dan kurang menjaga lingkungan alam (Sisma, 2023). Perusahaan yang memiliki tanggung jawab sosial adalah agen etik dan moral yang berupaya membangun hubungan harmonis dengan masyarakat setempat.

CSR merupakan sebuah bentuk tanggung jawab perusahaan atas dampak usaha mereka terhadap masyarakat dan lingkungan yang melebihi

tuntutan aturan dan tanggung jawab (Juhaidi, 2012) dan karena itulah, CSR juga dimaknai sebagai bentuk etika dan moral perusahaan (Frynas, 2009) Lebih jauh, CSR didorong oleh kebutuhan untuk memadukan kepedulian sosial dan lingkungan kedalam keputusan dan operasional bisnis, dan meningkatkan hubungan dengan pemangku kepentingan. Namun terlepas dari kepedulian sosial, bagi perusahaan, CSR menjadi sebuah daya saing, khususnya pembentukan aset yang tidak terlihat, sebagai poin keunggulan yang menarik investor ketika perusahaan masuk ke dalam pasar saham.

Selain itu, CSR memiliki korelasi dengan peningkatan kemampuan finansial perusahaan (Keinert, 2008 dalam Juhaidi, 2012). Pendapat tersebut memberikan petunjuk bahwa pada hakikatnya pelaksanaan CSR didasari oleh adanya dampak operasional perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan alam. Di samping itu, CSR merupakan salah satu bentuk peran perusahaan untuk memecahkan persoalan kemasyarakatan dan ekologi. Oleh karena itulah, CSR harus merefleksikan perbedaan-perbedaan masyarakat berdasarkan kebutuhan riil masyarakat setempat. Namun demikian masih terjadi proses tarik menarik antara prioritas lokal dengan harapan masyarakat global (Idemudia, 2011). Hal itu juga dikritik Frynas (2009), CSR tidak dapat dipisahkan dari kenyataan politik, ekonomi, dan masalah sosial lokal. Oleh karena itu, CSR merupakan sesuatu yang berbeda antara satu masyarakat dengan masyarakat lain.

## **1.4 Tujuan dan Manfaat CSR**

Dalam menjalankan program CSR, perusahaan tentunya akan mendapat beberapa manfaat sekaligus mencapai beberapa tujuan (Ulfianindia, 2024). Adapun manfaat dan tujuan yang dapat diperoleh antara lain: Pertama, menjaga nama baik perusahaan. Melaksanakan program CSR bertujuan untuk menjaga nama baik perusahaan karena kegiatan atau program yang dilaksanakan akan menunjukkan perusahaan sebagai pihak yang bertanggungjawab. Selain itu, dengan melaksanakan program CSR, perusahaan juga dapat meningkatkan citra positif di lingkungan dan juga di mata para *stakeholder* sehingga sangat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan ke depannya (Ulfianindia, 2024).

Kedua, melaksanakan CSR akan memberikan beberapa keuntungan yang mencakup (Ulfianindia, 2024): pertama. memelihara hubungan dengan para *stakeholder*. Dengan kata lain, perusahaan akan mengupayakan program CSR sebagai usaha dalam menjaga hubungan baik dengan para *stakeholder*. Dengan adanya program CSR, akan tercipta hubungan yang harmonis dengan lingkungan sekitar perusahaan serta memberikan manfaat bagi masyarakat dalam hal pengembangan dan pemberdayaan.

Ketiga, CSR bermanfaat dalam menyelesaikan masalah lingkungan sekitar. Berdirinya suatu perusahaan sudah pasti melibatkan banyak pihak tinggal atau bermukim di lingkungan sekitar. Salah satu tujuan dari CSR adalah membantu menyelesaikan masalah sekitar. Masalah yang dihadapi bisa datang dari berbagai aspek misalnya lingkungan, sosial, dan ekonomi. Hadirnya program CSR perusahaan adalah sebagai upaya dalam membantu menyelesaikan masalah yang ada.

Keempat, program CSR dilakukan tidak semata hanya untuk tujuan tertentu. Namun *stakeholder* akan merasakan manfaat dari program CSR. Bagi Perusahaan, CSR membuka kesempatan kerja sama dengan pihak lain dan juga sebagai media promosi bagi perusahaan serta menciptakan inovasi baru dalam bentuk program. Bagi Masyarakat, CSR dapat meningkatkan kesejahteraan di berbagai aspek yang mencakup lingkungan sekitar yang menjadi lebih diperhatikan dan terjaga serta dirasakan langsung manfaat program pemberdayaan dan pengembangan yang dilakukan perusahaan. Bagi pihak lain, khususnya di mata pemegang saham, perusahaan akan dipandang akan mendapatkan citra positif sehingga dapat menambah nilai perusahaan dan kemungkinan datangnya investor baru. Bagi konsumen, CSR dapat menaikkan kepercayaan terhadap perusahaan.

Bagi pemerintah, CSR membantu pelaksanaan pembangunan lewat program-program di berbagai bidang seperti ekonomi, sosial, dan lingkungan. Oleh karena itu, dalam CSR, pemerintah berperan sebagai mitra perusahaan, fasilitator, sekaligus dinamisator. Pemerintah tidak berperan sebagai pihak yang mengendalikan perusahaan, melainkan sebagai pihak yang membuat kebijakan untuk dilaksanakannya CSR.

Secara lebih lugas, dengan menerapkan ISO 26000 maka manfaat yang bisa dicapai perusahaan atau organisasi adalah: reputasi yang lebih baik; peningkatan kemampuan untuk menarik dan mempertahankan pekerja serta pelanggan dan pemangku kepentingan; pemeliharaan moral karyawan, komitmen, dan produktivitas; persepsi publik yang menguntungkan sehingga menarik investor, pemilik, donor, dan kepentingan keuangan; peningkatan hubungan eksternal dengan perusahaan lain, media, dan komunitas; meningkatkan profit; membantu organisasi berperilaku dengan cara yang lebih bertanggung jawab secara sosial, meningkatkan kesadaran akan dampak tanggung jawab sosial dan; memotivasi karyawan (Iqbal, 2023).

## 1.5 Pelaksanaan CSR

Pelaksanaan CSR dapat diwujudkan melalui empat cara (Sisma, 2023) dengan wujud konkretnya sebagai berikut: Pertama, keterlibatan langsung yang mana perusahaan sebagai badan hukum secara langsung melakukan kegiatan CSR tanpa melibatkan perantara, yayasan, atau organisasi lainnya. Kegiatan tersebut dapat berupa bantuan modal kepada lingkungan sekitar (RT, RW, atau Kelurahan), pelayanan kesehatan, atau kegiatan lainnya. Perusahaan membentuk divisi organik khusus. Contohnya seperti seperti hubungan Masyarakat (Humas) atau divisi hubungan eksternal (*external affair*).

Kedua, melalui yayasan atau organisasi sosial yaitu suatu entitas berbadan hukum yang dibentuk untuk menjalankan kegiatan CSR mewakili perusahaan. Sebagai contoh, PT Djarum membentuk Djarum Foundation, dan Grup Bakrie membentuk Yayasan Bakrie Center Foundation (Sisma, 2023) Seluruh kegiatan sosial yang dilakukan oleh yayasan tersebut sepenuhnya atau sebagian besar didukung oleh dana perusahaan, seperti PT Djarum dan Grup Bakrie. Ketiga, bermitra dengan pihak lain melalui yayasan-yayasan sosial yang sudah ada seperti Yayasan Dompot Dhuafa, Rumah Zakat, Aitam Indonesia, Solo Peduli, dan lain-lain melalui yang mana perusahaan dapat menyalurkan program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perusahaan.

Kemudian dalam pelaksanaan program kerja tersebut, ada empat tahapan yang harus dilalui perusahaan (Fatimah, 2021; Anatan, 2009) dalam kegiatan CSR. Ke-empat tahapan tersebut adalah :

1. Identifikasi masalah yang terjadi di masyarakat, kemudian cari solusi yang tepat
2. Rancang rencana aksi untuk implementasi solusi yang meliputi penentuan sumber daya, pembuatan anggaran, jadwal, dan indikator evaluasi yang diperlukan.
3. Pemantauan kegiatan melalui kunjungan langsung atau tidak langsung.
4. Evaluasi dan pelaporan kegiatan sebagai acuan strategi untuk program selanjutnya.

## 1.6 CSR di Indonesia

Sayangnya, Undang-Undang (UU) yang mengatur kegiatan CSR di Indonesia masih sangat lemah (Fatimah, 2021). Hal ini mengakibatkan banyak kerugian yang terjadi dari tidak tegasnya peraturan yang mengikat. CSR tidak memandang perusahaan besar atau kecil. Setiap pimpinan perusahaan (CEO) beserta jajaran eksekutifnya dituntut untuk memiliki kesadaran, pemahaman, dan keterampilan dalam melaksanakan CSR. Namun banyak eksekutif perusahaan belum memiliki pemahaman dan keterampilan dalam melaksanakan program CSR. Karena alasan ini maka pemberian pelatihan kepada para eksekutif perusahaan adalah salah satu cara yang bisa dilakukan khususnya bagi pejabat yang relevan dengan CSR seperti: *public affairs*, *philantropy*, *sustainability*, *environmental health and safety*, atau *community affairs* (Fatimah, 2021). Bagaimanapun, kebijakan perusahaan atas diimplementasikan atau tidaknya CSR ada di tangan eksekutif perusahaan.

Beberapa manfaat lain yang didapatkan perusahaan dari pelaksanaan CSR meliputi: pertama, perusahaan terlindungi dari reputasi buruk dan akan dikenal sebagai organisasi yang tidak hanya mengejar keuntungan tetapi juga peduli terhadap lingkungan sekitarnya. Kedua, kegiatan CSR dalam bentuk memberikan lapangan kerja pada masyarakat

sekitar secara bisnis justru akan menguntungkan perusahaan karena tidak perlu menyediakan anggaran khusus karyawan seperti uang transportasi, tunjangan perumahan atau bahkan uang makan sehingga karyawan yang tinggal di sekitar perusahaan akan merasa penghasilan mereka mencukupi. Manfaat lain SCR adalah masyarakat sekitar yang membutuhkan keberadaan perusahaan akan bersikap hormat serta kegiatan operasional perusahaan terjaga dari gangguan lingkungan sekitar.

*QUOTES:*

- ❖ *Stop Wishing Start Doing*
- ❖ *Make it Possible*
- ❖ *Keep Open Heart and Open Mind when Dealing with Business Matters*

# Bab 2

## STRATEGI CSR

Dalam melaksanakan kegiatan tanggung jawab sosial secara efektif diperlukan strategi yang koheren yaitu dengan cara menyelaraskan upaya sosial dan lingkungan dengan tujuan bisnis dan nilai-nilai perusahaan, dan mempertimbangkan konteks sosial tempat perusahaan beroperasi (Fatimah, 2021). Dengan merancang strategi CSR yang tepat maka perusahaan dapat memaksimalkan hasil sosial, lingkungan, dan ekonomi yang positif sekaligus memberikan keuntungan kepada perusahaan secara jangka panjang.

Dalam melaksanakan strategi CSR yang efektif diperlukan beberapa syarat yang harus dimiliki para eksekutif yang bertanggung jawab di bidang ini (Fatimah, 2021) antara lain: pemahaman terhadap persyaratan CSR berdasarkan standar internasional ISO 26000; mengetahui cara menyusun pemetaan sosial (*social mapping*); memahami cara merumuskan tanggung jawab sosial yang diakui pihak terkait/pemerintah; memiliki keterampilan dalam pembuatan dan pengembangan program CSR sesuai dengan standar internasional ISO 26000 dan; memiliki kemampuan dalam merumuskan sistem monitoring dan evaluasi.

Perekonomian tidak akan bisa berjalan lancar tanpa memperhatikan kondisi lingkungan dan sosial di mana perusahaan tersebut berada khususnya perusahaan yang memiliki wilayah produksi yang lokasinya

jauh dari kantor pusat. Maka dari itu, pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* (CSR) bukan sekadar pelaksanaan tanggung jawab, melainkan kewajiban perusahaan untuk mendukung proses bisnisnya. Pelatihan para eksekutif perusahaan terkait CSR diperlukan dalam membangun masa depan perusahaan yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian laba maksimal, tetapi juga menjadi organisasi yang memiliki kesadaran sosial.

## 2.1 Pedoman CSR

Para ahli internasional yang merumuskan ISO 26000 *Guidance Standard on Social Responsibility* secara konsisten mengembangkan pedoman tanggung jawab sosial dan ISO 26000 mewajibkan seluruh pihak untuk melakukan CSR yang mencakup tujuh pedoman CSR sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya. Standar pedoman pelaksanaan CSR dalam ISO 26000 mencakup semua sektor badan publik ataupun badan privat, baik di negara berkembang maupun negara maju. ISO 26000 memberikan tambahan nilai terhadap aktivitas tanggung jawab sosial yang berkembang saat ini dengan cara (Rahmi, 2021): 1) mengembangkan suatu konsensus terhadap pengertian tanggung jawab sosial ; 2) menyediakan pedoman tentang penerjemahan prinsip-prinsip menjadi kegiatan-kegiatan yang efektif; dan 3) memilah praktik-praktik terbaik yang sudah berkembang dan disebarluaskan untuk kebaikan komunitas atau masyarakat internasional.

Ketentuan ISO 26000 ini kemudian diadopsi di Indonesia untuk membangun kesadaran tanggung jawab sosial tersebut, dan dijadikan sebagai instrumen yuridis melalui Undang-undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas (selanjutnya disebut PT) yang disahkan DPR pada 20 Juli 2007 yang menandai babak baru pengaturan CSR di Indonesia (Rahmi, 2011). Undang-undang tersebut menetapkan kewajiban semua perusahaan di bidang sumber daya alam untuk melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Dengan demikian, setelah melalui perjalanan yang cukup panjang (pro dan kontra) maka ISO 26000 telah menjadi instrumen yuridis di Indonesia dalam upaya untuk melindungi kepentingan masyarakat baik dari segi kepastian hukum kemanfaatan dan keadilan (Rahmi, 2011).

Pengaturan tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan berdasarkan undang-undang tersebut mengandung makna bahwa tanggung jawab sosial dan lingkungan mencakup kewajiban untuk mematuhi peraturan perundangan terkait, penyediaan anggaran tanggung jawab sosial dan lingkungan, dan kewajiban melaporkannya (Pasal 74 UU No. 40 Tahun 2007 tentang PT). Tanggung jawab sosial dan lingkungan dilaksanakan oleh Direksi berdasarkan rencana kerja tahunan perseroan setelah mendapat persetujuan Dewan Komisaris atau RUPS sesuai dengan anggaran dasar perseroan, dan rencana kerja tahunan perseroan harus memuat rencana kegiatan dan anggaran yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tanggung jawab sosial dan lingkungan (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 47 tahun 2012). Selanjutnya ditegaskan bahwa perseroan yang tidak melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Namun regulasi mengenai CSR tidak hanya diatur dalam Undang-undang Perseroan Terbatas saja tetapi tersebar di berbagai peraturan perundangan. Setidaknya ada 10 peraturan, mulai dari undang-undang, peraturan pemerintah dan peraturan menteri yang mengatur soal CSR (Rozak, 2021). Dari seluruh aturan tersebut, pengaturan CSR hanya diwajibkan bagi perusahaan yang bergerak dan berkaitan dengan sumber daya alam (SDA). CSR hanya diwajibkan bagi perusahaan yang menyentuh aspek SDA dan hanya diwajibkan bagi badan hukum yang berbentuk Perseroan Terbatas. Sedangkan, perusahaan non SDA dan badan hukum selain Perseroan Terbatas tidak diwajibkan untuk melaksanakan CSR (Rozak, 2021).

Dengan demikian, pengaturan CSR di Indonesia belum sejalan dengan prinsip-prinsip yang terdapat dalam ISO 26000 yang diberlakukan tidak hanya bagi korporasi yang bergerak dan berkaitan dengan SDA semata tetapi juga diperuntukkan juga bagi semua organisasi, baik swasta maupun publik. ISO 26000 menyediakan standar pedoman mengenai tanggung jawab sosial kepada semua sektor, baik badan publik atau badan privat, yang bergerak dalam bidang SDA atau nonSDA. ISO 26000 juga mewajibkan seluruh badan hukum dan organisasi untuk melaksanakan CSR termasuk dalam hal ini Perseroan Terbatas, Firma, CV, Yayasan,

Organisasi Masyarakat, maupun serikat buruh. Dengan demikian, aturan pelaksanaan program CSR di Indonesia saat ini masih belum sesuai dengan hakikat pelaksanaan CSR sebagaimana yang tertuang dalam ISO 26000 (Rozak, 2021). Ketentuan ini tentu saja belum ideal karena persoalan lingkungan tidak hanya menjadi tanggung jawab perusahaan yang bergerak dan berkaitan dengan sumber daya alam (SDA) padahal banyak perusahaan nonSDA yang tidak peduli terhadap persoalan lingkungan. Misalnya kasus perusahaan nonSDA, yaitu suatu perusahaan tekstil di Jawa Barat, yang dihukum denda sebesar Rp. 2 miliar pada tahun 2018 akibat telah mencemari sungai di Purwakarta akibat kegiatan usahanya (Rozak, 2021).

Di beberapa negara, misalnya Australia dan Cina, CSR telah menjadi sebuah penilaian hukum oleh otoritas pasar modal yang dituangkan dalam bentuk *public report*. Ternyata perusahaan yang melaksanakan CSR dalam aktivitas usahanya berdampak positif terhadap sahamnya di bursa sehingga berdasarkan argumentasi tersebut, CSR yang semula dipandang sebagai tanggung jawab nonhukum (*responsibility*) diubah menjadi tanggung jawab hukum (*liability*), karena alasan ini CSR harus dimaknai sebagai instrumen untuk mengurangi praktik bisnis yang tidak etis (Rozak, 2021).

Bagi perusahaan yang sedang tahap berkembang kewajiban CSR tentu saja dapat memberatkan anggaran perusahaan, oleh karena itu harus ada frase “kepatutan dan kewajaran” sebagai jalan keluar (*exit clause*) bagi pemerintah untuk menentukan pelaksanaan CSR. Namun tentu saja penerapan CSR diutamakan kepada perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang SDA tanpa menutup kemungkinan untuk juga diterapkan pada perusahaan nonSDA.

Penerapan seluruh ketentuan CSR dalam ISO 26000 ke dalam sistem hukum Indonesia akan menjadi kemajuan yang berarti jika aturan CSR yang berlaku tidak lagi sebatas panduan tetapi menjadi norma hukum yang memaksa. Berdasarkan konsep ISO 26000, penerapan CSR hendaknya terintegrasi di seluruh aktivitas perusahaan yang mencakup sejumlah yang telah dijelaskan sebelumnya. Oleh karena itu membuat regulasi mengenai CSR yang lebih kompleks dan jelas sudah merupakan sebuah keharusan (Rozak, 2021).

## 2.2 Indikator Keberhasilan

Suatu kegiatan dikatakan termasuk CSR jika memiliki setidaknya tiga ciri (Mardikanto, 2014 dalam Intan & Sari, 2015). Adapun ketiga ciri itu adalah: (1) Identifikasi, yakni harus bisa memprioritaskan kegiatan untuk orang-orang yang benar-benar membutuhkan (*needs*) dibandingkan mementingkan keinginan (*wants*); (2) *Continuity* yakni kegiatan yang bersifat terus menerus atau berkesinambungan; (3) *Empowering* yakni kegiatan yang dilakukan menekankan pada aktivitas pemberdayaan dengan partisipasi penuh masyarakat yang bersangkutan. Setidaknya terdapat delapan indikator keberhasilan pelaksanaan program CSR (Suharto, 2010 dalam Intan & Sari, 2015). Kedelapan indikator yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- 1) *Leadership* (Kepemimpinan). Program CSR dapat dikatakan berhasil jika mendapatkan dukungan dari top management perusahaan. Selain itu, juga terdapat kesadaran filantropik-yakni kesadaran untuk melakukan aktivitas kedermawanan sosial dari pimpinan perusahaan yang menjadi dasar bagi pelaksanaan program CSR.
- 2) Penyerapan Alokasi Bantuan. CSR yang berhasil tidak bergantung pada seberapa besar pendanaan yang dialokasikan untuk sebuah program, tetapi lebih kepada tingkat serapan yang maksimal. Tingkat penyerapan yang maksimal menunjukkan bahwa program berjalan dengan baik sesuai kebutuhan yang direncanakan.
- 3) Transparansi dan akuntabilitas. Dalam laporan tahunan (*annual report*) yang dibuat oleh sebuah perusahaan mencantumkan program CSR yang telah dilakukan pada tahun berjalan. Selain laporan tahunan, perusahaan juga dapat dikatakan berhasil jika telah menerapkan mekanisme audit sosial dan finansial.
- 4) Cakupan Wilayah (*Area coverage*). Untuk menilai keberhasilan pelaksanaan program CSR sebaiknya terdapat identifikasi penerima manfaat (*beneficiaries*) secara tertib dan rasional berdasarkan skala prioritas yang telah ditentukan. Setelah cakupan wilayah penerima manfaat diidentifikasi secara jelas, perusahaan perlu menerapkannya secara konsisten.

- 5) Perencanaan dan mekanisme monitoring-evaluasi (*Money*). Untuk memastikan perencanaan yang telah ditentukan dapat berjalan sebagai mestinya manajemen perusahaan perlu menerapkan mekanisme monitoring dan evaluasi (*money*) yang dilakukan secara teratur dan berkala serta menjadi salah satu indikator yang menentukan keberhasilan pelaksanaan CSR sebuah perusahaan.
- 6) Pelibatan pihak terkait (*Stakeholders Engagement*). Program CSR yang berhasil juga dapat dinilai dari sejauh mana pelibatan stakeholder perusahaan. CSR dapat dikatakan berhasil jika di dalamnya terdapat mekanisme koordinasi reguler dengan *stakeholder* utamanya adalah masyarakat. Selain itu, juga terdapat mekanisme yang menjamin partisipasi masyarakat untuk dapat terlibat dalam siklus proyek.
- 7) Keberlanjutan (*Sustainability*). Keberhasilan program CSR juga dapat dinilai dari aspek keberlanjutannya. Dari segi inisiatif, misalnya, terjadi alih peran dari perusahaan ke masyarakat. Sehingga tanpa adanya peran perusahaan pun program dapat berjalan secara mandiri.
- 8) Hasil Nyata (*Outcome*). Secara praktis, program CSR dikatakan berhasil jika terdapat hasil nyata yang dapat ditunjukkan dari pelaksanaan program. Dalam bidang pendidikan, terdapat dokumentasi yang menunjukkan berkurangnya angka buta huruf dan meningkatkan kemampuan SDM masyarakat.

## 2.3 Pengaruh CSR pada Perusahaan

Dalam dunia usaha saat ini, laporan keuangan bukanlah satu-satunya hal yang menjadi tolak ukur dalam menilai kinerja sebuah perusahaan. Calon investor tidak hanya mengandalkan informasi keuangan saja dalam mengambil keputusan investasi. Pengambilan keputusan yang hanya dilihat dari sisi kinerja keuangannya saja sudah tidak relevan lagi (Epstein, 1994). Selain itu persaingan antar perusahaan saat ini juga semakin ketat, perusahaan tidak lagi hanya memikirkan tentang persaingan produk antara perusahaan satu dengan lainnya, namun perusahaan juga harus memperhatikan konsumen sehingga perusahaan dapat dinilai lebih dan memiliki keunggulan tersendiri baik dari produk

maupun pelayanan oleh konsumen yang dapat meningkatkan nilai dari perusahaan tersebutn (Afifah et al, 2021).

Citra perusahaan akan mencerminkan nilai, perkataan, dan tindakan karyawan secara individu dan kolektif dan jika pengelolaan lingkungan adalah kegiatan inti perusahaan, maka atribut seperti tanggung jawab dan kepedulian terhadap lingkungan akan tercermin pada serangkaian ciri perusahaan tersebut yang dapat dilihat oleh konsumen dan masyarakat umum (Keller dan Richey, 2006 dalam Afifah et al. 2021). Perusahaan dapat mencapai kesuksesan yang berkelanjutan melawan para pesaingnya dengan serangkaian ciri yang sesuai, konsisten dengan nilai-nilainya serta mendorong perilaku karyawan. Dengan demikian, perusahaan memiliki reputasi perusahaan yang baik kedepannya.

Perkembangan pengetahuan baru yang muncul dari penelitian teoritis dan empiris hingga saat ini menunjukkan bahwa reputasi merupakan aset penting yang mampu memberikan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja perusahaan dan karenanya reputasi memiliki nilai ekonomi yang signifikan (Geller, 2014). Reputasi perusahaan juga mengacu pada pola tingkah laku dan berbagai pendapat dari masyarakat secara natural berdasarkan realita yang menunjukkan identitas dari sebuah perusahaan (Topalian, 1984). Reputasi dibangun berdasarkan penilaian kolektif pengamat terhadap perusahaan berdasarkan kinerja keuangan, sosial, dan lingkungan yang dikaitkan dengan perusahaan dari waktu ke waktu. Reputasi mencerminkan persepsi kolektif berdasarkan kemampuan perusahaan untuk memberikan kualitas dan nilai dan berfungsi sebagai “bingkai interpretatif di mana pemangku kepentingan dapat menilai kemungkinan bahwa perusahaan akan terus menunjukkan atribut nilai atau perilaku di masa depan” (Chalençon et al., 2017).

*QUOTE:*

- ❖ *Balance your Acts and Keep Adapting with Ever Changing Situations*
  - ❖ *Nothing is Impossible when You Start Doing it*
  - ❖ *The Best Time to Start Doing is Right Now Right Here*



# Bab 3

## CSR BISNIS KELUARGA

Bisnis keluarga adalah suatu bentuk kegiatan perekonomian yang paling umum di dunia karena mesin perekonomian di sebagian negara di dunia ditopang oleh bisnis keluarga (Rovelli et al., 2022; Stock et al, 2023). Setidaknya 50% dari populasi bisnis di banyak negara terdiri dari perusahaan keluarga, dan bahkan di beberapa negara, misalnya Brasil, Italia, AS, jumlah bisnis keluarga mencapai lebih dari 90% (International Family Enterprise Research Academy, 2003). Banyak perusahaan keluarga yang berhasil mempertahankan kesuksesannya selama beberapa generasi, dan bahkan beberapa di antaranya telah berlangsung selama lebih dari satu abad (Ahmad et al 2020; Stock et al, 2023). Hasilnya, bisnis keluarga tidak hanya berkontribusi besar terhadap kemakmuran ekonomi negara dan global, menyediakan banyak lapangan kerja, dan mendorong inovasi dunia industri namun juga bisnis keluarga membentuk nilai-nilai dan perilaku perekonomian di mana mereka berada (Stock et al, 2023).

Bisnis keluarga dapat didefinisikan sebagai “a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families” (Chua et al, 1999, hal. 25). Hal ini berarti bisnis keluarga merupakan bisnis yang diatur

dan/atau dikelola dengan tujuan untuk membentuk dan mewujudkan visi bisnis dari suatu koalisi dominan yang dikendalikan oleh anggota yang berasal dari keluarga yang sama. keluarga atau sejumlah kecil keluarga dengan cara yang berpotensi berkelanjutan lintas generasi keluarga.” Dengan demikian substansi bisnis keluarga adalah suatu perusahaan yang membentuk suatu kesatuan antara dua subsistem, sistem keluarga (*family*) dan sistem perusahaan (*firm*), yang berarti bahwa dengan semakin tumpang tindih dan semakin erat hubungan di antara kedua subsistem tersebut, keluarga dan anggota keluarganya menjadi semakin terhubung dengan perusahaan, dan sebaliknya (Stock et al, 2023).

### 3.1 Perusahaan Keluarga & CSR

Karena hubungan antara anggota keluarga dan perusahaan tidak mudah dipisahkan, semudah memisahkan antara eksekutif non-keluarga dan perusahaan, keluarga pemilik cenderung memberikan pengaruh signifikan terhadap operasi, budaya, dan perilaku sosial perusahaan (Daspit et al., 2021). Oleh karena itu, banyak studi mengenai bisnis keluarga menyatakan bahwa sebagian besar keluarga pemilik berkepentingan untuk memastikan bahwa perusahaan mereka tidak hanya sukses secara finansial tetapi juga dinilai berharga oleh masyarakat karena reputasi perusahaan terkait erat dengan masyarakat di mana bisnis keluarga itu berada (Stock et al, 2023).

Dengan demikian, perusahaan keluarga yang melaksanakan *corporate social responsibility* (CSR) atau tanggung jawab sosial perusahaan berupaya untuk mengintegrasikan berbagai masalah sosial dan lingkungan ke dalam operasional perusahaan dan juga dalam interaksi mereka sebagai anggota keluarga dengan pemangku kepentingan mereka secara sukarela” (Commission of the European Communities, 2001, hal. 6). Hal itu dilakukan tidak hanya untuk membangun keunggulan kompetitif dengan membangun hubungan yang kuat dengan pemangku kepentingan tetapi juga untuk meningkatkan citra publik dari keluarga pemilik yang erat kaitannya dengan citra perusahaan (Bendell, 2022, stock et al, 2023). Meskipun hal ini juga berlaku pada perusahaan nonkeluarga namun suatu studi menunjukkan bahwa nilai persepsi CSR perusahaan keluarga

memiliki kedudukan lebih tinggi di mata publik dari pada perusahaan non-keluarga (Faller and zu Knyphausen-Aufseß, 2018).

### 3.2 Motivasi CSR Perusahaan Keluarga

Hasil analisis terhadap perusahaan yang masuk dalam kategori S&P500 menunjukkan bahwa perusahaan publik besar (*public listed companies*) dengan proporsi kepemilikan keluarga yang tinggi menunjukkan kecenderungan lebih besar untuk melaksanakan tanggung jawab sosialnya dibandingkan perusahaan dengan kepemilikan keluarga yang lebih kecil (Block & Wagner, 2014). Perusahaan milik keluarga seperti Walmart (keluarga Walton) atau Ford (Ford keluarga) memberikan kembali sesuatu kepada masyarakat melalui yayasan yang mereka miliki seperti Walton Family Foundation atau Ford Foundation. Namun tentu saja, pemberian itu tidak harus sukarela tanpa mengharapkan imbalan apa pun (altruistik).

Pada pertengahan tahun 1990-an, keluarga Sackler –pendiri perusahaan Purdue Pharma dan Mundipharma yang dituduh bertanggung jawab atas efek obat opioid produksi mereka yang menyebabkan epidemi opioid di AS sehingga mereka menerima 1.600 tuntutan hukum— membersihkan reputasi mereka (*reputation laundering*) dengan cara memberikan donasi ke museum dan universitas (Ballantyne & Loeser, 2021). Jadi, meskipun perusahaan keluarga belum tentu lebih bertanggung jawab secara sosial atau bahkan secara etis dibandingkan perusahaan non-keluarga, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa jika keluarga pemilik terlibat dalam bisnis, dibandingkan dengan perusahaan non-keluarga, maka perusahaan keluarga memiliki kecenderungan lebih besar untuk melakukan CSR karena alasan reputasi (Stock et al, 2023).

Perusahaan konglomerat multinasional seperti Rupert Murdoch dan Koch bersaudara yang dituding kontra atau tidak sependapat dengan gerakan iklim dan ramah lingkungan namun mereka tetap berupaya memperbaiki nama baik perusahaan melalui CSR. Sebaliknya, Bosch, sebagai perusahaan besar yang 100% dimiliki oleh keluarga, dinilai sangat dominan dalam melaksanakan tanggung jawab sosialnya, terutama tanggung jawab dalam mengelola para pemasoknya (Kumar & Vaz,

2017). Namun dalam konteks ini, penting untuk dicatat bahwa banyak perbuatan baik yang dilakukan bisnis keluarga skala kecil dan menengah yang merupakan mayoritas populasi bisnis dunia masih kurang mendapat perhatian, baik dari media, masyarakat umum dan akademisi karena perusahaan-perusahaan ini cenderung tidak mempublikasikan perbuatan baik mereka. (Stock et al, 2023). Mengingat beratnya permasalahan sosial dan lingkungan hidup yang dihadapi dunia maka penting untuk memahami apa yang mendorong atau apa yang memotivasi bisnis keluarga untuk terlibat dalam CSR.

Sejumlah studi menunjukkan bahwa perusahaan keluarga yang melaksanakan CSR menerima manfaat yang jauh lebih besar dibandingkan dengan perusahaan non-keluarga, dan perusahaan keluarga dengan tingkat tumpang tindih (*overlap*) yang lebih tinggi antara keluarga dan perusahaan akan melakukan lebih banyak CSR (Stock et al, 2023). Hal ini disebabkan ketika subsistem keluarga dan subsistem perusahaan tumpang tindih maka keluarga memiliki kecenderungan untuk memindahkan sumber daya yang mereka miliki (misalnya, modal finansial, manusia, atau sosial) ke perusahaan untuk menunjang kegiatan CSR seperti mengatasi permasalahan lingkungan, pendidikan, menyediakan kondisi kerja yang lebih baik, mendukung organisasi nirlaba, mendukung kegiatan komunitas lokal, sehingga menghasilkan manfaat bagi perusahaan dan keluarga. (Turker, 2009; Stock et al, 2023).

Penelitian tentang CSR perusahaan keluarga telah meningkat secara signifikan selama beberapa tahun terakhir, dan bidang penelitian terkait pun juga semakin berkembang (Stock et al, 2023). Jumlah publikasi internasional mengenai CSR di perusahaan keluarga telah meningkat secara signifikan dalam sepuluh tahun terakhir. Hal ini dapat dilihat pada sepuluh publikasi jurnal ilmiah bisnis keluarga paling berpengaruh (lihat Tabel 1). Salah satu alasannya adalah karena penelitian CSR, secara umum, menjadi lebih menarik sejak krisis keuangan global tahun 2007/2008, ketika kesalahan manajemen dan perilaku tidak bertanggung jawab banyak perusahaan berhasil terungkap dan dipublikasikan (Blodgett et al., 2011). Krisis ini menyebabkan banyak pihak melakukan penilaian ulang dampak sosial keberadaan perusahaan secara besar-besaran dan melakukan perubahan praktik bisnis di lembaga keuangan

dan perusahaan (Crane et al., 2013). Sebaliknya, perusahaan keluarga – karena orientasinya yang bersifat lintas generasi – dipandang sebagai model tandingan terhadap perusahaan non-keluarga yang dinilai dikelola secara oportunistik, dan terlalu berorientasi pada kepentingan pemegang saham, dan kedua hal ini menjadi alasan terjadinya peningkatan aktivitas penelitian mengenai CSR di perusahaan keluarga khususnya terkait dengan anteseden yaitu latar belakang atau hal ihwal yang terjadi sebelumnya yang mendorong keluarga pemiliki melakukan CSR perusahaan keluarga secara berbeda dengan perusahaan non-keluarga (Giner & Ruiz, 2020; Stock et al, 2023).

No.	Journal Title	AJG Ranking	Number of Publications	Number of Citations
1	Journal of Business Ethics	3	23 (18.85%)	3261 (20.44%)
2	Business Strategy and the Environment	3	13 (10.66%)	803 (5.03%)
3	Family Business Review	3	10 (8.20%)	2089 (13.10%)
4	Journal of Family Business Strategy	2	6 (4.92%)	451 (2.83%)
5	Journal of Cleaner Production	2	6 (4.92%)	210 (1.32%)
6	Entrepreneurship Theory and Practice	4	5 (4.10%)	3001 (18.81%)
7	Journal of Business Research	3	3 (2.46%)	326 (2.04%)
8	Asia Pacific Journal of Management	3	3 (2.46%)	152 (0.95%)
9	Journal of Small Business and Enterprise Development	2	3 (2.46%)	405 (2.54%)
10	International Journal of Research in Marketing	4	2 (1.64%)	247 (1.55%)
Total			74 (60.66%)	10945 (68.61%)

**Tabel 1:** Jurnal bisnis keluarga paling berpengaruh. Sumber: Stock, C., Putz, L., Schell, S (2023). Corporate Social Responsibility in Family Firms: Status and Future Directions of a Research Field. *Journal of Business Ethics* 190: 204

Perdebatan tentang dampak CSR perusahaan keluarga menjadi lebih populer belakangan ini yang disebabkan bidang ini masih jarang diteliti. Jumlah penelitian yang relatif lebih rendah sejak tahun 2021 di bidang ini dapat dijelaskan dengan alasan fokus dunia penelitian teralihkan kepada pandemi COVID-19. Namun demikian, mengingat besarnya permasalahan sosial dan lingkungan yang dihadapi dunia, pertumbuhan bidang penelitian mengenai CSR perusahaan keluarga kemungkinan akan terus berlanjut (Le Breton-Miller & Miller, 2022). Para peneliti ingin menguji bagaimana perusahaan keluarga bisa berbeda dari perusahaan non-keluarga, dan apa yang dapat dipelajari dari perbedaan kedua jenis perusahaan ini (Stock et al, 2023). Namun penelitian tentang CSR perusahaan keluarga kembali meningkat secara signifikan selama beberapa tahun terakhir, dan bidang penelitian terkait pun semakin

berkembang, dan karena semakin beragamnya penelitian di bidang ini maka perlu dilakukan suatu tinjauan (*review*) terhadap kondisi penelitian CSR perusahaan keluarga saat ini sehingga memberi arah bagi penelitian di masa depan.

### 3.3 Tinjauan Literatur Sistematis

Suatu tinjauan literatur sistematis (*systematic literature review*) perlu dilakukan untuk mensintesis perkembangan studi CSR bisnis keluarga saat ini sehingga penelitian di masa depan dapat berangkat dari pemahaman yang sama. Pada bagian ini, penulis bermaksud untuk memberikan pandangan holistik tentang kekhasan yang ditawarkan bidang penelitian ini dalam suatu kerangka kerja yang terdiri dari: (1) Antecedent yaitu hal ihwal yang mendahului atau apa yang terjadi lebih dahulu, terutama terkait latar belakang yaitu riwayat hidup atau masa lampau keluarga, yang menjadi faktor pendorong tindakan; (2) Proses aktivitas CSR; (3) Hasil (*outcome*) dan; (4) Faktor kontekstual CSR bisnis keluarga (Stock et al, 2023).

Kerangka kerja seperti ini akan membantu para peneliti dalam melakukan studinya dengan lebih baik dan sesuai dengan konteksnya serta memberikan panduan untuk pengembangan bidang penelitian lebih lanjut. Oleh karena itu, berdasarkan tinjauan literatur sistematis, antara lain oleh Stock et al (2023), bab ini akan menjawab pertanyaan sebagai berikut: (1) Faktor-faktor apa saja yang mendorong CSR perusahaan keluarga? (2) Hasil apa saja yang diperoleh perusahaan keluarga dengan melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan? (3) Faktor pendorong apa yang memberikan hasil yang sesuai dan apakah sumber daya digunakan secara efektif untuk mencapai hasil yang diharapkan?

Dalam upaya menjawab ketiga pertanyaan tersebut, Stock et al (2023) melakukan analisis terhadap 122 artikel penelitian mengenai CSR bisnis keluarga yang diterbitkan di 52 jurnal, terutama pada jurnal manajemen umum, etika, gender, dan jurnal CSR yang mencakup dari berbagai *database* jurnal seperti: EBSCO Business Source Elite, Elsevier Science Direct, Emerald, Springer Link, Wiley Online Library, dan ISI Web of Science. Teori Bisnis Keluarga Berkelanjutan digunakan

sebagai kerangka konseptual (*conceptual framework*) dalam melakukan analisis terhadap hasil penelitian yang dipublikasikan di berbagai jurnal tersebut. Dalam upaya menjawab ke-tiga pertanyaan tersebut di atas, Stock et al (2023) menggunakan tiga fase yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan dalam pengumpulan data hasil penelitian CSR perusahaan keluarga.

### **3.4 Teori Bisnis Keluarga Berkelanjutan**

Teori Bisnis Keluarga Berkelanjutan atau SFBT (*Sustainable Family Business Theory*) oleh Stafford et al (1999) merupakan suatu teori yang dikembangkan dari teori sistem dan teori sumber daya (*resource-based view*) yang menyatakan bahwa perilaku yang muncul pada sistem perusahaan keluarga muncul dari interaksi subsistem (subsistem keluarga dan subsistem perusahaan) dan juga transaksi sumber daya yang berhubungan di antara keduanya. Dinamika subsistem ini menjadi pembeda antara perusahaan keluarga dan perusahaan non-keluarga. Subsistem keluarga menggunakan sumber dayanya untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan keluarga, yang dapat bersifat subjektif (misalnya kesejahteraan emosional) dan obyektif (misalnya kesejahteraan finansial). Subsistem perusahaan juga menggunakan sumber dayanya, yang tidak tergantung pada keluarga, untuk mencapai tujuan bisnisnya (Danes et al., 2008; Staford et al., 1999). Kedua subsistem tersebut saling berinteraksi, sehingga memungkinkan baik perusahaan dan keluarga mendapatkan manfaat dari basis sumber daya masing-masing.

Meskipun keduanya merupakan sistem independen namun keduanya bisa saling tumpang tindih, dan tingkat tumpang tindih antara sistem keluarga dan sistem perusahaan adalah berbeda pada setiap perusahaan keluarga. Dalam perusahaan keluarga dengan tingkat pemisahan yang lebar antara urusan keluarga dan urusan perusahaan maka akan hanya terdapat sedikit tumpang tindih yang terjadi. Sebaliknya, dalam perusahaan keluarga dimana tumpang tindihnya tinggi maka hubungan antara subsistem keluarga dan subsistem perusahaan adalah signifikan (Bergamaschi & Randerson, 2016). Semakin kuat kedua subsistem untuk saling tumpang tindih maka semakin besar kemungkinan keluarga

pemilik berupaya memengaruhi manajemen perusahaan (Meier & Schier, 2021; Stock et al, 2023).

Meskipun jumlah perusahaan keluarga lebih dominan di dunia, namun sebagian besar studi lebih banyak meneliti perusahaan non-keluarga (Miller & Le Breton-Miller, 2007). Berbeda dengan perusahaan keluarga, perusahaan non-keluarga tidak berorientasi trans-generasi atau kekayaan sosioemosional atau *socioemotional wealth* (SEW), yang membuat perusahaan non-keluarga menjadi lebih fleksibel karena tidak harus mempertimbangkan aspek emosional atau generasi dalam strategi mereka. SEW menjelaskan kebutuhan emosional keluarga pemilik perusahaan, seperti identitas, kemampuan untuk memberikan pengaruh keluarga, dan pelestarian dinasti keluarga (Gómez-Mejía et al., 2007). Perusahaan non-keluarga tidak terikat pada kelompok manajemen tertentu dan dapat didorong untuk tujuan jangka pendek, misalnya memaksimalkan keuntungan setiap triwulan. Selain itu, kepemilikan perusahaan non-keluarga dan perusahaan publik lebih ‘demokratis’ dan lebih transparan (Cruz et al, Stock et al, 2023).

Sebagai suatu perusahaan keluarga, Sahid Group telah melalui delapan kali pergantian pemerintahan dengan selamat, mulai dari era Presiden Soekarno hingga Jokowi, dengan masing-masing pemerintahan memiliki gaya kepemimpinan yang sangat berbeda. Berbagai kondisi ini menuntut kemampuan untuk “berubah” dan beradaptasi dalam upaya menyesuaikan diri dengan perubahan zaman. Sebagaimana sebuah kapal yang dirancang untuk selalu berada di atas air untuk mengarungi laut, tidak peduli di lautan seperti apa kapal berada, dengan cuaca, ombak dan badai apapun yang dihadapi, kapal harus tetap dapat terapung dan terus melaju ke depan. Maka kemampuan beradaptasi dalam mengaruhi perubahan merupakan syarat mutlak untuk kelanjutan sebuah usaha keluarga di bisnis mereka masing-masing.

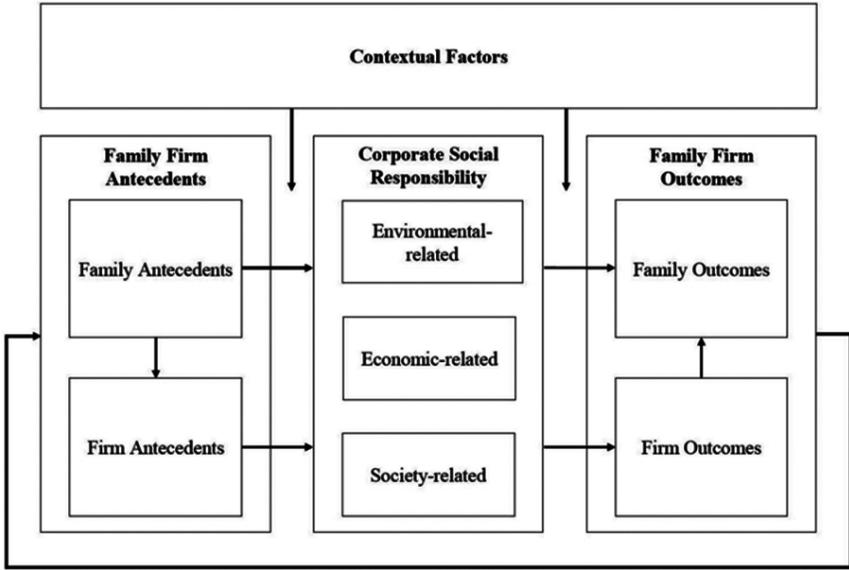
### **3.5 Perilaku CSR Perusahaan Keluarga**

Sebagian besar studi menunjukkan bahwa dalam hal CSR, perusahaan keluarga menunjukkan perilaku yang berbeda dibandingkan dengan perusahaan non-keluarga. Perusahaan keluarga lebih banyak

melakukan kegiatan CSR dibandingkan perusahaan lain. Keluarga pemilik memberikan perusahaan seperangkat sumber daya tertentu milik keluarga dalam bentuk modal finansial, sumber daya manusia, atau modal sosial untuk mencapai tujuan mereka melalui perusahaan (Pütz et al., 2022; Weismeyer-Sammer et al., 2013). Berbeda dengan perusahaan non-keluarga, perusahaan keluarga memiliki semangat kekeluargaan yang ditopang aset keluarga yang terintegrasi dalam perusahaan. Semangat kekeluargaan yang ditopang aset ini disebut *familiness* yaitu “kumpulan sumber daya unik yang dimiliki perusahaan karena interaksi antara keluarga, anggota individu, dan perusahaan.” (Habbershon & Williams, 1999, hal. 11).

*Familiness* adalah hasil spesifik dari penggabungan struktural antara keluarga dan perusahaan yang telah berkembang secara historis sehingga melahirkan identitas tertentu sebagai bisnis keluarga seperti kemampuan tertentu untuk berinovasi (Frank et al, 2010). *Familiness* atau kekeluargaan selalu tersedia terlepas dari situasi pasar yang memungkinkan keluarga mampu mengatasi gangguan internal dan eksternal yang dihadapinya (Danes et al., 2008).

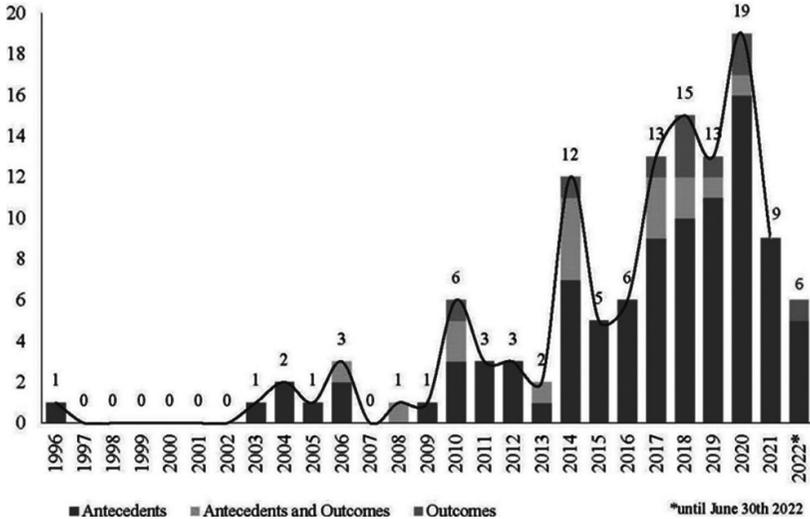
Penelitian bisnis keluarga menunjukkan bahwa anggota keluarga dengan tingkat kekeluargaan atau *familiness* yang signifikan yang dikombinasikan dengan sumber daya yang dimiliki akan mampu mencapai peningkatan kinerja (Pütz et al., 2022). Sejumlah studi juga menunjukkan bahwa perusahaan keluarga memiliki tingkat CSR yang lebih tinggi yang disebabkan efek kekeluargaan di mana sumber daya keluarga (yaitu, modal finansial, manusia, dan sosial) disediakan oleh keluarga pemilik demi kepentingan keluarga (Stock et al, 2023). Peningkatan CSR perusahaan keluarga juga dapat dijelaskan melalui efek limpahan reputasi (*image spillover effect*). Keluarga pemilik perusahaan sering kali berinteraksi dengan komunitas lokal di mana mereka tinggal dan menjadi pusat perhatian karena citra publik mereka. CSR adalah alat yang bernilai, khususnya bagi perusahaan keluarga, karena memfasilitasi peningkatan citra keluarga, sehingga mendorong loyalitas klien sekaligus meningkatkan reputasi perusahaan, sehingga mengarah pada peningkatan kesuksesan finansial.



Gambar 1: Model teoritis hubungan antara anteseden, CSR dan hasil. Sumber: Sumber: Stock, C., Putz, L., Schell, S (2023). Corporate Social Responsibility in Family Firms: Status and Future Directions of a Research Field. Journal of Business Ethics 190

Perusahaan keluarga biasanya berorientasi lintas generasi dan, oleh karena itu, berusaha untuk melestarikan apa yang sudah diperoleh atau apa yang sudah dibangun keluarga dan apa yang sudah dibangun perusahaan sehingga generasi berikutnya memperoleh manfaat. Pada bab ini, SFBT digunakan sebagai kerangka konseptual dengan membagi anteseden CSR perusahaan keluarga dan hasilnya ke dalam subsistem keluarga atau subsistem perusahaan (Lihat gambar 1). Jika anteseden keluarga muncul dari subsistem keluarga (*family antecedent*), maka anteseden perusahaan muncul dari subsistem perusahaan (*firm antecedent*). Dalam hal hasil, subsistem keluarga memperoleh hasil (*outcomes*) dari keluarga, sedangkan subsistem perusahaan memperoleh hasil dari perusahaan. Semakin sering kedua subsistem tersebut saling tumpang tindih maka semakin besar tingkat ketergantungan antara anteseden dengan hasil keluarga atau hasil perusahaan. Selain itu, terdapat pula suatu putaran balik (*loopback*) dari hasil perusahaan ke anteseden karena hasil hari ini dapat menjadi anteseden besok (Lihat gambar 1). Stock et al (2023)

dalam studinya terhadap 122 artikel penelitian sejak tahun 1996 hingga 2022 menunjukkan bahwa studi mengenai CSR perusahaan keluarga memberikan fokus perhatian untuk meneliti faktor anteseden, hasil (*outcomes*) atau keduanya (Lihat gambar 2).



**Gambar 2:** Distribusi fokus penelitian CSR perusahaan keluarga antara anteseden, hasil atau keduanya. Sumber: Stock, C., Putz, L., Schell, S (2023). Corporate Social Responsibility in Family Firms: Status and Future Directions of a Research Field. *Journal of Business Ethics* 190

Mengikuti pendekatan *triple-bottom-line* Elkington (1998) yang menyatakan bahwa pembangunan berkelanjutan harus dilakukan pada dimensi yang berbeda maka tindakan CSR dapat diklasifikasikan ke dalam tiga dimensi berbeda yaitu CSR yang terkait dengan lingkungan, ekonomi, dan sosial (Stock et al, 2023). Kegiatan CSR yang berhubungan dengan lingkungan hidup adalah kegiatan yang bertujuan untuk mengurangi atau memberi kompensasi atas perilaku yang merugikan lingkungan, misalnya dengan mendorong inovasi ramah lingkungan, beradaptasi dengan strategi investasi ramah lingkungan, atau mengadopsi perilaku yang sesuai dengan standar sertifikasi ramah lingkungan. Kegiatan CSR terkait ekonomi adalah upaya membantu pemangku kepentingan yang berhubungan langsung dengan penciptaan nilai perusahaan, misalnya

karyawan, pelanggan, atau pemasok. Sedangkan CSR yang berhubungan dengan masyarakat mencakup aktivitas umum seperti donasi, memberi perhatian dan bantuan terhadap masalah yang mendesak di masyarakat, atau dukungan kepada organisasi nirlaba (Stock et al, 2023). CSR merupakan kegiatan perusahaan, dan melalui CSR perusahaan memelihara atau memperkuat hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan, sehingga meningkatkan posisi kompetitif mereka (Stock et al., 2022; Wagner, 2010). Namun, karena adanya saling ketergantungan antara keluarga dan perusahaan milik keluarga maka kedua subsistem tersebut memperoleh manfaat dari dampak positif yang dihasilkan CSR.

SFBT juga menyatakan bahwa perusahaan keluarga lebih tahan terhadap gangguan eksternal karena adanya penyangga yang berasal dari sumber daya keluarga (Staford et al., 1999). Para peneliti juga harus melihat pada faktor-faktor moderasi kontekstual yang berada di luar sistem keluarga untuk memahami keberagaman temuan dengan lebih baik. Misalnya, ketika CSR dinilai penting bagi pemangku kepentingan (misalnya, dihargai oleh pelanggan, masyarakat, atau peraturan industri) maka perusahaan keluarga lebih terdorong untuk menginvestasikan sumber dayanya dalam kegiatan CSR yang membantu pemangku kepentingan. Dalam penelitian CSR, faktor-faktor tersebut sering kali dipahami sebagai faktor yang secara langsung memengaruhi aktivitas CSR (Aguinis & Glavas, 2012). Model teoretis SFBT mencakup faktor-faktor kontekstual sebagai pendorong eksternal (eksogen), sedangkan faktor keluarga dan anggota keluarga merupakan pendorong internal (endogen). Dalam konteks perusahaan keluarga, lebih banyak atau lebih sedikit sumber daya dari subsistem keluarga atau perusahaan yang dialokasikan untuk kegiatan CSR tergantung pada tekanan yang muncul dari konteks di mana perusahaan keluarga beroperasi.

### **3. 6 Pola Studi CSR Perusahaan keluarga**

Dewasa ini studi mengenai CSR bisnis keluarga memiliki tiga pola sebagai berikut (Stock et al, 2023): Pertama, pola yang menunjukkan bahwa sumber daya keluarga yang diintegrasikan ke dalam perusahaan melalui pengaruh keluarga meningkatkan kemungkinan perusahaan

melakukan kegiatan CSR. Sebagian besar peneliti menemukan bahwa perusahaan keluarga dapat menggunakan CSR sebagai instrumen strategis untuk memperoleh hasil yang menguntungkan (*favorable outcomes*), dan hal ini menunjukkan bahwa pengaruh keluarga dalam perusahaan tidak selalu harus dipandang sebagai suatu kelemahan tetapi sebaliknya sebagai aset strategis (Misalnya Adomako et al., 2019; Lamb et al., 2017).

Kedua, penelitian saat ini sering kali mengalami ketidakselarasan antara penelitian empiris dan teori SFBT yang menyatakan bahwa tujuan keluarga mendorong kegiatan CSR perusahaan keluarga sehingga menghasilkan keuntungan bagi keduanya, baik keluarga dan perusahaan, sedangkan kebanyakan studi dewasa ini hanya meneliti keuntungan bagi perusahaan saja, bukan keuntungan bagi keluarga dan perusahaan sekaligus (Stock et al, 2023). Selain itu, meskipun terdapat banyak studi yang menyatakan bahwa keuntungan keluarga memainkan peran penting dalam manajemen keuangan perusahaan, tetapi tidak terdapat bukti empiris yang mendukung pernyataan itu (Stock et al, 2023).

Ketiga, penelitian dewasa ini belum dapat mengidentifikasi anteseden perusahaan keluarga yang mana yang berhubungan dengan keuntungan yang mana dari kegiatan CSR perusahaan keluarga. Menurut Stock et al (2023) keluarga dapat memperoleh manfaat besar dari CSR karena menghasilkan keuntungan baik bagi perusahaan maupun keluarga. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan keluarga untuk memahami bagaimana dan di mana mengalokasikan sumber daya mereka untuk mencapai hasil CSR yang optimal. Hingga saat ini belum jelas hubungan antara anteseden tertentu dengan keuntungan tertentu dari kegiatan CSR perusahaan keluarga. Begitu pula belum jelas strategi apa yang dapat diterapkan yang memungkinkan keluarga dapat menggunakan sumber daya mereka secara tepat dan konstruktif untuk kegiatan CSR. Penelitian di masa depan diharapkan dapat menjawab pertanyaan ini dengan cara memberikan fokus perhatian pada efek mediasi dari suatu kegiatan CSR dalam hubungan antara variabel anteseden perusahaan keluarga dengan hasil yang diperoleh perusahaan (Stock et al, 2023).

### 3.7 Metode Penelitian CSR Bisnis Keluarga

Dalam penelitiannya, Stock et al (2023) mengategorikan ke-122 artikel yang ditelitinya berdasarkan apakah variabel kunci yang dianalisis adalah anteseden CSR atau hasil perusahaan keluarga atau kedua-duanya, anteseden CSR dan hasil perusahaan keluarga. Artikel-artikel yang meneliti dampak spesifik perusahaan keluarga terhadap CSR diklasifikasikan ke dalam 'anteseden', sementara artikel-artikel yang diklasifikasikan ke dalam kategori 'hasil' meneliti bagaimana perusahaan keluarga secara spesifik memengaruhi dampak CSR. Proses Analisa dilakukan dalam beberapa tahap. Pertama, anteseden dan hasil dibagi ke dalam subkategori keluarga dan perusahaan sebagaimana yang disarankan oleh SFBT.

Teori SFBT menunjukkan bahwa mengintegrasikan sumber daya keluarga dan perusahaan membantu menghadapi gangguan internal dan eksternal (Danes et al., 2008). Selanjutnya dibangun subkategori kontekstual sebagai faktor yang akan memengaruhi berapa lama perusahaan dapat bertahan dari, misalnya, kompetitor, tekanan pemegang saham non-keluarga, dan tekanan pemangku kepentingan serta seberapa dalam keterikatan perusahaan pada komunitas. Dua peneliti mendiskusikan dan mengatur semua artikel ke dalam setiap subdivisi selama proses analisis. Dua peneliti lainnya diajak berkonsultasi ketika terjadi perbedaan pandangan, dan semua peneliti membahas kategorisasi yang sudah dibuat secara ekstensif sampai tercapai konsensus.

Dalam hal metode yang digunakan pada 122 jurnal yang diteliti, Stock et al (2023) menemukan kebanyakan menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan data terutama diambil dari database longitudinal seperti database dari Thomson Reuters, laporan tahunan perusahaan, dan kinerja perusahaan S&P 500. Sedangkan penelitian terhadap perusahaan keluarga kecil dan menengah (UKM) mengambil data menggunakan survei *cross-sectional*. Metode kualitatif digunakan untuk mengeksplorasi secara induktif terhadap isu untuk menghasilkan teori penelitian baru dengan menggunakan wawancara semi terstruktur menggunakan metodologi studi kasus. Selain itu, berdasarkan Panduan Jurnal Akademik (Asosiasi Sekolah Bisnis, 2021) untuk mengevaluasi

kualitas jurnal ('4' adalah skor tertinggi dan '2' terendah), dan dari 122 artikel yang direview sebanyak 12,30% muncul di jurnal dengan peringkat '4', 57,38% berada di peringkat '3', dan 30,32% berada di peringkat '2' (Stock et al, 2023).

### **3.8 Penggunaan Teori Penelitian CSR Keluarga**

Dalam studinya terhadap 122 artikel jurnal terpilih, empat teori muncul sebagai yang paling banyak digunakan dalam CSR bisnis keluarga: *The Principal Agency Theory*, *Socioemotional Wealth (SEW)*, Teori Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Theory*), dan Teori Kelembagaan atau Institusi (*Institutional Theory*). Sebanyak 30 penelitian menggabungkan lebih dari satu teori dengan mengambil asumsi-asumsi yang berbeda dari berbagai teori untuk menjelaskan kegiatan CSR perusahaan keluarga. *Principal Agency Theory* menyatakan bahwa semakin kuat kendali keluarga pemilik (melalui kepemilikan saham atau manajemen) maka semakin sukses keluarga pemilik dalam memaksakan apa yang menjadi tujuan mereka pada perusahaan. Stock et al (2023) menemukan, dua puluh empat artikel mengacu pada *Principal Agency Theory*, dengan fokus pada konflik dalam hubungan antara prinsipal (keluarga pemilik) dan agen (para manajer non-keluarga), yang ditandai dengan asimetri informasi antara keduanya, di mana agen mempunyai keunggulan informasi dibandingkan prinsipal. Distribusi informasi yang tidak merata di antara kedua kelompok ini mengarah pada kemungkinan bahwa agen tidak bertindak demi kepentingan terbaik principal namun berperilaku oportunistik demi keuntungan pribadi (Eisenhardt, 1989).

Teori Kelembagaan dirujuk dalam delapan belas artikel dengan fokus perhatian pada bagaimana perusahaan harus menyesuaikan diri (beradaptasi) dengan lingkungan yang berbeda untuk mendapatkan legitimasi saat menjalankan bisnis mereka. Teori Kelembagaan digunakan untuk menjelaskan perilaku perusahaan dalam konteks yang berbeda karena perusahaan harus menyesuaikan perilaku mereka dengan aturan norma kelembagaan dan kebiasaan masyarakat di mana perusahaan berada. Penelitian CSR perusahaan keluarga menggunakan teori ini terutama untuk menguji bagaimana anteseden tertentu memengaruhi

CSR berdasarkan faktor kontekstual yang berbeda. Misalnya, lokasi industri suatu perusahaan memengaruhi bagaimana pemilik atau manajemen perusahaan keluarga dalam menjalankan CSR dan hal yang sama berlaku juga pada konteks budaya (Stock et al, 2023).

Sebanyak dua puluh satu artikel menggunakan Socioemotional Wealth (SEW) sebagai konsep teoritis dalam penelitiannya. Artikel pertama dalam sampel yang menggunakan SEW diterbitkan pada tahun 2014, dan konsep ini semakin populer sejak saat itu (Swab et al., 2020). SEW berfokus pada tujuan afektif dan non-keuangan, seperti memperkuat citra keluarga dan mempertahankan kendali atas perusahaan. Oleh karena itu, argumen paling dominan di antara penelitian yang menggunakan SEW sebagai landasan teoritisnya adalah bahwa pemilik ingin melindungi citra keluarganya dan karenanya terlibat dalam CSR untuk meningkatkan citra tersebut dan terlihat baik di mata pemangku kepentingan (Stock et al, 2023).

Teori Pemangku Kepentingan digunakan dalam tiga belas artikel dan merupakan salah satu teori fundamental dan dominan dalam penelitian CSR secara umum (Stock et al, 2023). Teori ini menjelaskan mengapa perusahaan keluarga berfokus pada pemangku kepentingan dan, oleh karena itu, melakukan lebih banyak CSR dibandingkan perusahaan non-keluarga dan menjadi alasan bagi kehadiran keluarga dalam perusahaan. Alasannya mencakup, misalnya, pemikiran untuk melanjutkan kepemilikan perusahaan ke generasi selanjutnya dan kesadaran yang lebih tinggi terhadap tekanan pemangku kepentingan dibandingkan dengan perusahaan non-keluarga (Cruz et al., 2014; Delmas & Gergaud, 2014). Selain itu, penelitian CSR perusahaan keluarga mengasumsikan bahwa pemilik menggunakan perusahaan untuk mencapai tujuan finansial dan non-finansial sehingga lebih cenderung untuk terlibat dalam kegiatan CSR yang mendukung pemangku kepentingan dalam upaya untuk mencapai tujuan tersebut (Bingham et al., 2011; Cruz et al. 2014).

Terdapat pula kecenderungan belakangan ini, penelitian CSR perusahaan keluarga yang menggabungkan ke-empat teori yang sudah dibahas sebelumnya namun sebaliknya sekitar 30% artikel bahkan tidak menggunakan teori sama sekali (Stock et al, 2023). Namun, penelitian

yang lebih baru cenderung berbasis teori, yang menunjukkan bahwa pemahaman tentang perusahaan keluarga sudah lebih maju.

### **3.9 Anteseden Perusahaan Keluarga**

Hampir 80 persen dari seluruh 122 hasil penelitian yang dianalisa stock et al (2023) mengenai CSR perusahaan keluarga secara khusus membahas anteseden yaitu hal ihwal yang terjadi sebelumnya, misalnya konteks atau memori, yang mendorong perusahaan keluarga melaksanakan kegiatan CSR. Sebanyak 16% membahas anteseden dan hasil CSR secara bersamaan, dan hal ini menunjukkan fokus penelitian didominasi topik anteseden dalam penelitian CSR perusahaan keluarga. Ketika beberapa artikel pertama yang membahas anteseden keluarga diterbitkan maka kesimpulan yang dikemukakan adalah bahwa sumber daya keluarga yaitu modal sosial merupakan anteseden dari kegiatan CSR khususnya CSR yang ditujukan kepada pemangku kepentingan. Beberapa penelitian selanjutnya mengidentifikasi adanya anteseden berbeda yang menjadi dasar CSR yaitu kepemilikan keluarga yang menjadi anteseden paling menonjol.

Stock et al (2023) menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian menggunakan kepemilikan keluarga diikuti oleh manajemen keluarga atau kombinasi keduanya untuk menguji pengaruh anteseden keluarga terhadap CSR perusahaan keluarga. Meskipun terdapat kecenderungan moderat ke arah dampak positif, namun tidak ditemukan adanya dampak nyata kegiatan CSR; Hal ini mungkin terjadi karena langkah-langkah tersebut saja tidak cukup untuk memengaruhi pengambilan keputusan, karena keluarga pemilik tidak dapat cukup memengaruhi proses pengambilan keputusan internal perusahaan hanya dengan kehadiran mereka. Seperti yang diduga, langkah-langkah operasional tidak cukup mencerminkan adanya tumpang tindih antara keluarga dan perusahaan (Stock et al, 2023).

Meskipun penelitian CSR perusahaan keluarga yang menggunakan teori SEW cukup mampu menjelaskan pengaruh kepemilikan keluarga terhadap CSR jauh lebih baik dibandingkan penelitian yang menggunakan konsep kepemilikan keluarga dan manajemen keluarga, namun penelitian

berlandaskan SEW juga menunjukkan hasil CSR yang beragam. Meskipun faktor sosioemosional meningkat seiring dengan semakin tumpang tindihnya subsistem keluarga dan subsistem perusahaan namun SEW tidak memiliki karakter peningkatan sumber daya yang dapat diarahkan untuk melakukan lebih banyak CSR. Oleh karena itu, CSR hanya mendukung sebagian tujuan sosio emosional atau dengan kata lain sosio emosional bukan menjadi faktor utama perusahaan keluarga melaksanakan CSR. Hal ini juga menjelaskan heterogenitas hasil penelitian lainnya. Misalnya, SEW menyebabkan perusahaan keluarga lebih sering terlibat dalam CSR dengan pemangku kepentingan eksternal dibandingkan perusahaan non-keluarga agar dapat menghasilkan dampak positif terhadap keluarga pemilik, namun kurang terlibat dalam CSR dengan pemangku kepentingan internal, karena keluarga pemilik merasa takut kehilangan kendali atas perusahaan mereka sendiri dengan memberikan konsesi kepada, misalnya, karyawan (Cruz et al., 2014).

Menurut Stock et al (2023), penelitian yang menggunakan ukuran generasi keluarga dan ukuran nilai keluarga adalah lebih baik dalam menunjukkan tumpang tindih antara keluarga dan perusahaan, dan juga menunjukkan dampak lebih positif terhadap CSR. Studi-studi ini berargumentasi bahwa seiring dengan semakin kuatnya kendali keluarga pemilik terhadap operasional sehari-hari, semakin besar pula peluang untuk memengaruhi keputusan bisnis internal. Mungkin tumpang tindih yang paling signifikan antara keluarga dan perusahaan ditunjukkan ketika perusahaan memiliki nama yang sama dengan keluarga pemilik dan secara keseluruhan memberikan dampak positif terhadap CSR. Dengan demikian, tingkat pengaruh keluarga yang lebih canggih, seperti generasi keluarga, nilai-nilai keluarga, dan nama perusahaan keluarga, cenderung dikaitkan dengan keterkaitan yang kuat antara subsistem keluarga dan perusahaan.

Karena perusahaan keluarga tidak hanya terdiri dari subsistem keluarga tetapi juga subsistem perusahaan, sejumlah studi menguji pengaruh anteseden umum perusahaan terhadap aktivitas CSR. Studi-studi ini menjawab bagaimana anteseden perusahaan berinteraksi dengan anteseden keluarga mengenai CSR. Mereka fokus terutama pada anteseden non-keuangan (internal) yang sebagian besar menunjukkan

dampak CSR dan menguji dampak tata kelola dan manajemen non-keluarga terhadap kegiatan CSR perusahaan keluarga. Dengan hanya dua penelitian yang menyelidiki pengaruh anteseden keuangan, jelas bahwa penelitian lebih lanjut mengenai anteseden keuangan masih diperlukan.

*QUOTES:*

- ❖ *Life is not Worth Living without Challenges and Achievements*
- ❖ *Success Begins when You Start Doing*
- ❖ *Do Your Very Best and You Shall Achieve Your Best*



# Bab 4

## CSR PENDIDIKAN PERUSAHAAN KELUARGA

Pemerintah Indonesia dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Panjang telah menetapkan visi “Indonesia Berdaulat, Maju, Adil, dan Makmur” di tahun 2045. Dalam periode 2016-2045, ekonomi Indonesia ditargetkan mampu tumbuh 5,7 persen per tahun, sehingga diharapkan mampu keluar dari *middle income trap* dan mampu menjadi negara dengan PDB terbesar ke-5 (Hadiyanto et al, 2022). Dalam rangka mencapai target tersebut, salah satu pilar pembangunan Indonesia tahun 2045 adalah Pembangunan Manusia dan Penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi melalui percepatan pendidikan rakyat Indonesia secara merata.

Selanjutnya, dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024, pemerintah berkomitmen mewujudkan pemerataan layanan pendidikan berkualitas di seluruh wilayah Indonesia yang diwujudkan dalam Prioritas Nasional (PN) ketiga: Meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM), Berkualitas dan Berdaya Saing. Pentingnya penetapan prioritas dalam pembangunan SDM perlu didukung oleh alokasi anggaran yang memadai melalui pelaksanaan berbagai program pendidikan yang tepat sasaran dan dapat diukur (Hadiyanto et al, 2022).

## 4.1 Paradigma Pembangunan Pendidikan

Pembangunan merupakan proses yang berkesinambungan yang mencakup seluruh aspek kehidupan masyarakat, termasuk aspek sosial, ekonomi, politik dan kultural, dengan tujuan utama meningkatkan kesejahteraan warga bangsa secara keseluruhan. Dalam proses pembangunan, peranan pendidikan amatlah strategis yaitu untuk: a) Memasyarakatkan ideologi dan nilai-nilai sosio-kultural bangsa; b) Mempersiapkan tenaga kerja untuk memerangi kemiskinan, kebodohan, dan mendorong perubahan sosial dan c) Meratakan kesempatan dan pendapatan. Peran yang pertama merupakan fungsi politik pendidikan dan dua peran yang lainnya merupakan fungsi ekonomi (John CB, 1982 dalam Mulyandari et al 2010).

Berkaitan dengan peranan pendidikan dalam pembangunan nasional muncul dua paradigma yang menjadi kiblat bagi pengambil kebijakan dalam pengembangan kebijakan pendidikan: paradigma fungsional dan paradigma sosialis (Mulyandari et al 2010). Paradigma fungsional melihat bahwa keterbelakangan dan kemiskinan dikarenakan masyarakat tidak memiliki pengetahuan, kemampuan dan sikap modern dalam jumlah yang cukup. Menurut pengalaman masyarakat Barat, lembaga pendidikan formal sistem persekolahan merupakan lembaga utama mengembangkan pengetahuan, melatih kemampuan dan keahlian, dan menanamkan sikap modern para individu yang diperlukan dalam proses pembangunan. Bukti-bukti menunjukkan adanya kaitan yang erat antara pendidikan formal seseorang dan partisipasinya dalam pembangunan. Perkembangan lebih lanjut muncul argumen mengenai *human investment*, yang menyatakan bahwa investasi dalam diri manusia lebih menguntungkan karena memberikan *economic rate of return* yang lebih tinggi dibandingkan dengan investasi dalam bidang fisik (Zamroni 2009; Mulyandari et al 2010).

Paradigma sosialis melihat peranan pendidikan dalam pembangunan adalah: a) Mengembangkan kompetensi individu; b) Kompetensi yang lebih tinggi diperlukan untuk meningkatkan produktivitas; dan c) Secara umum, meningkatkan kemampuan warga masyarakat sehingga meningkatkan kehidupan masyarakat secara keseluruhan (Mulyandari et

al 2010). Oleh karena itu, berdasarkan paradigma sosialis ini, pendidikan harus diperluas secara besar-besaran dan menyeluruh, kalau suatu bangsa menginginkan kemajuan.

Paradigma fungsional dan paradigma sosialis telah melahirkan pengaruh besar dalam dunia pendidikan paling tidak dalam dua hal (Mulyandari et al 2010). Pertama, telah melahirkan paradigma pendidikan yang bersifat analis-mekanistik dengan mendasarkan pada doktrin reduksionisme dan mekanistik. Reduksionisme melihat pendidikan sebagai barang yang dapat dipecah-pecah dan dipisah-pisah satu dengan yang lain. Mekanistik melihat bahwa pecahan-pecahan atau bagian-bagian tersebut memiliki keterkaitan linier fungsional, satu bagian menentukan bagian yang lain secara langsung. Akibatnya, pendidikan telah direduksi sedemikian rupa ke dalam serpihan-serpihan kecil yang satu sama lain menjadi terpisah tiada hubungan, seperti: kurikulum, kredit SKS, pokok bahasan, program pengayaan, seragam, pekerjaan rumah dan latihan-latihan. Suatu sistem penilaian telah dikembangkan untuk menyesuaikan dengan serpihan-serpihan tersebut: nilai, indeks prestasi, ranking, rata-rata nilai, kepatuhan dan ijazah.

Kedua, para pengambil kebijakan pemerintah menjadikan pendidikan sebagai mesin pertumbuhan (*engine of growth*) yang merupakan penggerak dan loko pembangunan. Sebagai penggerak pembangunan, pendidikan harus mampu menghasilkan ciptaan (*invention*) dan gagasan baru (*innovation*), yang merupakan inti kekuatan pembangunan. Pendidikan harus diorganisir secara terpusat dalam suatu lembaga pendidikan formal, bersifat terpisah dan berada di atas dunia yang lain, khususnya dunia ekonomi, sehingga mudah diarahkan untuk kepentingan pembangunan nasional (Mulyandari et al 2010). Lewat jalur tunggal ini lembaga pendidikan diharapkan mampu menghasilkan berbagai tenaga kerja yang dibutuhkan oleh dunia kerja. Agar efisien dan efektif, proses pendidikan harus disusun dalam struktur yang rigid, manajemen sentralistis, kurikulum penuh dengan pengetahuan dan teori.

Namun demikian, pengalaman selama ini menunjukkan bahwa pendidikan nasional sistem persekolahan tidak dapat berperan sebagai penggerak dan lokomotif pembangunan, bahkan pendidikan telah menjadi penghambat pembangunan ekonomi dan teknologi, dengan

munculnya berbagai kesenjangan: kultural, sosial dan khususnya kesenjangan vokasional dalam bentuk melimpahnya pengangguran terdidik (Gass, 2005; Zamroni 2009)

Berbagai masalah pendidikan yang muncul tersebut di atas bersumber pada kelemahan pada sistem persekolahan dalam pendidikan nasional yang sangat mendasar, sehingga tidak mungkin disempurnakan hanya lewat pembaharuan yang bersifat tambal sulam. Pembaharuan pendidikan nasional sistem persekolahan yang mendasar dan menyeluruh harus dimulai dari mencari penjelasan baru atas paradigma peran pendidikan dalam pembangunan. Pembaharuan pendidikan nasional persekolahan harus didasarkan atas paradigma peranan pendidikan dalam pembangunan nasional yang tepat, sesuai dengan realitas masyarakat dan kultur bangsa sendiri. Oleh karena itu, dewasa ini telah muncul paradigma baru peranan pendidikan dalam pengembangan masyarakat, yaitu Pendidikan Sistemik-Organik yang merupakan suatu inovasi baru dalam dunia pendidikan (Mulyandari et al 2010).

Berbagai inovasi dalam pendidikan saat ini banyak dikembangkan, tujuannya adalah agar sumber daya manusia yang dihasilkan dari suatu proses pendidikan, memiliki kapasitas dan kualitas yang memadai. Kapasitas dan kualitas sumber daya manusia yang tangguh merupakan aset penting dalam pembangunan nasional. Salah satu inovasi itu disebut dengan paradigma pendidikan sistemik-organik. Paradigma pendidikan sistemik-organik dirasakan mampu menjawab kebutuhan-kebutuhan dan permasalahan-permasalahan penyelenggaraan pendidikan konvensional. Hal ini dikarenakan, paradigma pendidikan sistemik-organik menuntut pendidikan bersifat *double track* yang artinya, pendidikan sebagai suatu proses tidak bisa dilepaskan dari perkembangan dan dinamika masyarakatnya (Djuwairiyah & Muqit, 2015). Dunia pendidikan senantiasa mengaitkan proses pendidikan dengan tuntutan zaman dan masyarakat pada umumnya, dan dunia kerja pada khususnya.

Idealnya, apa yang telah dipelajari di sekolah dalam suatu proses pendidikan seharusnya menjadi bekal untuk menghadapi dunia luar yang penuh tantangan. Namun, selama ini pendidikan cenderung diposisikan terpisah dengan lingkungan di luar pendidikan (Djuwairiyah & Muqit, 2015). Konsepsi pemisahan dunia pendidikan dengan dunia

di luar sekolah tidak lagi relevan diterapkan dalam proses pendidikan yang menghendaki adanya paradigma baru yaitu paradigma pendidikan sistemik-organik. Pembangunan sumber daya manusia yang tangguh, harus menempatkan sumber daya manusia yang diolah dan dikelola sebagai subjek yang memiliki karakteristik tersendiri sesuai bakat, minat, dan upaya untuk menjadikan mereka berhasil menemukan kelebihan dan jati dirinya. Komitmen tersebut harus berangkat dari jiwa para pendidik khususnya, dan pelaku pendidikan pada umumnya (Djuwairiyah & Muqit, 2015).

Paradigma peranan pendidikan dalam pembangunan tidak bersifat linier dan unidimensional, namun peranan pendidikan dalam pembangunan sangat kompleks dan bersifat interaksional dengan kekuatan-kekuatan pembangunan yang lain. Dalam konstelasi semacam ini, pendidikan tidak dapat lagi disebut sebagai *engine of growth*, sebab kemampuan dan keberhasilan lembaga pendidikan formal sangat terkait dan banyak ditentukan oleh kekuatan-kekuatan yang lain, terutama kekuatan ekonomi umumnya dan industri pada khususnya. Hal ini membawa konsekuensi bahwa lembaga pendidikan sendiri tidak dapat meramalkan jumlah dan kualifikasi tenaga kerja yang diperlukan oleh dunia kerja, sebab kebutuhan tenaga kerja baik jumlah dan kualifikasi yang diperlukan berubah dengan cepat seiring dengan kecepatan perubahan ekonomi, bisnis, industri dan masyarakat (Mulyandari et al 2010).

Perlu diketahui bahwa proses pendidikan yang berlangsung di sekolah dan universitas untuk mengantarkan siswa dan mahasiswa pada keberhasilan di dunia kerja dipengaruhi komponen-komponen pendidikan yang saling bekerja sama secara integral dan harmonis, saling ketergantungan serta berinteraksi satu sama lainnya, terlebih pada tiga komponen pendidikan; proses pembelajaran, manajemen sekolah, dan kultur sekolah (Djuwairiyah & Muqit, 2015). Ketiga komponen ini saling berinteraksi dan saling pengaruh-memengaruhi, memiliki hubungan sebab akibat secara timbal balik. Keberhasilan suatu proses pendidikan sangat ditentukan oleh hubungan yang sinergis antara ketiga komponen tersebut. Dengan sistem semacam ini, dunia pendidikan di Indonesia diharapkan mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan

dan fleksibilitas tinggi sehingga mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan zaman yang senantiasa berubah dengan cepat (Djuwairiyah & Muqit, 2015)

Paradigma peran pendidikan dalam pembangunan yang bersifat kompleks dan interaktif, melahirkan paradigma pendidikan Sistemik-Organik dengan mendasarkan pada doktrin ekspansionisme dan teleologi (Mulyandari et al, 2010). Ekspansionisme merupakan doktrin yang menekankan bahwa segala obyek, peristiwa dan pengalaman merupakan bagian-bagian yang tidak terpisahkan dari suatu keseluruhan yang utuh. Suatu bagian hanya akan memiliki makna kalau dilihat dan dikaitkan dengan keutuhan totalitas, sebab keutuhan bukan sekedar kumpulan dari bagian-bagian. Keutuhan satu dengan yang lain berinteraksi dalam sistem terbuka, karena jawaban suatu problem muncul dalam suatu kesempatan berikutnya.

Paradigma pendidikan Sistemik-Organik menekankan bahwa proses pendidikan formal sistem persekolahan harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut: 1) Pendidikan lebih menekankan pada proses pembelajaran (*learning*) dari pada mengajar (*teaching*), 2) Pendidikan diorganisir dalam suatu struktur yang fleksibel; 3) Pendidikan memperlakukan peserta didik sebagai individu yang memiliki karakteristik khusus dan mandiri dan 4) Pendidikan merupakan proses yang berkesinambungan dan senantiasa berinteraksi dengan lingkungan (Mulyandari et al 2010).

Paradigma pendidikan Sistemik-Organik menuntut pendidikan bersifat *double tracks* yang berarti pendidikan sebagai suatu proses tidak bisa dilepaskan dari perkembangan dan dinamika masyarakatnya. Dunia pendidikan senantiasa mengaitkan proses pendidikan dengan masyarakatnya pada umumnya, dan dunia kerja pada khususnya. Keterkaitan ini memiliki arti bahwa prestasi peserta didik tidak hanya ditentukan oleh apa yang mereka lakukan di lingkungan sekolah, melainkan prestasi peserta didik juga ditentukan oleh apa yang mereka kerjakan di dunia kerja dan di masyarakat pada umumnya (Mulyandari et al 2010). Dengan kata lain, pendidikan yang bersifat *double tracks* menekankan bahwa untuk mengembangkan pengetahuan umum dan spesifik harus melalui kombinasi yang strukturnya terpadu antara tempat kerja, pelatihan dan pendidikan formal sistem persekolahan.

Dengan *double tracks* ini sistem pendidikan akan mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan dan fleksibilitas yang tinggi untuk menyesuaikan dengan tuntutan pembangunan yang senantiasa berubah dengan cepat.

## 4.2 Indeks Pembangunan Manusia

Data yang dipublikasikan oleh United Development Index mengenai Indeks Pembangunan Manusia (*Human Development Index* disingkat HDI) masih jauh dari memuaskan. Indikator yang digunakan untuk mengukur HDI mengacu pada tiga dimensi utama, yaitu kesehatan, pendidikan, dan standar hidup layak. Dimensi kesehatan diukur dengan indikator usia harapan hidup saat lahir (*life expectancy at birth*). Dimensi standar hidup layak diukur dengan indikator pendapatan nasional bruto (*gross national income*) per kapita. Terakhir, dimensi pendidikan diukur dengan angka harapan lama sekolah (*expected years of schooling*) dan rata-rata lama sekolah (*mean years of schooling*).

Rata-rata Lama Sekolah (RLS) didefinisikan sebagai jumlah tahun yang digunakan oleh penduduk dalam menjalani pendidikan formal, dan cakupan penduduk yang dihitung RLS adalah penduduk berusia 25 tahun ke atas (BPS, n.d). Angka Harapan Lama Sekolah (HLS) didefinisikan sebagai lamanya sekolah (dalam tahun) yang diharapkan akan dirasakan oleh anak pada umur tertentu di masa mendatang. HLS dapat digunakan untuk mengetahui kondisi pembangunan sistem pendidikan di berbagai jenjang. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), rata-rata lama sekolah (RLS) penduduk Indonesia mencapai 8,77 tahun pada 2023. Peringkat Indonesia pada HDI dan RLS merupakan indikator bahwa kualitas pendidikan di Indonesia masih rendah.

Laporan Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan, harapan lama sekolah (HLS) dan rata-rata lama sekolah (RLS) di Indonesia terus meningkat dalam satu dekade terakhir. HLS di Indonesia tercatat mencapai 13,15 tahun pada 2023. Ini artinya, anak-anak Indonesia yang berusia 7 tahun memiliki harapan menempuh pendidikan setidaknya hingga diploma I (Annur, 2023). Namun di sisi lain, Indonesia masih memiliki tantangan yang berat dalam mewujudkan SDM yang berkualitas.

Hal ini tercermin dari peringkat nilai HDI Indonesia tahun 2019 yang berada pada peringkat 107 dari 189 negara (United Nations Development Programme, 2020). Bahkan, dalam regional Asia Tenggara, Indonesia hanya menempati peringkat 5 dan berada di bawah Singapura, Brunei Darussalam, Malaysia, dan Thailand (Tabel 1). Skor HDI Indonesia pada 2022 bahkan merosot lebih rendah, dari rata-rata global dengan nilai 0,739, sehingga Indonesia masuk peringkat ke-112 dari 193 negara yang diriset. Rendahnya peringkat HDI Indonesia mengindikasikan ketertinggalan kualitas SDM Indonesia dibandingkan negara tetangga (Hadiyanto et al, 2022).

**Tabel 1. Perkembangan *Human Development Index* negara-negara di Asia Tenggara**

No	Negara	HDI			Kategori	
		2010	2019	Perubahan	2010	2019
1	Singapura	90,9	93,8	2,9	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi
2	Brunei	82,7	83,8	1,1	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi
3	Malaysia	77,2	81	3,8	Tinggi	Sangat Tinggi
4	Thailand	72,4	77,7	5,3	Tinggi	Tinggi
5	Indonesia	66,5	71,8	5,3	Sedang	Tinggi
6	Philippine	67,1	71,8	4,7	Sedang	Tinggi
7	Vietnam	66,1	70,4	4,3	Sedang	Tinggi
8	Laos	55,2	61,3	6,1	Rendah	Sedang
9	Cambodia	53,9	59,4	5,5	Rendah	Rendah
10	Myanmar	51,5	58,3	6,8	Rendah	Rendah

Sumber: United Nations Development Programme (2020)

Secara populasi, penduduk Indonesia paling besar merupakan tamatan pendidikan dasar (SD). Data Statistik Pendidikan 2022 mencatat, 59,88 persen penduduk Indonesia menamatkan pendidikan dasar, sebanyak 29,97 persen merupakan penduduk berpendidikan menengah dan hanya 10,15 persen penduduk yang menamatkan pendidikan tinggi. (Gitiyarko,2023). Hipotesa umum yang diakuai selama ini menyatakan bahwa terdapat hubungan antara tingkat pendidikan dengan penghasilan. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka semakin tinggi pula penghasilannya.

Namun, berdasarkan data Badan Pusat Statistik Agustus 2023, penduduk bekerja dengan tamatan SD ke bawah masih menunjukkan proporsi terbesar yaitu 36,82 persen. Mereka yang tidak/belum bersekolah, belum tamat SD maupun tamatan SD, termasuk dalam kelompok ini. Terlebih lagi, 17,77 persen penduduk bekerja merupakan mereka yang tamat sekolah menengah pertama. Dengan demikian,

54,59 persen penduduk pekerja berpendidikan dasar SD atau SMP (Gitiyarko,2023).

Dilihat dari latar belakang pendidikan, gambaran SDM di Indonesia belum menggembirakan. Berbagai ketimpangan pendidikan di tengah-tengah masyarakat telah terjadi, di antaranya adalah: a) Ketimpangan antara kualitas output pendidikan dan kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan; b) Ketimpangan kualitas pendidikan antar desa dan kota, antar Jawa dan luar Jawa, antar penduduk kaya dan penduduk miskin (Zamroni 2009). Selain itu. faktor mahal nya biaya pendidikan dan terbatasnya sarana prasarana pendidikan juga merupakan penyebab rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia.

Selain masih harus mengejar ketertinggalan kualitas SDM di kancan internasional, Indonesia juga masih menghadapi tantangan yang tidak kalah berat yakni kesenjangan capaian Pembangunan manusia antarwilayah. Kesenjangan tersebut tercermin dari tingginya disparitas Indeks Pembangunan Manusia (IPM) antarprovinsi maupun antarkabupaten/kota. Secara lebih spesifik lagi, ketimpangan utamanya terjadi antara wilayah bagian barat dan wilayah bagian timur. Berdasarkan data yang dirilis Badan Pusat Statistik (BPS, 2022b), diungkapkan bahwa pada tahun 2021 hanya 2 provinsi yang masuk dalam kategori IPM “sangat tinggi”, yakni DKI Jakarta dengan IPM 81,11 dan DI Yogyakarta dengan IPM 80,22. Sedangkan 21 provinsi berada di kategori “tinggi” dengan rentang nilai IPM 70,00 s.d. 79,99. Sisanya sebanyak 11 provinsi masih beradadi kategori “sedang” dengan rentang nilai 60,00 s.d. 69,9 (Hadiyanto et al, 2022).

Sebagaimana dikemukakan Badan Pusat Statistik tahun 2022, beberapa indikator pendidikan yang belum mencapai target di antaranya Angka Partisipasi Murni, Rata-Rata Lama Sekolah, dan Harapan Lama Sekolah (Hadiyanto et al, 2022). Angka Partisipasi Murni (APM) merupakan proporsi dari penduduk kelompok usia sekolah tertentu yang sedang bersekolah tepat di jenjang pendidikan yang seharusnya terhadap penduduk kelompok usia sekolah yang sesuai. APM menunjukkan seberapa banyak penduduk usia sekolah yang sudah dapat memanfaatkan fasilitas pendidikan sesuai jenjang pendidikannya. Bila seluruh anak

usia sekolah dapat bersekolah tepat waktu, maka APM akan mencapai angka 100 persen

Rata-Rata Lama Sekolah (RLS) merupakan salah indikator yang digunakan untuk mengukur kualitas pendidikan. RLS dihitung berdasarkan jumlah tahun yang digunakan oleh penduduk dalam menjalani pendidikan formal yang dihitung di tiap jenjangnya. Misalnya, untuk penduduk yang tamat SD diperhitungkan lama sekolah selama 6 tahun, tamat SMP selama 9 tahun, dan tamat SMA selama 12 tahun tanpa memperhitungkan apakah pernah tinggal kelas atau tidak (Badan Pusat Statistik, 2022d).

Harapan Lama Sekolah (HLS) merupakan ukuran lamanya sekolah (dalam tahun) yang diharapkan akan dirasakan oleh anak pada umur tertentu di masa mendatang. Angka HLS menunjukkan peluang anak usia 7 tahun ke atas untuk mengenyam pendidikan formal pada waktu tertentu. Sebagai contoh, apabila diketahui HLS sebesar 12,62 tahun. Artinya, secara rata-rata anak usia 7 tahun yang masuk jenjang pendidikan formal memiliki peluang untuk bersekolah selama 12,62 tahun atau setara dengan Diploma I (Badan Pusat Statistik, 2022e)

APM jenjang SMP/ sederajat tahun 2019 ditetapkan dalam RPJMN sebesar 82,02 sedangkan capaian sebesar 79,40 dan jenjang SMA/ sederajat ditargetkan sebesar 67,48 dan capaian sebesar 60,84 (Hadiyanto et al, 2022). Selanjutnya, RLS penduduk usia di atas 15 tahun yang ditetapkan dalam RPJMN sebesar 8,8 untuk tahun 2019 namun capaian RLS tahun 2019 sebesar 8,75 tahun (metode lama). Selanjutnya, HLS tahun 2021 ditetapkan dalam RPJMN sebesar 13,6 sedangkan capaian RLS sebesar 13,08 (Hadiyanto et al, 2022).

Angin segar berhembus pada tahun 2009 di tengah upaya peningkatan kualitas kehidupan masyarakat Indonesia yang ditandai dengan keseriusan pemerintah menetapkan alokasi anggaran pendidikan. Sejak tahun 2009, pemerintah telah mengalokasikan 20% dari APBN untuk anggaran bidang pendidikan. Alokasi tersebut merupakan amanat yang tercantum dalam Undang-Undang Dasar (UUD) 1945 dan Undang-Undang (UU) Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Besarnya alokasi anggaran pendidikan tersebut juga menunjukkan tingginya komitmen Pemerintah untuk mencerdaskan masyarakat Indonesia. Tingginya alokasi anggaran pendidikan diharapkan selaras dengan tercapainya target indikator pendidikan. Namun demikian, beberapa target dalam indikator Pendidikan dalam RPJMN belum dapat tercapai. Meskipun demikian, untuk mengejar ketertinggalan dunia pendidikan, perlu dilakukan program terobosan, mendukung peningkatan peran pendidikan dalam pengembangan masyarakat dengan melibatkan secara langsung pihak swasta sebagai bentuk kepedulian dan tanggung jawab sosial.

### **4.3 Permasalahan Sektor Pendidikan**

Dewasa ini, meskipun telah cukup banyak kemajuan yang dicapai namun bangsa Indonesia dihadapkan pada permasalahan multidimensi yang menyentuh berbagai tatanan kehidupan mendasar manusia, bukan hanya berkaitan dengan aspek ekonomi, namun juga aspek sosial, dan budaya. Berbagai bentuk kemiskinan sosial juga banyak diperlihatkan, seperti miskin pengabdian, kurang disiplin dan kurang empati terhadap masalah sosial (Situmeang & Wulandari, 2013). Menurut Putera Sampoerna Foundation (PSF, 2024), salah satu korporasi besar di Indonesia yang aktif berkiprah dalam pendidikan di Indonesia, meskipun telah banyak kemajuan yang dicapai, namun masih terdapat sejumlah masalah yang memerlukan perhatian serius karena pendidikan merupakan salah satu aspek kritis dalam pembangunan Indonesia.

PSF mengemukakan adanya 10 isu dalam dunia pendidikan Indonesia beserta solusinya yaitu: (1) Keterbatasan akses pendidikan: salah satu masalah utama adalah keterbatasan akses pendidikan, terutama di daerah pedesaan. Banyak anak tidak dapat mengakses pendidikan berkualitas karena jarak yang jauh, transportasi yang terbatas, dan fasilitas yang minim. Solusinya adalah membangun lebih banyak sekolah di daerah terpencil dan menyediakan transportasi sekolah yang terjangkau; (2) Kualitas guru: meskipun jumlah guru di Indonesia cukup memadai, masih terdapat masalah terkait kualitas pengajaran. Kurangnya pelatihan, sertifikasi yang lemah, dan kurangnya insentif

untuk menarik guru berkualitas dapat merugikan pendidikan. Solusinya adalah meningkatkan pelatihan guru, meningkatkan sistem sertifikasi, dan memberikan insentif yang menarik bagi guru; (3) Kurikulum yang tidak relevan: banyak kritik terhadap kurikulum di Indonesia karena dianggap tidak memadai dan tidak sesuai dengan kebutuhan pasar kerja. Perlu dilakukan revolusi kurikulum untuk memastikan bahwa siswa dilatih dengan keterampilan yang relevan dengan dunia kerja modern; (4) Kesenjangan pendidikan antar daerah: kesenjangan antara daerah perkotaan dan pedesaan dalam hal akses dan kualitas pendidikan masih menjadi masalah serius. Perlu dilakukan investasi lebih lanjut di daerah pedesaan untuk menyamakan peluang pendidikan bagi semua anak; (5) Kurangnya fasilitas pendidikan: Beberapa sekolah masih kekurangan fasilitas dasar seperti ruang kelas yang memadai, perpustakaan, dan laboratorium. Solusinya adalah mengalokasikan lebih banyak anggaran untuk pembangunan infrastruktur pendidikan.

Selain ke-lima masalah yang disebutkan di atas masalah lainnya mencakup lima masalah dan solusi lainnya yaitu: (6) Masalah finansial siswa: biaya pendidikan yang tinggi masih menjadi hambatan bagi sejumlah siswa. Program beasiswa dan bantuan keuangan perlu ditingkatkan untuk memastikan bahwa setiap anak memiliki kesempatan yang setara untuk mendapatkan pendidikan; (7) Kemiskinan dan putus sekolah: kondisi ekonomi keluarga dapat memaksa anak-anak untuk putus sekolah. Program bantuan sosial dan pembangunan ekonomi di tingkat komunitas dapat membantu mengatasi masalah ini; (8) Ketidakesetaraan gender: meskipun ada peningkatan dalam mengurangi kesenjangan gender di bidang pendidikan, masih terdapat tantangan dalam mewujudkan kesetaraan penuh. Diperlukan upaya lebih lanjut untuk menghilangkan stereotip gender dan memberikan dukungan khusus untuk memastikan bahwa semua anak, tanpa memandang jenis kelamin, memiliki kesempatan yang sama; (9) Kurangnya keterlibatan orang tua: partisipasi orang tua dalam pendidikan anak sering kali rendah. Program pelibatan orang tua dan peningkatan kesadaran tentang peran mereka dalam pendidikan anak dapat membantu meningkatkan kualitas pendidikan; (10) Tingginya tingkat pengangguran setelah lulus: masalah serius lainnya adalah tingginya tingkat pengangguran di antara

lulusan. Perlu ada kerja sama yang lebih erat antara institusi pendidikan dan dunia industri untuk memastikan bahwa lulusan dilengkapi dengan keterampilan yang dibutuhkan oleh pasar kerja.

Melalui pemahaman mendalam tentang masalah-masalah ini, pemerintah, lembaga pendidikan, masyarakat, dan korporasi melalui CSR dapat bekerja sama untuk mencari solusi yang efektif. Pendidikan yang berkualitas adalah kunci untuk mengatasi tantangan-tantangan ini dan membangun masa depan yang lebih cerah bagi generasi mendatang. Meskipun kedudukan pendidikan cukup strategis untuk kemajuan suatu bangsa, namun bangsa kita masih belum dapat mengandalkan pendidikan untuk mendorong kemajuan karena pada kenyataannya kondisi dan hasil pendidikan di Indonesia belum memadai (Mulyandari et al, 2010). Kondisi tersebut ditunjukkan dari kemampuan sumber daya manusia (SDM) Indonesia untuk berkompetisi dengan bangsa lain.

Bertolak dari pentingnya implementasi CSR dalam mendukung peningkatan peran pendidikan dalam pembangunan masyarakat, maka permasalahan yang perlu dikaji dalam bab ini adalah: Apa peran pendidikan dalam pembangunan masyarakat? Bagaimana konsep CSR diimplementasikan dalam dunia usaha? Sejauh mana implementasi CSR berpengaruh meningkatkan peran pendidikan dalam pembangunan masyarakat? Dengan demikian tujuan bab ini adalah: mendiskusikan peran pendidikan dalam pembangunan masyarakat; mendiskusikan implementasi CSR dalam dunia pendidikan, dan; menganalisis implementasi CSR oleh korporasi swasta dalam pembangunan pendidikan.

#### **4.4 Pembangunan Sektor Pendidikan**

Bab ini merupakan tinjauan (review) efektivitas dari alokasi belanja pendidikan dengan melihat pada sebaran input (belanja) pendidikan dan indikator hasil (*outcome*) pendidikan di Indonesia. Selain itu, bab ini membahas pengaruh belanja pendidikan oleh pemerintah terhadap indikator hasil pendidikan dan bagaimana perusahaan keluarga turut serta berperan dalam meningkatkan kualitas pembangunan pendidikan melalui program CSR Pendidikan. Cukup banyak Perusahaan keluarga

skala besar yang saat ini terlibat langsung dalam melaksanakan tanggung jawab sosialnya (CSR) di bidang pendidikan, baik secara tidak langsung maupun secara langsung. Sebut saja Sahid Group, Bakrie Group, Ciputra Group, Sampoerna Group dan lain-lain. Bagian ini terlebih dulu membahas strategi pembangunan sektor pendidikan oleh pemerintah dan juha mendiskusikan apa dan bagaimana peran dan tanggung jawab perusahaan keluarga dalam melaksanakan CSR pendidikan sehingga terjadi sinergisitas dalam pembangunan sektor pendidikan antara pemerintah dan sektor swasta (korporasi).

Sejak tahun 2021, pemerintah mengimplementasikan Redesain Perencanaan dan Penganggaran (RSPP) sektor pendidikan yang menghasilkan sejumlah *output* strategis di bidang pendidikan dan menjadi sektor prioritas Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (Hadiyanto et al, 2022). Beberapa belanja pemerintah sektor pendidikan di antaranya adalah Program Indonesia Pintar (PIP), Biaya Operasional Sekolah (BOS), Bantuan kuota internet, Tunjangan Profesi Guru (TPG) non PNS, Rehabilitasi sarana pendidikan, Program Keluarga Harapan (PKH) dll.

Biaya Operasional Sekolah (BOS) digunakan untuk membiayai bahan ajar di SD dan SMP sebagai program unggulan dalam program wajib belajar. BOS juga dapat digunakan untuk mendanai kegiatan lainnya sepanjang diatur dalam ketentuan perundang-undangan. BOS terdiri dari BOS reguler, BOS kinerja, dan BOS afirmasi. BOS reguler dialokasikan untuk memenuhi kebutuhan biaya operasional seluruh siswa SD dan SMP. BOS kinerja diberikan kepada satuan pendidikan yang dinilai unggul dalam memberikan pelayanan pendidikan yang ditetapkan oleh kementerian. BOS afirmasi yang dialokasikan bagi satuan pendidikan dasar dan menengah yang berada di daerah khusus yang ditetapkan oleh kementerian (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2020a).

Program Indonesia Pintar (PIP) merupakan bantuan dari pemerintah sebagai program khusus untuk membantu siswa dan mahasiswa sekolah. Bentuk bantuannya berwujud finansial dan perluasan kesempatan untuk belajar dari pemerintah untuk peserta didik dan mahasiswa yang berasal dari keluarga miskin atau rentan miskin untuk membiayai pendidikan melalui Kartu Indonesia Pintar. Bantuan PIP dialokasikan pada anggaran Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi

(Kemendikbudristek) dan Kementerian Agama (Kemenag) (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2020b).

Rehabilitasi sarana pendidikan diberikan dalam bentuk Dana Alokasi Khusus (DAK) Fisik Bidang Pendidikan yang dialokasikan kepada suatu daerah tertentu oleh APBN yang merupakan urusan daerah dan membantu mendanai kegiatan fisik khusus yang sesuai dengan prioritas nasional. DAK fisik pendidikan bertujuan untuk memenuhi standar pelayanan minimal dan mengurangi ketimpangan pelayanan dasar publik. Rehabilitasi sarana Pendidikan merupakan sektor prioritas yang tercantum dalam publikasi informasi APBN 2021 (Hadiyanto et al, 2022).

Tunjangan Profesi Guru terdiri dari Tunjangan Profesi Guru ASN Pusat/Daerah, Tunjangan Khusus Guru ASN Pusat/Daerah, dan Tambahan Penghasilan (Tamsil) Guru ASN Pusat/Daerah. Tunjangan Profesi Guru merupakan penghargaan atas profesi yang diberikan kepada guru yang memiliki sertifikat pendidik. Tunjangan Khusus Guru adalah tunjangan yang diberikan kepada guru yang ditugaskan pemerintah sebagai kompensasi atas kesulitan hidup yang dihadapi dalam melaksanakan tugas di daerah khusus. Sedangkan Tambahan Penghasilan merupakan sejumlah uang yang diberikan kepada Guru ASN Daerah yang belum memiliki sertifikat pendidik (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2021).

Program Keluarga Harapan (PKH) merupakan program pemerintah yang memberikan bantuan sosial bersyarat kepada keluarga miskin yang ditunjuk sebagai keluarga penerima PKH. Program bantuan sosial PKH bertujuan untuk mengurangi jumlah penduduk miskin, mengurangi ketimpangan (gini ratio), dan sekaligus meningkatkan Indeks Pembangunan Manusia (IPM). Komponen PKH terdiri dari pendidikan, kesehatan, dan kesejahteraan sosial. Kriteria komponen pendidikan yaitu anak SD/SMP/SMA sederajat dan anak usia 6-21 tahun yang belum menyelesaikan wajib belajar 12 tahun. Kewajiban penerima PKH di bidang pendidikan adalah mendaftarkan dan memastikan kehadiran anggota keluarga PKH ke satuan pendidikan sesuai jenjang sekolah dasar dan menengah. Besaran komponen setiap jiwa pada komponen Pendidikan per tahun yaitu SD sebesar Rp900 ribu, SMP sebesar Rp1,5

juta dan SMA sebesar Rp2 juta (Direktorat Jenderal Perlindungan dan Jaminan Sosial, 2020).

Terkait dengan ketercapaian indikator angka partisipasi murni (APM), belanja BOS diharapkan dapat mendukung pemenuhan kebutuhan belanja operasional sekolah, sehingga sekolah tidak membebankan biaya kepada siswanya. Hal tersebut dapat mendorong orang tua untuk menyekolahkan anaknya secara tepat waktu sesuai usia sekolahnya, tanpa khawatir adanya iuran yang harus ditanggung. Tunjangan Guru ditujukan untuk dapat memenuhi kebutuhan dasar guru, sehingga guru dapat fokus untuk melaksanakan tugasnya untuk mengajar di sekolah secara *full time*. Hal tersebut pada akhirnya dapat berdampak pada meningkatnya kualitas pengajaran dan mendorong kehadiran siswa di sekolah.

Dana alokasi khusus (DAK) Fisik Bidang Pendidikan yang bertujuan untuk memenuhi standar pelayanan minimal dan mengurangi ketimpangan seyogyanya dapat meningkatkan sarana, prasarana, serta aksesibilitas sekolah sehingga menarik minat masyarakat untuk bersekolah. Sementara itu, PIP dan PKH Bidang Pendidikan merupakan program finansial untuk membantu siswa dan mahasiswa yang berasal dari keluarga miskin atau rentan miskin untuk membiayai pendidikan. PIP dan PKH Bidang Pendidikan dapat memenuhi kebutuhan dasar pendidikan, misalnya kebutuhan baju sekolah, buku, dan transportasi, sehingga dapat meningkatkan partisipasi masyarakat miskin untuk bersekolah sesuai usia sekolahnya. Ketersediaan jumlah sekolah di setiap wilayah akan meningkatkan aksesibilitas pendidikan bagi setiap warga di sekitarnya sehingga dapat meningkatkan partisipasi warga untuk mengenyam pendidikan.

## **4.5 Dampak Belanja Sektor Pendidikan**

Beberapa penelitian telah menguji dampak belanja sektor pendidikan terhadap outcome Pendidikan. Misalnta, hasil penelitian Biantoro & Jasmina (2021) menunjukkan bahwa realisasi Tunjangan Profesi Guru berhubungan positif dengan capaian pembelajaran siswa. Penelitian lain menyimpulkan bahwa faktor latar belakang keluarga, yakni pendidikan kepala keluarga dan kondisi ekonomi, serta tempat tinggal anak menjadi

faktor yang berpengaruh terhadap ketimpangan akses menuju pendidikan menengah (Ayuningtyas, 2021). Sejalan dengan hal tersebut, dalam memetakan sebaran kualitas pendidikan di Indonesia, perlu ditambahkan variabel persentase tingkat kemiskinan dan pengeluaran per kapita suatu daerah sebagai variabel lain di luar belanja pendidikan.

Anggaran belanja sektor pendidikan melalui mekanisme desentralisasi dinilai memiliki dampak cukup signifikan terhadap capaian outcome sektor pendidikan karena lamanya sekolah sedikit meningkat, pencapaian pendidikan antarprovinsi sedikit menurun, tetapi variasi antarkota meningkat. Namun hal yang menarik adalah tingkat perkembangan kota dan urbanisasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap peningkatan pencapaian pendidikan (Muttaqin et al, 2016). Selain itu, untuk kapasitas fiskal dan status sebagai kota baru tidak berpengaruh signifikan terhadap perpanjangan masa sekolah. Begitu juga dengan daerah pedesaan dan kota madya yang kurang berkembang dalam upaya meningkatkan pencapaian pendidikan Indonesia.

Mongan (2019) melakukan studi komparatif dampak pengeluaran pemerintah di sektor pendidikan dan kesehatan terhadap indeks pembangunan manusia di Indonesia. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pengeluaran belanja pemerintah pusat dalam pendidikan tidak berpengaruh terhadap Indeks Pembangunan Manusia (IPM). Namun pengeluaran pemerintah pusat pada sektor kesehatan, dan pengeluaran pemerintah daerah dalam pendidikan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap IPM. Selain itu, karakteristik wilayah juga berpengaruh terhadap belanja dan hasil pendidikan karena belanja pemerintah daerah di bidang pendidikan dan karakteristik wilayah (misalnya wilayah kepulauan) berpengaruh terhadap aspek pendidikan (Wardani & Arsandi, 2020).

Suatu studi untuk meneliti dampak pengeluaran pemerintah di bidang pendidikan terhadap PDB per Kapita: *Spending More or Spending Better* dengan memakai analisis Vector Error Correction Model (VECM) menunjukkan bahwa meskipun pengeluaran pemerintah di bidang pendidikan memiliki pengaruh terhadap tingkat kesejahteraan, namun kontribusinya belum optimal yang disebabkan isu pemerataan dan disparitas kapasitas fiskal antardaerah (Rifa'i & Moddilani, 2021). Sistem

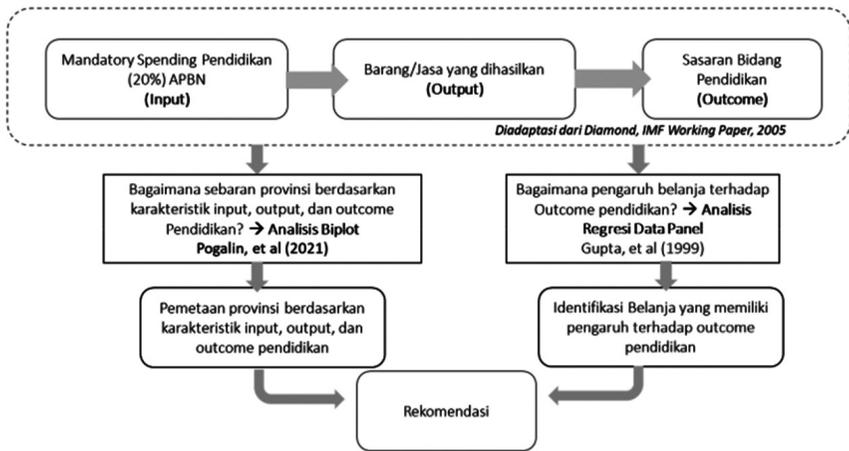
pendidikan Indonesia yang kompleks dan syarat geografis, sosial, budaya dan populasi yang beragam mengakibatkan distorsi transmisi kebijakan pengeluaran pemerintah pada bidang pendidikan terhadap tujuan yang ingin dicapai (Rifa'i & Moddilani, 2021).

Suatu studi membuktikan bahwa belanja pemerintah daerah di bidang pendidikan dan karakteristik wilayah atau pulau berpengaruh terhadap aspek pendidikan dan pendapatan per kapita berpengaruh positif terhadap APM siswa SMP (Wardani & Arsandi, 2020). Studi lain mengungkapkan bahwa program BOS dan DAK Pendidikan berpengaruh terhadap pembentukan angka APK Wajib Belajar (Aziz, 2009), sedangkan belanja PIP memberikan dampak secara signifikan terhadap tingkat partisipasi sekolah di Kawasan Timur Indonesia (Hasan & Arsyad, 2021). Selain itu, studi lain menunjukkan bahwa belanja PKH berpengaruh pada peningkatan pendaftaran sekolah dari 8 menjadi 9 persen pada siswa berusia 13-15 tahun (Cahyadi et al 2018). Penelitian yang dilakukan di Amerika menemukan adanya pengaruh pembangunan sekolah terhadap angka partisipasi sekolah yang ditunjukkan dengan peningkatan pendaftaran jumlah siswa sebesar 17,3% sejak pasca konstruksi (Neilson & Zimmerman, 2014)

Suatu studi oleh Hadiyanto et al (2022) meneliti dampak belanja pendidikan sebagaimana diuraikan di atas terhadap *outcome* pendidikan. Dalam penelitian ini, pengaruh belanja pendidikan dijadikan sebagai variabel independen yang diduga memberikan pengaruh terhadap sejumlah variabel dependen yaitu: Angka Partisipasi Murni (APM), Rata-Rata Lama Sekolah (RLS) dan Harapan Lama Sekolah. Belanja pendidikan mencakup antara lain Belanja Operasional Sekolah (BOS), Tunjangan Guru, DAK Fisik Bidang Pendidikan, PIP, dan PKH, Jumlah Sekolah menjadi variabel kontrol dalam penelitian ini (Hadiyanto et al, 2022).

Penelitian oleh Hadiyanto et al (2022) ini menggunakan dua alat analisis, yaitu analisis biplot dan regresi data panel. Data yang digunakan adalah data sekunder yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik, Kementerian Keuangan, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, Kementerian Agama, dan Kementerian Sosial. Analisis Biplot di digunakan untuk melakukan pemetaan provinsi berdasarkan kedekatan karakteristik pendidikan dilihat dari input (belanja) pendidikan dan

output (indikator) pendidikan, sementara analisis regresi data panel digunakan untuk melihat pengaruh belanja pendidikan terhadap indikator outcome pendidikan berupa APM, HLS, dan RLS. Kedua analisis tersebut dikombinasikan untuk menghasilkan kesimpulan dan rekomendasi terkait dengan alokasi belanja secara spasial sebagaimana disajikan dalam desain penelitian (Gambar 3). Objek dalam analisis Biplot adalah 33 Provinsi di Indonesia. Dalam hal ini, DKI Jakarta dikeluarkan dari data set karena tidak mempunyai belanja DAK Fisik Bidang Pendidikan (Hadiyanto et al, 2022).



Gambar 4.1: Desain penelitian dampak belanja pendidikan terhadap *outcome* pendidikan. Sumber: Hadiyanto, Prasetyo, T. D., Merini, D., Yaisman, F (2022) Menakar keefektifan mandatory spending bidang pendidikan. Indonesian Treasury Review: : Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik, 7(2), 115-132.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum, dari sisi pengeluaran atau belanja pendidikan berupa BOS, Tunjangan Guru, DAK Fisik Bidang Pendidikan, dan Jumlah Sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kenaikan APM, RLS dan HLS. Hal ini membuktikan bahwa belanja pendidikan memiliki peran yang strategis dalam peningkatan pendidikan sebagaimana amanat UUD 1945 dan UndangUndang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Hadiyanto et al, 2022). Selain itu, analisis biplot menunjukkan bahwa belanja pendidikan per kapita memiliki korelasi positif dengan

indikator *outcome* pendidikan, namun belum dialokasikan sesuai dengan kebutuhan setiap provinsi. Sebagian besar provinsi di Indonesia masih memiliki infrastruktur pendidikan yang kurang memadai.

## 4.6 CSR Pendidikan

Sebagaimana dijelaskan di atas bahwa secara umum, pengeluaran atau belanja pendidikan yang bersumberkan dari APBN dan jumlah sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kenaikan angka partisipasi murni (APM), rata-rata lama sekolah (RLS) dan harapan lama sekolah (HLS). Hal ini membuktikan bahwa belanja pendidikan memiliki peran yang strategis dalam pembangunan pendidikan, namun belanja pendidikan pemerintah belum dialokasikan sesuai dengan kebutuhan setiap provinsi. Selain itu, sebagian besar provinsi di Indonesia masih banyak yang belum memiliki infrastruktur pendidikan yang memadai. Pembangunan sektor pendidikan dengan hanya mengandalkan anggaran pemerintah tentu saja tidak cukup, karena itu pihak swasta, baik yayasan atau korporasi, diharapkan dapat berperan serta dalam ikut membangun dunia pendidikan di Indonesia, baik secara langsung atau melalui program khusus seperti CSR.

Selain itu, biaya sekolah dan biaya kuliah belakangan ini menjadi sorotan karena dinilai mahal dan bahkan pemerintah pada tahun 2024 masih berencana untuk menaikkan uang kuliah beberapa kali lipat lagi sehingga sulit dijangkau kalangan mahasiswa kelas menengah ke bawah (Ibrahim, 2024). Banyak mahasiswa yang mengeluh terkait tingginya uang kuliah atau penetapan uang kuliah yang tidak sesuai dengan kemampuan ekonomi sesungguhnya dari mahasiswa, dan hal ini tentunya akan memengaruhi Angka Partisipasi Kasar (APK) Pendidikan Tinggi.

Pemerintah mencoba berbagai skenario dalam meningkatkan APK Perguruan Tinggi sehingga perlu dilakukan pemetaan potensi pembiayaan pendidikan tinggi. Tidak hanya pemerintah, namun juga pihak swasta dan lembaga filantropi melalui program Corporate Social Responsibility (CSR) yang merupakan salah satu program nyata gerakan kepedulian pihak swasta (perusahaan) terhadap masyarakat. Kepedulian sejumlah

perusahaan untuk memajukan dunia pendidikan melalui kegiatan CSR sangat berarti bagi dunia pendidikan.

CSR semakin menguat terutama setelah dinyatakan dengan tegas dalam Undang-Undang Perseroan Terbatas (UU PT No 40 Tahun 2007). Dalam undang-undang tersebut dinyatakan secara tegas bahwa PT yang menjalankan usaha di bidang dan/atau bersangkutan dengan sumber daya alam wajib menjalankan tanggung jawab sosial dan lingkungan (Pasal 74 ayat 1). Perusahaan yang baik tidak hanya memburu keuntungan ekonomi (*profit*) melainkan juga harus memiliki kepedulian terhadap kelestarian lingkungan (*planet*) dan kesejahteraan masyarakat (Elkington, 1998). Oleh sebab itu, implementasi CSR dalam membantu memecahkan persoalan pendidikan perlu dilakukan untuk mendukung peran pendidikan dalam pengembangan masyarakat.

Dalam era globalisasi dan kompetisi bisnis yang semakin ketat, tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) menjadi elemen penting dari sebuah perusahaan yang sehat. Salah satu bentuk CSR yang dapat memberikan dampak positif bagi lingkungan sekitar adalah dukungan pada dunia pendidikan sebagai upaya menciptakan tenaga kerja yang lebih berkualitas di masa depan. Dewasa ini, semakin banyak perusahaan, termasuk bisnis keluarga, menjadikan pendidikan sebagai bagian integral dari program tanggung jawab sosial mereka. Menjadikan pendidikan sebagai program CSR memberikan kontribusi strategis, tidak saja bagi masyarakat sekitar tetapi juga bagi perusahaan itu sendiri. Setidaknya ada empat alasan penting dalam memilih pendidikan sebagai sektor sasaran CSR (Hoshizora, 2023).

Pertama, memberikan kesempatan yang sama. Pentingnya CSR pendidikan tercermin dalam perannya untuk memberikan kesempatan yang sama kepada semua anak-anak, tanpa memandang latar belakang ekonomi. Anak-anak dari keluarga kurang mampu bisa mendapatkan pendidikan berkualitas tanpa harus terkendala oleh biaya. Dengan memberikan kesempatan yang sama, perusahaan mendukung terciptanya masyarakat yang lebih inklusif dan adil, di mana setiap anak memiliki akses yang setara terhadap pendidikan guna membentuk masa depan mereka. Selain itu, pendidikan dapat menciptakan landasan yang kuat bagi pengembangan bakat dan potensi individu, dan pada gilirannya

dapat berkontribusi pada kemajuan bangsa dan perusahaan itu sendiri di masa depan. CSR pendidikan mencerminkan tanggung jawab sosial perusahaan untuk memastikan bahwa pendidikan tidak menjadi batasan bagi perkembangan anak-anak yang kurang beruntung secara finansial.

Kedua, meningkatkan kualitas tenaga kerja. CSR pendidikan tidak hanya memberikan dampak positif pada tingkat akses pendidikan, tetapi juga berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan kualitas tenaga kerja di suatu negara. Dengan mendukung pendidikan, perusahaan berperan aktif dalam membentuk sumber daya manusia yang lebih berkualitas dan kompeten. Lewat pendidikan yang lebih baik, individu dapat mendulang keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan berpikir kritis yang lebih baik. Perusahaan yang menyadari pentingnya kualitas tenaga kerja sebagai aset strategis dapat melibatkan diri dalam mendukung program pendidikan yang relevan dengan kebutuhan industri.

Dengan demikian, donasi pendidikan bukan hanya menjadi investasi dalam pendidikan, tetapi juga merupakan investasi dalam sumber daya manusia yang akan menjadi bagian integral dari perkembangan perusahaan di masa depan. Selain itu, dukungan terhadap pendidikan tingkat lanjut dan pelatihan profesional dapat meningkatkan keterampilan karyawan yang sudah ada, menciptakan lingkungan kerja yang berfokus pada inovasi berkelanjutan. Dalam jangka panjang, kontribusi perusahaan melalui donasi pendidikan sebagai CSR menciptakan ekosistem bisnis yang didukung oleh tenaga kerja berkualitas, memberikan kontribusi positif pada pertumbuhan ekonomi, dan menciptakan dampak positif bagi masyarakat secara keseluruhan.

Ketiga, membangun reputasi positif. CSR pendidikan bukan hanya menciptakan dampak positif di dalam kelas ruang belajar, tetapi juga di dunia bisnis dan masyarakat pada umumnya. Melibatkan diri dalam upaya memajukan pendidikan mencerminkan komitmen perusahaan untuk menjadi agen perubahan yang positif di lingkungan sekitarnya. Ini menciptakan kesan bahwa perusahaan tidak hanya berorientasi pada keuntungan semata, tetapi juga memiliki perhatian yang mendalam terhadap keberlanjutan dan kesejahteraan masyarakat. CSR pendidikan menciptakan narasi positif di sekitar merek perusahaan, menggambarkan perusahaan sebagai entitas yang peduli dan bertanggung jawab secara

sosial. Ini dapat meningkatkan citra perusahaan dimata konsumen, mitra bisnis, dan masyarakat luas. Reputasi positif ini bisa menjadi sebuah bentuk nyata dari kontribusi perusahaan dalam meningkatkan kondisi pendidikan di komunitasnya.

Keempat, menciptakan kemitraan yang kuat. CSR pendidikan bukan hanya tentang memberikan bantuan finansial, tetapi juga membuka peluang untuk membentuk kemitraan yang kuat bagi perusahaan. Melalui dukungan finansial dan sumber daya lainnya, perusahaan dapat menjalin hubungan yang lebih erat dengan sekolah, perguruan tinggi, lembaga pendidikan lainnya, hingga organisasi nirlaba yang bergerak membuat pelaksanaan CSR tersebut. Kemitraan semacam ini menciptakan hubungan yang saling menguntungkan. Perusahaan mendapatkan kesempatan untuk berpartisipasi aktif dalam pembangunan pendidikan, memahami kebutuhan masyarakat setempat, dan mengarahkan inisiatif mereka sesuai dengan kebutuhan yang sesungguhnya. Di sisi lain, lembaga pendidikan mendapatkan dukungan yang krusial untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan fasilitas.

Sebagai tambahan, kemitraan semacam ini dapat menciptakan program-program inovatif bersama yang memberdayakan komunitas sekitar. Misalnya, perusahaan dapat memberikan pelatihan kerja atau magang bagi siswa, menciptakan jalur karier untuk lulusan, atau mengembangkan program pengembangan keahlian yang sesuai dengan kebutuhan industri. Melalui CSR pendidikan, perusahaan tidak hanya menjadi penyokong finansial, tetapi juga menjadi mitra aktif dalam mencapai tujuan pendidikan bersama. Hal ini menciptakan ikatan yang kuat antara sektor bisnis dan pendidikan, serta membawa dampak positif yang berkelanjutan bagi kedua belah pihak serta masyarakat secara luas.

CSR pendidikan bukan hanya tindakan etis, tetapi juga investasi dalam pembangunan sosial dan ekonomi yang berkelanjutan. Melalui program CSR ini, perusahaan tidak hanya menjadi agen perubahan yang positif, tetapi juga menciptakan dampak positif yang akan dirasakan oleh generasi mendatang. Sebagai pelaku bisnis yang bertanggung jawab, dunia usaha hendaknya dapat menjadikan pendidikan sebagai fokus utama dalam upaya membangun masyarakat yang lebih baik.

## 4.8 Praktik CSR Pendidikan

Secara umum, pendidikan mempunyai peranan dalam meningkatkan kualitas manusia sebagai sumber daya pembangunan dan menjadi titik sentral pembangunan. Manusia yang berkualitas memiliki keseimbangan antara tiga aspek yang ada padanya, yaitu aspek pribadi sebagai individu, aspek sosial dan aspek kebangsaan. Sinergi peran antara dunia pendidikan dan dunia kerja, diantaranya adalah dunia usaha (perusahaan) yang secara terpadu memberikan kesempatan interaksi di antara keduanya untuk membangun sistem pendidikan dengan paradigma sistemik-organik. Berkaitan dengan hal ini, peluang untuk membangun sinergi antara dunia pendidikan dan dunia industri terbuka lebar pasca disahkannya Undang-Undang tentang Perseroan Terbatas (UUPT) pada 20 Juli 2007 khususnya Pasal 74 UUPT yang menyatakan adanya kewajiban melaksanakan pengaturan tentang tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility/CSR*).

Salah satu komponen utama CSR adalah pengembangan kepemimpinan dan pendidikan yang merupakan kunci pembangunan berkelanjutan dan pertumbuhan yang berpihak kepada kelompok miskin, maka dunia bisnis dapat memberikan kontribusi penting dalam menyediakan akses pendidikan berkualitas (The World Bank Institute, dalam Mulyandari et al 2010). Bahkan, perusahaan dapat memberikan dampak penting pada proses pemberdayaan melalui peningkatan standar pengembangan kepemimpinan dan pendidikan dalam perusahaan. Oleh karena itu, kemajuan dunia pendidikan memang tidak dapat berjalan sendiri, sehingga perlu ada kerja sama antara perusahaan, masyarakat dan pemerintah, yang dikemas melalui program CSR.

Salah satu implementasi CSR dalam dunia pendidikan adalah *Program Cooperative Academic Education* disingkat Co-op yang merupakan program belajar bekerja terpadu yang melibatkan tiga pihak yaitu mahasiswa, perguruan tinggi dan dunia usaha. Program ini merupakan salah satu strategi pendidikan dan pengembangan SDM yang mengintegrasikan mahasiswa dengan berbagai latar belakang ilmu dari bangku kuliah dengan pengalaman kerja yang produktif melalui konsep *work-based learning* atau *work-integrated learning* agar mahasiswa dapat menemukan dan mengalami sendiri apa yang disebut “dunia kerja.”

Kebijakan perusahaan dalam mengembangkan lingkungan strategis yaitu melalui CSR akan menjadi landasan dari berbagai program kolaborasi yang terkait dengan pemberdayaan para mahasiswa dalam mengembangkan kemampuan kewirausahaan melalui program Co-op ini. Selain dari sasaran yang bernuansa kemampuan penguasaan teknologi dan bisnis tersebut, program CSR juga ditujukan untuk memberikan akses dalam pemberdayaan masyarakat baik yang terkait langsung dengan proses bisnis perusahaan maupun lingkungan strategis yang lain, misalnya lingkungan dunia pendidikan. Misalnya, PT Telekomunikasi Indonesia Tbk bekerjasama dengan DPPK (Dewan Pengembangan Program Kemitraan) telah menyelenggarakan Program Co-op sejak tahun 1998 (Mulyandari et al 2010). Hingga tahun 2008, perguruan tinggi yang telah berpartisipasi dalam Program Co-op PT Telekomunikasi Indonesia Tbk berjumlah 32 perguruan tinggi yang tersebar diseluruh Indonesia dan telah merekrut dan memberikan kesempatan magang untuk sebanyak 1.170 mahasiswa (Mulyandari et al 2010). Dari sebanyak 1170 mahasiswa yang telah melaksanakan Co-op di TELKOM sebagian direkomendasikan untuk dapat mengikuti Program Rekrut dan banyak di antara mereka saat ini telah meniti karir di PT. TELKOM (Telkom 2009)

Kegiatan lain terkait dengan CSR di bidang pendidikan adalah *Partners in Learning* oleh Micosoft Indonesia (Mulyandari et al 2010). Kegiatan ini dilakukan dengan mendukung berbagai pihak yang memiliki tujuan meningkatkan mutu pengajaran melalui peningkatan kemampuan profesional pendidik. Microsoft telah bermitra erat dengan Depdiknas, terutama melalui Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, yang memiliki 30 Lembaga Penjamin Mutu Pendidik (LPMP) di 30 provinsi. Program pelatihan bagi pendidik yang dilakukan secara rutin merupakan salah satu cara strategis bagi Microsoft untuk menawarkan dukungannya dalam berpartisipasi di dalam kegiatan pendidikan melalui *peer coaching* yang tidak sekedar pelatihan pemanfaatan informasi teknologi di sekolah tetapi merupakan upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru secara menyeluruh (Mulyandari et al 2010). Penekanan dalam pelatihan ini adalah pada komunikasi dan bagaimana para pesertanya berbagi materi ajar yang berbasis teknologi informasi komunikasi (TIK). Oleh karenanya, para

peserta modul pelatihan *peer coaching* sudah diasumsikan mampu dan terbiasa dalam menggunakan komputer di kelas. Yang penting adalah para peserta dibawa ke pemikiran bahwa mereka tidak sendiri dalam menjalankan tugas-tugasnya karena rekan-rekan sesama pendidik ikut mendukung, dan mereka pun diharapkan juga memberi dukungan yang sama dalam pengajaran (Gondomono, 2007; Mulyandari et al 2010).

Kepedulian sejumlah perusahaan untuk memajukan dunia pendidikan melalui kegiatan CSR sangat berarti bagi dunia pendidikan. CSR diarahkan pada peningkatan kualitas SDM melalui pemberian beasiswa sehingga dapat mendongkrak pencapaian angka partisipasi kasar (APK) perguruan tinggi, yang sampai sekarang masih rendah. APK perguruan tinggi sampai sekarang masih menjadi masalah. Tahun 2008, APK perguruan tinggi (PT) adalah 17,75 persen dan tahun 2023 meningkat menjadi 31,45 persen (BPS 2023). APK Indonesia masih tertinggal dari Malaysia 43%, Thailand 49,29%, Singapura 91,09% (Kemenko PMK, 2019). Rasio lulusan S2 dan S3 di Indonesia juga masih rendah, yaitu 0,45%, tertinggal dibandingkan Malaysia dan Vietnam 2,43%. Sedangkan target APK Pendidikan Tinggi Indonesia tahun 2035 adalah 45% dan di tahun 2045 adalah 60% (Kemenko PMK, 2019)

Selain untuk calon mahasiswa, CSR korporasi perlu diarahkan untuk membantu penelitian dosen dan membantu perguruan tinggi untuk menyelenggarakan pendidikan tinggi berkualitas. Biaya penyelenggaraan pendidikan tinggi berkualitas tidaklah murah, terutama apabila diarahkan untuk mencapai taraf daya saing dunia (*global competitiveness*). Sementara itu, alokasi dana dari pemerintah sendiri maupun yang dihimpun dari penerimaan pendidikan juga terbatas. Kepedulian perusahaan swasta dalam memberikan dukungan bagi pendidikan tinggi tinggi. Dalam hal ini, misalnya, Bank CIMB Niaga yang merealisasikan bantuan senilai Rp 17 miliar untuk implementasi kegiatan CSR dalam bentuk pembangunan Gedung Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (FEUI) yang berlokasi di Depok (Yurnaldi 2009). Selain itu, Bank CIMB Niaga akan membantu FEUI dalam berbagai materi pengajaran yang menyangkut aspek teknis penerapan corporate banking dan corporate finance dengan mengirimkan pengajar yang merupakan praktisi perbankan Bank CIMB Niaga sendiri. Bank CIMB Niaga juga menyediakan program magang bagi

mahasiswa yang baru lulus. Di lain pihak, FEUI juga akan mengirimkan pengajar untuk meningkatkan *knowledge management* karyawan Bank CIMB Niaga sendiri dalam bentuk *training for trainers*. Dalam skema kerja sama ini, FEUI memberikan kesempatan beasiswa bagi karyawan Bank CIMB Niaga untuk menempuh program pendidikan S-1 hingga S-3 di FEUI (Yurnaldi 2009).

Dalam mengimplementasikan CSR di bidang pendidikan, ribuan insinyur akan direkrut dalam empat tahun mendatang untuk mendukung kegiatan hulu PT Pertamina Persero, khususnya dalam rangka memperoleh sumber energi baru. Dalam hal ini IPB telah menerima bantuan pembangunan Auditorium Fakultas Kehutanan IPB, rumah kaca, dan penambahan fasilitas kemahasiswaan berupa komputer serta printer senilai Rp 2,272 milyar dari Pertamina melalui program CSR (Mulyandari et al 2010). Selain IPB, bantuan juga diberikan kepada beberapa universitas lain oleh Pertamina seperti UI, ITB, UGM, Unhas, Unpad dengan jumlah bantuan bervariasi. Bantuan tersebut juga merupakan bagian dari program *Pertamina Goes to Campus* yang sudah mulai berjalan sejak 2007. Selain itu, Pertamina juga telah memberikan beasiswa kepada ribuan pelajar untuk mencapai peningkatan mutu pendidikan di Indonesia (Suara Karya, 2009)

Implementasi CSR pada aspek pendidikan semakin terasa dengan semakin banyaknya perusahaan yang berpartisipasi. Misalnya, PP London Sumatra (Lonsum) Indonesia, Tbk, yang juga memberikan perhatian pada dunia pendidikan. Alasan manajemen perusahaan untuk fokus ke dunia pendidikan adalah karena melihat fakta bahwa sarana dan prasarana pendidikan masih memprihatinkan, juga dengan pemikiran diperlukannya SDM handal yang “lahir” dari pendidikan yang memadai. Pada tahun 2008, Lonsum membantu perbaikan 44 sekolah negeri di berbagai desa yang beroperasi di sekitar wilayah kerja perusahaan dan juga memberikan bantuan berupa komputer, beasiswa kepada siswa dan termasuk pelatihan kepada para guru (Mulyandari et al 2010). Lonsum secara langsung dan tidak langsung menciptakan sekitar 12 ribu lapangan pekerjaan di pedesaan Sumatera, Kalimantan, Sulawesi dan Jawa yang merupakan wilayah operasional perusahaan tersebut (Lonsum, 2009).

PT HM Sampoerna, salah satu perusahaan rokok terbesar di negeri ini juga menyediakan beasiswa bagi pelajar SD, SMP, SMA maupun mahasiswa. Selain kepada anak-anak pekerja PT HM Sampoerna, beasiswa tersebut juga diberikan kepada masyarakat umum. Selain itu, melalui program bimbingan anak Sampoerna, perusahaan ini terlibat sebagai sponsor kegiatan-kegiatan konservasi dan pendidikan lingkungan (Mulyandari et al 2010) .

Implementasi CSR untuk pembangunan pendidikan tidak hanya dapat dilakukan perusahaan multinasional atau perusahaan besar saja. Perusahaan kecil juga dapat melakukannya karena inti dari CSR bukanlah kepada besar kecilnya dana yang dikeluarkan, melainkan komitmen yang diberikan perusahaan kepada masalah-masalah yang terjadi di masyarakat sekitarnya, khususnya bidang pendidikan. Berkaitan dengan keuntungan, CSR tentu menguntungkan, tetapi keuntungan yang diterima mungkin dalam jangka panjang. Karena CSR bukanlah program sekali selesai, namun berkelanjutan.

Implementasi CSR dapat lebih mengarah kepada suatu biaya materi pendidikan yang dikelola dan diterapkan langsung kepada masyarakat, sekaligus mendatangkan keuntungan sosial dalam bidang pendidikan. Upaya sinergi CSR dengan dunia pendidikan merupakan langkah strategis perusahaan yang manfaatnya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat sekitar. Kepekaan perusahaan terhadap dunia pendidikan merupakan investasi yang tidak akan mubazir serta memberi manfaat secara berkesinambungan.

## **4.8 Evaluasi CSR Pendidikan**

Perusahaan perlu melakukan evaluasi dalam upaya mengetahui bagaimana hasil akhir yang telah diperoleh dari suatu kegiatan (program) berdasarkan apa yang telah direncanakan sejak awal. Evaluasi dapat disebut sebagai suatu usaha untuk menentukan sebuah nilai akhir. Relasi perusahaan dengan *stakeholders* dapat dilihat melalui hasil (*outcome*) program Corporate Social Responsibility (CSR) yang telah dilakukan perusahaan. Namun selain dilakukan oleh perusahaan secara internal, publik tak jarang turut serta melakukan evaluasi terhadap efektivitas

pelaksanaan CSR. Hal ini terutama dilakukan kalangan akademisi sebagai bagian dari kegiatan penelitian mereka. Hasil evaluasi terhadap pelaksanaan CSR sering kali berbeda antara laporan evaluasi internal dan laporan eksternal yang berbentuk laporan hasil penelitian mengenai CSR sebagaimana laporan berikut ini.

Penelitian Hadisuamardjo (2014) terhadap program CSR dari tiga perusahaan besar di Kawasan Industri Bogor selama bulan Januari 2011 hingga bulan Februari 2012 menemukan bahwa program CSR di tiga perusahaan tersebut (dua perusahaan semen dan satu perusahaan makanan) belum dapat dilaksanakan secara efektif. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dengan responden yang dipilih dengan teknik *purposive* dan *snowball sampling* yang mana responden ditentukan dari petunjuk responden sebelumnya. Metode etnografi digunakan untuk menghimpun informasi melalui pengamatan.

Pelaksanaan program CSR belum efektif sebagai akibat keinginan dari masing-masing perusahaan yang lebih mementingkan pencitraan yang terlalu kuat sehingga setiap perusahaan tidak saling terbuka, bersifat rahasia. Pelaksanaan program CSR lebih banyak diarahkan pada hal-hal yang bersifat politik mercusuar. Sistematis distribusi dan alokasi yang timpang timpang mengakibatkan bantuan yang diberikan ke sekolah-sekolah di desa sekitar tidak adil dan merata. Penggunaan dana CSR terbesar lebih diperuntukkan kepada yayasan yang dibangun oleh perusahaan (yayasan internal), dan dana bantuan yang diberikan tidak disesuaikan dengan prioritas kebutuhan pendidikan. Program-program yang dilaksanakan masih belum tepat sasaran, belum tepat waktu dan belum tepat guna, dan CSR pendidikan belum menjadi prioritas utama.

Studi oleh Juhaidi (2012) yang meneliti pelaksanaan program CSR pendidikan perusahaan pertambangan batu bara pada beberapa sekolah dan madrasah di Kalimantan Selatan menunjukkan bahwa distribusi dan alokasi dana CSR pendidikan tidak didasarkan kepada upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan sangat sedikit yang langsung diberikan kepada sekolah dan tidak berdampak jangka panjang. Pengumpulan data yang dilakukan dengan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi menghasilkan kesimpulan bahwa distribusi dan

alokasi dana CSR lebih banyak diberikan kepada pihak ketiga sehingga mengurangi alokasi yang sampai ke proses pendidikan.

Hal itu berpengaruh kepada dampak dari program CSR bagi sekolah dan madrasah yang berada di sekitar pertambangan. Dampak program CSR terhadap peningkatan kualitas pendidikan masih sangat rendah dan tidak seperti yang diharapkan sehingga perlu dilakukan desain ulang pengelolaan program CSR pendidikan perusahaan pertambangan batu bara yang lebih melibatkan sekolah/madrasah dalam perencanaannya. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa alokasi dana CSR yang langsung diberikan ke sekolah/madrasah berbentuk sarana prasarana fisik. Alokasi itu sebagian sudah tepat untuk peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah/madrasah namun sebagian besar tidak sesuai dengan prioritas yang harus didahulukan. Alokasi yang tidak tepat dapat menjadi faktor tidak adanya dampak positif dari pengeluaran untuk pendidikan tersebut.

Menurut Juhaidi (2012) program CSR perusahaan pertambangan di Kalimantan Selatan seharusnya memprioritaskan dua hal yaitu: (1) Kelengkapan Sarana Prasarana Pembelajaran dan; (2) Peningkatan Kualitas Guru. Akan tetapi, kelengkapan sarana prasarana sekolah tersebut yang seharusnya menjadi perhatian utama tetapi dalam pelaksanaannya hanya sampai dalam batas sarana prasarana minimal saja. Anggaran yang disalurkan kurang ditujukan untuk peningkatan kualitas guru. Dana yang tersedia seharusnya dapat digunakan untuk pengadaan media pembelajaran, laboratorium, peningkatan kualitas guru, serta insentif guru yang dapat berdampak kepada hasil belajar. Adanya kepentingan politik dalam distribusi dan alokasi program CSR merefleksikan kemungkinan adanya korupsi dalam program tersebut (Juhaidi, 2012).

Penelitian oleh Rahayu et al (2023) menyelidiki implementasi kebijakan CSR di Kabupaten Karawang dengan metode observasi dan wawancara dengan aparat pemerintah terkait dan pihak sekolah. Teknik analisa data menggunakan konsep dari Miles dan Huberman (1994) yang membagi analisis data ke dalam tiga aktifitas yaitu reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan. Penelitian dilakukan pada sejumlah perusahaan yang berada di Kawasan Industri Kabupaten Karawang yang

tergabung dalam Forum CSR dengan anggota sebanyak 207 perusahaan dari total sekitar 2.500 perusahaan skala besar yang berada di Jawa Barat. Penelitian menghasilkan kesimpulan bahwa implementasi program CSR pada bidang pendidikan di Kabupaten Karawang secara umum sudah berjalan dengan baik hanya saja masih ditemukan beberapa kendala yang menghambat proses pendistribusian dana CSR pada bidang pendidikan.

Kendala yang muncul dapat dilihat dari bantuan dana CSR ini belum sepenuhnya tepat sasaran untuk kepentingan pembangunan yang berkelanjutan. Misalnya, masih terdapat beberapa perusahaan yang memberikan bantuan dana CSR ini dalam bentuk bantuan sumbangan seperti hewan kurban dan sembako. Namun demikian pada umumnya sekolah-sekolah sudah merasakan manfaat dari dana CSR tersebut karena sudah sesuai sasaran. Selain itu, pemerintah daerah berperan serta dalam mengatur pengelolaan dana CSR dengan mengeluarkan Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Karawang yang mengatur Tanggung Jawab Sosial Dan Lingkungan Perusahaan (TJSLP) yang merupakan salah satu strategi agar manfaat dana CSR tepat sasaran. Dalam hal ini, kebijakan bantuan dana CSR atau TJSLP pada bidang pendidikan sudah cukup baik dilihat dari hadirnya aturan ini. TJSLP disosialisasikan kepada perusahaan dan masyarakat agar dana CSR tersebut dapat terkontrol dan tersalurkan tepat sasaran.

#### *QUOTE:*

- ❖ *Mengalirlah Seperti Air yang Selalu dapat Mengatasi Segala Rintangan*
- ❖ *Wariskan Mata Air, bukan Air Mata bagi Generasi Mendatang*
- ❖ *Lakukan yang Terbaik untuk Mendapatkan Hasil yang Terbaik*



## HASIL CSR BISNIS KELUARGA

Dalam studinya terhadap 122 artikel penelitian dari berbagai jurnal terkemuka, Stock et al (2023) menemukan sepuluh studi (8,20%) secara khusus menyelidiki hasil CSR, sementara 16 studi (13,11%) membahas anteseden dan hasil secara bersamaan. Hal ini menunjukkan bahwa fokus penelitian CSR perusahaan keluarga didominasi oleh studi mengenai anteseden di perusahaan keluarga. Hebatnya, sebagian besar penelitian terkait hasil CSR menemukan bahwa perusahaan keluarga mendapatkan hasil yang lebih baik dari kegiatan CSR dibandingkan perusahaan non-keluarga. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan keluarga, secara umum, lebih baik dalam memanfaatkan CSR (Stock et al, 2023). Sebagian besar penelitian menunjukkan bagaimana perusahaan keluarga meningkatkan kinerja keuangan mereka melalui, antara lain, biaya modal (Wu et al., 2014) atau laba atas produk baru (Kash miri & Mahajan, 2014a), namun sebagian besar studi berfokus utamanya pada kinerja umum perusahaan. (misalnya, Adomako et al., 2019; Choi et al., 2019). Perusahaan keluarga juga dapat meningkatkan hasil non-keuangan internal mereka, seperti umur perusahaan yang panjang atau kinerja untuk menghasilkan inovasi dan juga hasil non-keuangan eksternal seperti reputasi perusahaan yang lebih baik, atau peningkatan loyalitas pelanggan (Stock et al., 2023).

## 5.1 Hasil CSR

Literatur penelitian menunjukkan dua alasan utama mengapa perusahaan keluarga menghasilkan keuntungan yang lebih besar dalam kegiatan CSR mereka. Pertama, adanya efek sinyal (*signalling effect*) yang terkait dengan status perusahaan keluarga yang mendorong hasil non-keuangan eksternal, dan dinamika kekeluargaan, yang memungkinkan perusahaan untuk menerjemahkan CSR menjadi hasil finansial dan non-finansial internal yang positif. Efek sinyal berarti pemangku kepentingan eksternal cenderung tidak menganggap aktivitas CSR perusahaan keluarga sebagai tindakan oportunistik, khususnya dalam perusahaan keluarga skala kecil menengah (UKM) yang jelas-jelas memang dimiliki keluarga tetapi juga dengan perusahaan besar publik terdaftar (*public listed*) yang sebagian sahamnya dimiliki masyarakat (Stock et al, 2023).

Kebanyakan studi terhadap kegiatan CSR perusahaan keluarga tidak terlalu memberikan perhatian pada seberapa banyak perusahaan keluarga melakukan CSR dibandingkan perusahaan non keluarga, namun perhatian lebih banyak diberikan pada sejauh mana perusahaan keluarga mampu menjadikan aktivitas CSR menghasilkan keuntungan –baik finansial atau nonfinansial– dalam cara yang lebih baik (Wagner, 2010). Dalam pelaksanaan CSR, perusahaan keluarga memiliki keuntungan karena memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap manajemen operasional dan kendali atas subsistem perusahaan (Doluca et al., 2018; Niehm et al., 2008). Perusahaan keluarga juga memanfaatkan aspek lintas generasi yang menjadi ciri khas perusahaan keluarga sehingga menjamin strategi dan tujuan mereka dalam jangka panjang, dan mengarahkan mereka untuk menggunakan CSR guna mendapatkan hasil positif secara maksimal bagi keluarga pemilik dan perusahaan (Stock et al, 2023).

Sejauh ini, belum ada penelitian yang memberikan informasi praktis mengenai apakah peningkatan hubungan baik dengan pemangku kepentingan sebagai akibat kegiatan CSR memengaruhi hasil keluarga, meskipun pentingnya hasil keluarga ini dirujuk dalam berbagai literatur. Déniz dan Suárez (2005) mencatat bagaimana keluarga secara pribadi dipengaruhi oleh hubungan mereka dengan para pemangku kepentingan karena keduanya tidak dapat dipisahkan. Lebih lanjut, Aragón-Amonarriz

et al (2019) menyimpulkan bahwa keluarga memperoleh penghargaan dari masyarakat karena melaksanakan tanggung jawab sosialnya yang menjadi dasar dari hasil keluarga dan juga penelitian mengenai CSR perusahaan keluarga (Stock et al, 2023)

## 5.2 Faktor Kontekstual

Asumsi dasar dari penelitian yang menganalisa perusahaan keluarga adalah bahwa pemilik perusahaan keluarga lebih sensitif terhadap faktor kontekstual eksternal dibandingkan pemilik non-keluarga lainnya, sehingga perusahaan keluarga memiliki kecenderungan lebih besar untuk memenuhi keinginan dan harapan pihak eksternal (Ge & Micelotta, 2019). Keluarga pemilik perusahaan cenderung lebih mementingkan citra perusahaan, karena mereka merasa bahwa identitas keluarga juga menjadi identitas perusahaan. Jika nama perusahaan adalah sama dengan nama keluarga maka reputasi keluarga dan reputasi perusahaan menjadi tidak dapat dipisahkan, dan upaya untuk memperoleh dan menjaga reputasi yang baik adalah hal yang terpenting (Abeysekera & Fernando, 2020; Stock et al, 2023). Berdasarkan argumen ini, keluarga pemilik akan lebih bersedia memberikan sumber daya yang mereka miliki untuk kegiatan CSR yang dimaksudkan untuk meningkatkan reputasi merek produk perusahaan keluarga khususnya di mata para pemangku kepentingan eksternal, terutama konsumen (Stock et al, 2023).

Berbagai studi menunjukkan bahwa faktor kontekstual dapat dibagi menjadi dua kelompok: pertama, adanya keinginan dari pemangku kepentingan kepada perusahaan keluarga dan; kedua, adanya keterikatan perusahaan keluarga dengan komunitas di sekitar perusahaan. Meskipun tekanan pemangku kepentingan publik dapat berupa komunikasi abstrak dari kelompok-kelompok anonim (misalnya asosiasi industri) yang menghasilkan respons umum (misalnya, memberikan klarifikasi atau penjelasan), namun perusahaan keluarga yang memiliki keterikatan dengan masyarakat cenderung akan lebih terlibat dan menggunakan CSR untuk merespons kebutuhan komunitas. Studi oleh Stock et al (2023) menemukan sebanyak 26 penelitian melaporkan adanya tekanan pemangku kepentingan secara umum dan sepuluh penelitian secara

eksplisit menunjukkan adanya faktor keterikatan keluarga dan komunitas sebagai pendorong perusahaan keluarga untuk menjalankan aktivitas CSR (Peake et al., 2017; Stock et al, 2023).

Patut dicatat bahwa tekanan dari pemangku kepentingan publik (misalnya norma industri, budaya nasional) lebih terlihat dalam penelitian pada perusahaan besar. Studi pada usaha kecil dan menengah (UKM) menunjukkan tekanan lebih banyak datang dari komunitas sebagai akibat dari keterikatan antara perusahaan keluarga dengan komunitas di sekitar perusahaan. Perspektif keterlekatan (*embeddedness*) pada komunitas lokal ini telah mengalihkan fokus perhatian perusahaan keluarga dari pemangku kepentingan umum yang lebih luas kepada ikatan interpersonal keluarga pemilik dengan komunitas lokal. Penelitian lebih baru menyimpulkan bahwa UKM milik keluarga menggunakan CSR sebagai alat strategis untuk memengaruhi persepsi pemangku kepentingan eksternal (yaitu komunitas lokal) secara positif sehingga hubungan antara UKM dan komunitas lokal menjadi lebih dekat (Lamb et al., 2017; Stock et al, 2023)). Menariknya, semua penelitian sepakat bahwa perusahaan keluarga akan melakukan lebih banyak CSR karena adanya faktor kontekstual (Stock et al, 2023).

Meskipun sebagian besar penelitian menunjukkan dampak positif tekanan eksternal terhadap perusahaan untuk melaksanakan CSR, namun hal ini bergantung pada negara dan wilayah. Studi pertama dilakukan antara tahun 2003 dan 2013 di Amerika Serikat dengan hasil menunjukkan dampak positif anteseden keluarga pemilik terhadap CSR perusahaan keluarga. Pertumbuhan ekonomi Asia yang meningkat belakangan ini menyebabkan peningkatan studi CSR perusahaan keluarga di Asia sejak tahun 2009 dengan hasil sebaliknya yang tidak menunjukkan dampak positif anteseden keluarga pemilik terhadap CSR perusahaan keluarga.

Alasan budaya Barat lebih banyak melaksanakan CSR dibandingkan budaya Asia adalah karena perbedaan tujuan, nilai budaya dan politik. Negara-negara Barat cenderung sangat berorientasi pada pemangku kepentingan, dan nilai-nilai tersebut didasarkan pada “hak demokrasi liberal, keadilan, dan struktur masyarakat Barat” (Amann dkk., 2012, hal. 331). Hal ini menyebabkan tekanan yang lebih signifikan bagi perusahaan

untuk mematuhi kewajiban melaksanakan CSR. (Campopiano & De Massis, 2015; Dekker & Hasso, 2016). Negara-negara Asia mempunyai budaya yang lebih berorientasi pada kepentingan pemegang saham. Oleh karena itu, tekanan sosial terhadap perusahaan untuk mematuhi CSR menjadi lebih kecil (El Ghoul et al., 2016), dan keluarga pemilik cenderung lebih fokus pada kesejahteraan finansial mereka sendiri, dan menganggap CSR sebagai hal yang relatif tidak penting (Biswas et al. , 2019; Du, 2015; Du et al., 2016; Stock et al, 2023). Perusahaan keluarga merupakan tulang punggung perekonomian Asia. Kepemilikan keluarga menjadi bentuk kepemilikan perusahaan yang paling dominan di kawasan Asia Pasifik (El Ghoul et al., 2016). Dari 500 perusahaan keluarga terbesar di dunia yang diberi peringkat berdasarkan pendapatan, lebih dari 20% berbasis di Asia, dengan pendapatan gabungan hampir \$2 triliun (Global Family Business Index, 2021). Meskipun undang-undang tidak mengharuskan perusahaan-perusahaan di Asia untuk mematuhi CSR, namun ada kecenderungan perusahaan Asia melaksanakan lebih banyak CSR untuk menarik investasi asing atau bekerjasama dengan perusahaan dari Barat..

Didorong oleh pemangku kepentingan eksternal mereka, investor dan perusahaan Barat diminta untuk mematuhi ketentuan atau syarat dalam menyediakan produk-produk yang berasal dari sumber yang dapat dipertanggungjawabkan secara etis dan ekologis, dan oleh karena itu investor dan perusahaan Barat akan meminta hal yang sama dari perusahaan mitra mereka dari Asia sebagai pemasok kebutuhan perusahaan Barat. (Cordeiro et al., 2018; Du dkk., 2018; Khan, 2014).

Di India, misalnya, banyak perusahaan keluarga lokal yang secara sukarela bertanggung jawab secara sosial (Bhatnagar et al., 2020; Sahasranamam et al., 2020). Misalnya, menciptakan kondisi kerja yang lebih baik bagi karyawan, dan terlibat dalam perbaikan komunitas local. Misalnya, Jardine Matheson, konglomerat multinasional yang masuk dalam daftar perusahaan Fortune 500 dan berbasis di Hong Kong yang dikendalikan oleh keluarga Keswick telah menyatakan komitmennya terhadap keanekaragaman hayati dan menerapkan strategi keberlanjutan di banyak perusahaan mereka. Perusahaan melakukan pendekatan proaktif dan berkolaborasi dengan pemangku kepentingan publik dalam

isu iklim, keberlanjutan ekologi, dan perlindungan hutan yang bertujuan untuk memitigasi dampak buruk dari kegiatan operasi perusahaan mereka (Jardine Matheson, 2021).

Berdasarkan studinya, Stock et al (2023) menyimpulkan adanya dua faktor yang memengaruhi perusahaan keluarga dalam melaksanakan CSR yaitu faktor lingkungan organisasi yang berbeda (yaitu tingkat tumpang tindih antara subsistem keluarga dan subsistem perusahaan) dan juga faktor kontekstual eksternal (Misalnya budaya dan nilai-nilai masyarakat).

### **5.3 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan**

Studi oleh Stock et al (2023) memeriksa kegiatan CSR mana yang digunakan dalam 122 artikel hasil penelitian mengenai CSR Perusahaan keluarga dan menentukan apakah terdapat perbedaan antara anteseden dengan hasil. Kegiatan CSR yang dilakukan berbagai perusahaan keluarga yang diteliti mencakup tiga bidang CSR yaitu: lingkungan, ekonomi, dan sosial (lihat Tabel 9). Dua puluh sembilan artikel dialokasikan untuk CSR terkait lingkungan (23,77%), 21 artikel untuk CSR terkait ekonomi (17,21%), dan tiga belas artikel untuk CSR terkait sosial (10,66%). Lebih lanjut, kami menemukan bahwa dalam 59 artikel (48,36%), sebagian besar penelitian didasarkan pada ukuran CSR yang tidak membedakan aktivitas yang berbeda namun rata-rata aktivitas yang berbeda dalam satu ukuran (misalnya, Gallo, 2004; Hsueh, 2018; Iyer & Lulseged, 2013; McGuire dkk., 2012).

Dua puluh sembilan artikel membahas CSR lingkungan (23,77%), 21 artikel melaporkan CSR terkait ekonomi (17,21%), dan tiga belas artikel terkait CSR sosial (10,66%). Lebih lanjut, sebanyak 59 artikel (48,36%), sebagian besar penelitian didasarkan pada ukuran besar atau kecilnya kegiatan CSR yang tidak membedakan berbagai aktivitas yang berbeda namun menjadikan berbagai aktivitas CSR yang berbeda dalam satu ukuran (Stock et al, 2023).

Melihat perbedaan anteseden subsistem keluarga dan subsistem Perusahaan hanya berdasarkan satu kegiatan CSR memberikan kesan seimbang antara anteseden keluarga atau Perusahaan dengan hasil yang

diperoleh. Sayangnya tidak ada satupun kegiatan CSR yang berfokus pada anteseden tertentu dengan hasil tertentu, dan tidak ada perbedaan dampak yang signifikan di antara berbagai kegiatan CSR yang berbeda tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kegiatan CSR belum cukup dibedakan dalam penelitian CSR, dan besarnya jumlah artikel yang menyamakan berbagai kegiatan CSR berbeda mendukung hal ini.

## 5.4 Arah Penelitian Masa Depan

Tinjauan literatur sistematis yang dilakukan Stock et al (2023) terhadap sebagian besar artikel penelitian berkualitas menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian CSR perusahaan keluarga lebih banyak memberikan perhatian pada aspek anteseden CSR, dan hanya sedikit penelitian yang berfokus pada hasil (*outcome*). Di sisi anteseden, penelitian terutama berfokus pada dampak langsung anteseden keluarga atau anteseden perusahaan dan pengaruhnya terhadap CSR. Namun, penelitian yang meneliti interaksi anteseden keluarga dan anteseden perusahaan dan efeknya terhadap CSR masih sedikit. Hal ini jelas menunjukkan masih kurangnya penelitian mengenai hasil CSR bagi keluarga, dan bagi perusahaan. Namun demikian perusahaan keluarga mendapatkan lebih banyak pencapaian melalui CSR dibandingkan perusahaan non-keluarga. Meskipun jumlah penelitian mengenai CSR perusahaan keluarga semakin meningkat, namun studi tentang hasil keluarga (misalnya, status keluarga pada komunitas, kesejahteraan emosional keluarga) masih kurang. Selain itu, peran CSR sebagai katalisator perusahaan keluarga belum banyak diteliti secara rinci, dan pertanyaan mendasar mengenai anteseden dan hasil seperti apa yang terkait dengan jenis kegiatan CSR apa masih belum terjawab.

Studi menunjukkan bahwa semakin besar keterkaitan antara keluarga dan perusahaan (misalnya, generasi keluarga, nilai-nilai keluarga, dan nama perusahaan), semakin tinggi kemungkinan Perusahaan keluarga untuk melaksanakan CSR. Meskipun sebagian besar studi berorientasi pada anteseden, literatur menunjukkan bahwa pengaruh keluarga terhadap anteseden perusahaan masih belum dieksplorasi. Di sisi hasil, CSR

mempunyai pengaruh yang kuat terhadap hasil perusahaan. Mengingat penelitian empiris hasil CSR pada hasil keluarga belum jelas maka tidak jelas pula bagaimana dampak CSR dan hasil perusahaan terhadap hasil keluarga. Selain itu, literatur penelitian belum menghasilkan temuan yang kuat mengenai faktor kontekstual memengaruhi sisi hasil CSR di perusahaan keluarga.

Hasil tinjauan literatur sistematis oleh Stock et al (2023) menghasilkan sembilan pertanyaan yang harus dijawab oleh peneliti CSR Perusahaan keluarga di masa depan: (1) Anteseden perusahaan yang mana (misal sumber daya perusahaan) yang memengaruhi hubungan antara anteseden keluarga (yaitu sumber daya keluarga) dan kegiatan CSR?; (2) Konflik apa yang dapat timbul selama transaksi sumber daya antara subsistem keluarga dan subsistem perusahaan, dan bagaimana hal ini memengaruhi kegiatan CSR?; (3) Apa hasil yang dapat diperoleh keluarga dari aktivitas CSR perusahaannya, dan bagaimana hal tersebut memengaruhi aktivitas CSR perusahaan pada periode berikutnya?; (4) Hasil perusahaan manakah (misalnya, sumber daya perusahaan) yang memengaruhi hubungan antara kegiatan CSR dan hasil yang didapatkan keluarga (misalnya, sumber daya keluarga)?; (5) Konflik apa yang dapat timbul selama transaksi sumber daya antara subsistem keluarga dan subsistem perusahaan, dan bagaimana hal ini memengaruhi hasil CSR perusahaan keluarga?; (6) Faktor kontekstual manakah yang memengaruhi hubungan antara kegiatan CSR dan hasil (yaitu hasil keluarga dan perusahaan) dari perusahaan keluarga?; (7) Kegiatan CSR manakah (misalnya, CSR terkait dengan lingkungan, ekonomi, atau kemasyarakatan) yang berhubungan dengan anteseden (misalnya, keluarga dan perusahaan) dan hasil (misalnya, hasil keluarga dan perusahaan)?; (8) Bagaimana dan mengapa kegiatan CSR memengaruhi anteseden dan hasil usaha keluarga?; (9) Bagaimana dan mengapa kegiatan CSR meningkatkan umur panjang perusahaan keluarga?

Para peneliti perusahaan keluarga selama ini terlalu berfokus pada penelitian anteseden keluarga dan hanya sedikit yang meneliti anteseden perusahaan dalam model penelitian mereka. Dampak anteseden keluarga dan perusahaan terhadap CSR sebagian besar diteliti secara terpisah. Penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan keluarga (identifikasi dan

komitmen) dan nilai-nilai keluarga memiliki efek positif pada kegiatan CSR tetapi tidak menguji sejauh mana anteseden keluarga dan anteseden perusahaan berinteraksi satu sama lain (Stock et al, 2023).

*QUOTES:*

- ❖ *Jadilah Mata Air bukan Air Mata*
- ❖ *Temukan dan Lakukan hal-hal yang Menjadikan Hidupmu Bermakna*
  - ❖ *Take a Deep Breath Start Doing Your Best and Trust the Process*



## **BAGIAN II: MEMBANGUN BISNIS KELUARGA**



# Bab 6

## NILAI DAN BUDAYA SEBAGAI BISNIS KELUARGA

Banyak bisnis keluarga yang dijalankan bukan semata-mata mencari keuntungan di tengah berbagai kesempatan yang melibatkan dan memberdayakan potensi keluarga, juga bisnis keluarga bukan semata-mata mengejar profit dan penambahan aset kekayaan untuk keluarga yang menjalankannya (Sukamdani, 2022; 2023). Berbagai bentuk bisnis atau perusahaan keluarga yang sukses hari ini mengajarkan banyak hal yang lebih penting, yakni bagaimana menjaga *legacy* berupa nilai-nilai atau budaya keluarga tertentu yang diwariskan pendiri perusahaan keluarga kepada generasi penerus. Dengan cara ini, keluarga tidak saja bisa *survive* dan mengembangkan diri untuk kesejahteraan ekonomi, tetapi juga mampu mengoptimalkan identitas dan merawat nilai-nilai kebajikan kepada generasi selanjutnya.

Hasil penelitian mengenai bisnis keluarga sebagaimana yang dijelaskan di Bab 3 menunjukkan hampir 80 persen hasil penelitian membahas anteseden yaitu hal ihwal yang terjadi sebelumnya, misalnya konteks, memori, nilai-nilai dan budaya keluarga yang merupakan *legacy* yang diwariskan pendiri kepada penerus yang mendorong perusahaan keluarga melaksanakan kegiatan CSR. Selain itu, sebanyak 16% membahas anteseden dan hasil CSR secara bersamaan, dan hal ini menunjukkan fokus penelitian didominasi topik anteseden dalam

penelitian CSR perusahaan keluarga (Stock et al, 2023). Ketika beberapa artikel pertama yang membahas anteseden keluarga diterbitkan maka kesimpulan yang dikemukakan adalah *legacy* keluarga yaitu modal sosial merupakan anteseden.

Membangun bisnis keluarga tentu saja hanyalah salah satu cara yang bisa dilakukan untuk mendapatkan kebaikan bagi keluarga. Bisnis keluarga dalam hal ini bukan semata-mata urusan membangun jalan rezeki yang halal, melainkan juga memastikan bahwa generasi nanti memiliki jaminan pekerjaan. Membangun bisnis keluarga pada tingkat lanjutan adalah bentuk ibadah yang utama. Sebab, memenuhi kebutuhan dan tanggung jawab terhadap keluarga adalah kewajiban. Karena itu, membangun bisnis keluarga berarti menyatakan sikap dan mengekspresikan tanggung jawab bukan saja terhadap keluarga, melainkan juga kepada Tuhan. Ada beberapa pertanyaan utama yang ingin dijawab dalam buku ini. Mengapa bisnis keluarga? Mengapa orang harus melihat bahwa bisnis keluarga adalah peluang? Bukankah orang bisa memilih untuk menjadi pekerja saja dan menjalani hidup secara nyaman dengan bekerja bagi yang lainnya? Bukankah Tuhan juga sudah “berjanji” akan menjamin rezeki setiap makhluk-Nya? Jikapun harus bisnis keluarga, bagaimana cara memulainya? Strategi apa yang tepat untuk dijalankan dalam membangun bisnis keluarga tersebut?

Sebagian besar orang barangkali berpendapat bahwa rezeki bukan sekadar urusan perut dan jatah makan hari ini. Manusia memiliki seribu satu macam keinginan dan harapan yang lebih dari sebatas urusan mengenyangkan perut. Setiap orang memiliki keinginan dan kebutuhan tertentu yang harus dipenuhi. Ada yang ingin berlibur ke tempat wisata tertentu, ada yang ingin berbelanja barang tertentu, ada yang ingin memberikan hadiah kepada orang yang disayang, ada kebutuhan biaya untuk pengobatan penyakit yang diderita. Begitu banyak keinginan dan kebutuhan hidup tidak akan bisa tercapai jika kita tidak memiliki modal untuk memenuhinya. Adanya kebutuhan dan keinginan tersebut menjadi alasan mendasar bagi seseorang untuk harus bekerja serta menghasilkan. Pada tingkat lanjutan, orang juga harus memastikan bahwa anak-anaknya bisa mendapatkan kehidupan yang layak. Keluarganya harus memiliki

masa depan yang lebih terjamin. Pada titik ini, tentu bisa dipahami betapa pentingnya bisnis keluarga, bukan?

Sebab, orang hidup terkadang bukan untuk dirinya sendiri. Orang bekerja bukan sekadar agar bisa menghasilkan sesuatu bagi dirinya. Orang justru lebih banyak bekerja untuk menanggung orang lain yang ada di sekitarnya: keluarga. Membangun bisnis keluarga pada akhirnya adalah pilihan rasional mengapa ia bisa menjadi alternatif penting untuk ketahanan dan kelangsungan hidup keluarga bersangkutan. Dalam konteks yang lain, membangun bisnis keluarga ini tentu saja menjadi cara positif untuk membangun citra dan mewariskan nilai-nilai serta sejarah yang baik untuk generasi penerus.

Tentu ada banyak pertanyaan yang muncul terkait membangun bisnis keluarga. Namun demikian, saya meyakini bahwa apa pun kondisi yang ada, dari mana pun orang memulai, bisnis keluarga pada dasarnya menawarkan berjuta kesempatan dan kemungkinan bagi setiap kita untuk berhasil. Bisnis keluarga juga membuka ruang yang berguna untuk memaksimalkan segenap potensi kreatif dan kebaikan dalam diri. Manusia sedari awal sudah memiliki rasio dan daya pikir yang bisa digunakan untuk mengatasi kesulitan dalam hidup. Manusia juga memiliki hati dan intuisi yang bisa membimbingnya mencari peluang kesuksesan. Manusia juga memiliki berbagai anggota tubuh yang semuanya bisa mendukung langkah mencapai tujuan. Manusia sudah sedemikian sempurna untuk bisa menjadi apa saja. Hanya tinggal persoalan kemauan dan kesadaran dirinya dalam mewujudkannya. Karena itu, tidak ada alasan untuk bersikap pesimistis dalam membangun bisnis keluarga.

Beberapa orang barangkali beralasan bahwa untuk mejadi sukses, butuh bakat atau talenta. Hal ini betul adanya. Bahwa mereka yang bertalenta dalam bidang tertentu akan memiliki peluang lebih besar dibandingkan dengan mereka yang tidak mempunyai bakat. Namun, bakat atau talenta tidak akan berarti apa-apa jika orang tidak mau bergerak dengan baik. Talenta hanya akan berujung sia-sia jika orang tidak mau bekerja keras dalam mewujudkannya. Jika diberi pilihan antara bertalenta dan bekerja keras, saya pribadi lebih memilih yang kedua. Kenapa? Sebab, ketika orang mau bekerja keras untuk membangun bisnis bagi keluarganya, itu berarti dia sudah dianugerahi kesadaran tentang

kebaikan. Orang bekerja keras karena itulah caranya mengamini hidup dan kondisinya. Hal ini jelas lebih mulia dibandingkan dengan mereka yang sebatas mengandalkan talenta dan bekerja seadanya.

Namun, saya juga percaya bahwa tidak seorang pun dari kita yang tidak dianugerahi talenta atau bakat tertentu dalam dirinya. Persoalannya barangkali tinggal bagaimana orang menemukan dan memaksimalkan 4 Great Family Business Pendahuluan 5 talenta tersebut bagi hidupnya. Saya percaya bahwa Tuhan Maha-adil. Dia tidak akan pernah membiarkan hamba-Nya dalam kesulitan tanpa memberikan potensi untuk menemukan jalan keluar. Semua orang, tanpa terkecuali, memiliki jumlah peluang dan potensi yang sama untuk mencapai kesuksesan dalam berusaha atau membangun bisnis.

## **6.1 Menjaga Nilai, Merawat Kebajikan**

Karena itu, pada beberapa bisnis atau perusahaan keluarga yang sukses tersebut, seperti yang nantinya akan ditemukan dalam banyak paparan di buku ini, yang dijalankan bukanlah semata-mata berfokus pada keberlanjutan produksi, konsumsi, dan profit. Lebih utama, fokusnya adalah bagaimana menjalankan bisnis dengan membangun nilai-nilai dan citra diri yang baik, yang semuanya menjadi pesan berharga untuk segenap konsumen sekaligus anggota keluarga itu sendiri dalam menjalankan bisnisnya. Bisnis keluarga yang memberikan pertimbangan penting pada upaya menjaga dan melestarikan nilai-nilai tertentu ini pada akhirnya bisa tetap menjadi dirinya sendiri serta mempertahankan tradisi kebajikan yang ada, meskipun zaman berubah dan tuntutan masyarakat juga sudah berkembang sedemikian rupa.

Nilai-nilai itu pula yang pada gilirannya membuat bisnis atau perusahaan keluarga tetap bisa menjaga hubungan baik dengan konsumennya. Pada konteks yang lain, nilai-nilai ini juga yang akan diingat dan diharapkan oleh konsumen ketika berhubungan dengan perusahaan keluarga tertentu. Nilai-nilai seperti kualitas pelayanan yang optimal, mutu produk yang terjaga, keramahan, kesantunan, amanah dan kejujuran, kesederhanaan, keberpihakan pada konsumen, kebersihan, orientasi pada kebermanfaatan, dan sebagainya akan menjadi ciri yang

terus diingat dan melekat di benak konsumen. Hal-hal positif tersebut sekaligus menjadi modal penting untuk keberlanjutan bisnis keluarga itu sendiri dari masa ke masa, dari generasi ke generasi.

Kondisi ini pula yang melatarbelakangi banyak bisnis keluarga yang sukses tidak selalu berpikir tentang profit dan penambahan aset materiel, tetapi bagaimana bisnis yang dibangun bisa memberikan manfaat dan kontribusi bagi masyarakat secara keseluruhan. Sebab, nilai-nilai seperti inilah yang nantinya akan lebih diingat oleh masyarakat konsumen dan yang akan diturunkan kepada generasi penerus bisnis tersebut. Bisnis keluarga yang hanya berfokus pada keuntungan temporal akan sulit bertahan lintas generasi dan tidak mudah mendapatkan loyalitas dari konsumennya (Sukamdani, 2023).

Ada pepatah yang mengatakan bahwa “keluarga memiliki nilai dan perusahaan memiliki budaya” (Beckers et al, 2020, p4). Walaupun nilai terkait erat dengan budaya, tetapi nilai dan budaya adalah dua hal yang berbeda. Memahami perbedaan dapat mempermudah kita untuk memisahkan keduanya ketika konteks bisnis berubah. Nilai bersifat sangat pribadi dan, dalam konteks keluarga, nilai mampu menghasilkan keyakinan, sikap, dan cita-cita bersama yang dapat dibawa ke dalam kegiatan bisnis. Nilai-nilai bisnis keluarga selalu dibangun dari nilai-nilai inti pendirinya. Seiring waktu nilai-nilai diperkuat oleh anggota keluarga, apakah mereka duduk di dewan direksi, anggota tim manajemen atau hanya sebagai anggota keluarga saja. Perusahaan mungkin perlu memperbaharui nilai-nilai keluarga dan menerapkannya kembali dari waktu ke waktu, tetapi sejumlah studi menunjukkan bahwa sebagian besar bisnis keluarga multigenerasi yang sukses adalah perusahaan keluarga yang efektif dalam menjaga nilai dasar mereka dan memperjuangkannya di seluruh lini perusahaan. “Nilai-nilai itu haruslah kredibel dan konsisten. Nilai-nilai harus dipercaya dan bertahan. Mereka harus bertahan dalam ujian waktu - dalam kondisi baik atau buruk, kaya atau miskin, sakit atau sehat.” tulis Colin Meyer, Profesor Studi Manajemen Peter Moores di Saïd Business School di Oxford (Dalam Beckers et al, 2020, p4).

Sedangkan budaya perusahaan adalah manifestasi lahiriah dari nilai-nilainya. Budaya perusahaan dapat didefinisikan sebagai: “*The tacit social*

*order of an organization: It shapes attitude and behaviours in wide-ranging and durable ways. Cultural norms define what is encouraged, discouraged, accepted, or rejected within a group. When properly aligned with personal values, drives, and needs, culture can unleash tremendous amounts of energy towards a shared purpose and foster an organization's capacity to thrive.*" (Groysberg et al.'s 2018, dalam Becker et al, 2020, p4). Definisi ini menjelaskan bahwa perusahaan sebagai organisasi memiliki tatanan sosial yang tidak eksplisit yang berarti diam-diam atau tersembunyi tetapi diakui keberadaannya. Budaya organisasi membentuk sikap dan perilaku secara luas dan bertahan lama. Norma budaya menentukan apa yang didorong, dihalangi, diterima, atau ditolak dalam organisasi. Ketika budaya organisasi itu selaras dengan nilai, dorongan, dan kebutuhan pribadi personal anggota maka budaya dapat melepaskan energi yang sangat besar menuju tujuan bersama dan mendorong kapasitas organisasi untuk berkembang (Becket et al, 2020, p4). Budaya memiliki efek yang kuat pada kegiatan dan hasil bisnis karena dapat mendorong inovasi, pertumbuhan, kepemimpinan pasar, perilaku etis, dan kepuasan pelanggan. Di sisi lain, budaya organisasi yang buruk dapat mengikis kinerja bisnis, mengurangi kepuasan dan loyalitas pelanggan, serta menurunkan keterlibatan karyawan (Becket et al, 2020, p4).

Bisnis keluarga dikenal dengan budayanya yang kuat dan unik yang sering kali sangat dipengaruhi oleh visi, gaya, dan nilai-nilai pendirinya dan dipelihara dengan hati-hati dari generasi ke generasi (Gusenbauer et al. 2023). Budaya ini mengikat karyawan pada tujuan bersama dan menumbuhkan tenaga kerja yang setia dan stabil. Jika dikelola dengan baik, budaya yang kuat dapat menjadi keunggulan kompetitif utama bagi bisnis keluarga yang ingin menarik dan mempertahankan talenta terbaik untuk mencapai tujuan jangka panjang yang berkelanjutan. Namun budaya yang kuat juga bisa memiliki kelemahan. Dalam lingkungan bisnis dewasa ini di mana transformasi digital dan model bisnis terus berubah dan tidak dapat dihindari maka setiap bisnis keluarga harus terus memeriksa apakah budayanya masih sesuai dengan tujuannya. Kabar baiknya adalah bahwa budaya perusahaan dapat diukur dan dikelola dan ini memungkinkan para pemimpin untuk menangkap peluang baru dengan membawa serta organisasi mereka untuk merebut peluang.

## 6.2 Implementasi Nilai dan Budaya

Nilai adalah perekat yang mengikat keluarga, bisnis, dan karyawannya (Becker et al, 2020). Mereka biasanya mencerminkan filosofi pendiri dan bertindak sebagai panduan untuk “cara kami berbisnis”. Kadang-kadang mereka diabadikan dalam pernyataan ‘nilai-nilai inti’ yang sering dirujuk dalam komunikasi perusahaan dan yang mendukung pengambilan keputusan sehari-hari. “Nilai-nilai kami kembali hampir 20 tahun lalu dan masih menentukan bisnis kami. Kami tidak mempekerjakan orang yang tidak dapat mengidentifikasi nilai-nilai kami.” kata Torben Østergaard-Nielsen, CEO United Shipping and Trading Company (USTC) (Dalam Becker et al, 2020, p2).

Muhammad K.A. Al-Faisal, presiden Al Faisaliah Group Holding, juga menjelaskan bahwa menciptakan budaya yang efektif melibatkan upaya menerjemahkan nilai-nilai ke dalam tindakan. “Saya tidak senang dengan nilai-nilai kami sampai kami benar-benar menerapkan nilai-nilai tersebut ke dalam perhitungan remunerasi tahunan manajemen senior, termasuk saya sendiri.” (Becker et al, 2020, p2). Beberapa tahun yang lalu, saat menangani masalah di dalam salah satu anak perusahaan, Mohammed K.A. Al-Faisal menemukan bahwa nilai-nilai perusahaan memiliki arti yang berbeda bagi anggota tim manajemen yang berbeda. Jadi, menjadi perlu untuk mengartikulasikan tindak lanjut dari masing-masing nilai. “Salah satu nilai (organisasi) kami adalah ‘etika dan integritas’; itu tidak terbuka untuk interpretasi. Kami memberi tahu orang-orang bahwa kami hanya membutuhkan lima hal dari Anda. Pertama, kami tidak berbohong, menipu, atau mencuri; kedua, kita menghargai diri sendiri dan menghormati orang lain; ketiga, kita memperlakukan orang lain sebagaimana kita ingin diperlakukan; keempat, kita tidak pernah berbicara buruk di belakang orang lain; dan kelima, kita mengakui kesalahan dan memperbaikinya. Jika Anda telah melakukan lima hal ini, di mata kami, Anda telah menjunjung nilai etika dan integritas.” (dalam Becker, 2020 p2-4). Seperti yang dikatakan Korsager Winther (dalam Becker, 2020, p4): “Nilai itu baik-baik saja, tetapi cara Anda menjalaninya dan cerita untuk mengembarkannya itulah yang paling penting.”

Penting bagi direksi perusahaan keluarga untuk memahami peran budaya organisasi dalam kinerja bisnis. Karena budaya adalah pendorong utama hasil bisnis, direksi harus memastikan bahwa mereka memiliki cara pandang yang sama terhadap budaya organisasi mereka, termasuk segala potensi risiko yang dapat ditimbulkan budaya tersebut. Berikut beberapa pertanyaan yang dapat diajukan dan jawabannya dapat dirumuskan bersama untuk menilai dampak budaya organisasi: Apa budaya organisasi saat ini?; Seberapa selaras budaya perusahaan dengan strategi yang diterapkan?; Apakah ada perbedaan antara budaya ideal perusahaan dan budaya yang dijalankan saat ini?; Bagaimana mempertimbangkan budaya dalam perencanaan suksesi kepemimpinan?

Hal lain yang sangat terkait dengan nilai adalah tujuan perusahaan yang biasanya terkait erat dengan nilai-nilainya, dan perusahaan keluarga umumnya sangat pandai mengartikulasikan tujuan mereka (Becker et al, 2020). Tujuan menjadi faktor yang semakin penting dalam menarik dan mempertahankan pegawai yang berkinerja dan berbakat. Tujuan mendefinisikan apa yang dilakukan bisnis keluarga untuk meningkatkan kehidupan orang lain, bagaimana produk atau layanannya bermanfaat bagi komunitas atau masyarakat luas. Tujuan juga dapat memberikan makna besar dalam pekerjaan sehari-hari (Becker et al, 2020). Menurut Mads Nipper, CEO Grundfos, perusahaan pompa air dari Denmark, tujuan memiliki peran “penting dalam membentuk budaya inklusif di mana beragam orang dapat bekerja sama dengan baik” (Dalam Becker, 2020, p2). Charlotte Korsager Winther, kepala komunikasi untuk The Velux Foundations, mencatat keunggulan bisnis keluarga dibandingkan organisasi bisnis lainnya “karena kami dilahirkan dengan nilai dan tujuan ini. Jauh lebih sulit jika Anda harus menciptakannya. (Becker et al, 2020, p2).

Bisnis keluarga yang dijalankan dengan orientasi menjaga nilai-nilai kebajikan, manfaat, dan keberlanjutan, tentu saja membutuhkan komitmen yang kuat terhadap intensi kebaikan itu sendiri. Pemilik bisnis juga harus memiliki pemahaman yang baik tentang perusahaan yang dijalankannya, tujuan yang ingin dicapainya, filosofi bisnis dan kandungan nilai-nilai yang diyakininya, serta cara yang paling tepat dalam melaksanakannya untuk menjaga nilai-nilai kebajikan dan manfaat dari

bisnisnya tersebut. Pada titik ini, bisnis keluarga yang sukses bukan diukur dari seberapa besar keuntungan yang didapatkan, melainkan keberlanjutan nilai, tradisi, manfaat, dan ingatan baik yang melekat pada benak konsumen terhadap bisnis keluarga itu.

Pertimbangan seperti ini pula yang membuat pemilik bisnis keluarga tidak bisa semata-mata berfokus pada pemilihan strategi bisnis yang paling cepat menghasilkan keuntungan. Pemilik bisnis keluarga juga tidak bisa melulu berfokus pada berbagai unsur vital dalam manajemen bisnis yang diperlukan hari ini, seperti inovasi, pemasaran kreatif, tata kelola yang profesional, disiplin yang ketat, pengelolaan keuangan yang transparan, dan sebagainya. Bisnis keluarga yang baik harus mempertimbangkan nilai-nilai apa yang ingin dipertahankan dan diwariskan kepada generasi selanjutnya. Bisnis keluarga juga harus mempertimbangkan cara terbaik untuk melestarikan nilai-nilai dan manfaat bisnisnya agar tidak mengalami degradasi ketika terjadi transisi dan suksesi. Hal-hal seperti itu pula yang nantinya akan ditemukan di sepanjang paparan dalam buku ini.

### **6.3 Perubahan budaya bisnis keluarga**

Becker et al (2020) mewawancarai pemilik dan pemimpin 10 bisnis keluarga di seluruh Eropa dan Timur Tengah untuk mengeksplorasi bagaimana bisnis keluarga belajar mengembangkan budaya mereka tanpa mengorbankan apa yang menjadikan organisasi mereka unik. Mereka menyimpulkan bahwa budaya perusahaan harus mampu beradaptasi sejalan dengan perubahan strategi. Karena setiap perusahaan harus meninjau kembali dan memperbaiki strateginya (dengan frekuensi dan urgensi yang meningkat dalam iklim saat ini), perusahaan juga harus mencurahkan waktu dan energi untuk memeriksa apakah budayanya sudah sesuai dengan strategi. Sementara nilai-nilai itu tidak berubah dan memberikan dasar-dasar bagi bisnis keluarga maka budaya organisasi memiliki sifat lebih lentur. Budaya organisasi merupakan katalis bagi kinerja dan harus berkembang seiring waktu. Budaya perusahaan harus mampu beradaptasi sejalan dengan perubahan strategi (Becker et al, 2020).

Bahkan rencana dan strategi terbaik pun akan sia-sia jika budaya organisasi tidak selaras dengan perubahan realitas, konteks, dan tujuan bisnis (Becker et al, 2020). Ketika keselarasan hilang, budaya justru akan membuat strategi tidak berfungsi. Bahkan sebelum pandemi virus corona, dunia terus berubah: teknologi baru muncul, perilaku konsumen berubah, begitu pula model bisnis ikut berubah. Ketika direksi membawa perusahaan mereka ke arah strategis baru, mereka ingin siapapun di perusahaan untuk bereaksi. Ketika transformasi diperlukan, hambatan terbesar yang dihadapi perusahaan seringkali adalah budaya mereka. Perubahan budaya memang menakutkan, terutama ketika budaya saat ini telah melayani organisasi dengan baik selama bertahun-tahun. Grundfos memiliki budaya tanggung jawab sosial yang berakar kuat; misalnya, tiga hingga lima persen tenaga kerjanya mengalami 'kemampuan kerja yang berkurang'. Menurut CEO Mads Nipper, perusahaannya sangat menghargai pengalaman pegawainya dan perusahaan banyak berinvestasi dalam pelatihan. Seperti banyak bisnis keluarga, Grundfos selalu mengambil pandangan jangka panjang. Namun, meskipun perusahaan tersebut pernah menemukan teknologi hidrolika baru dan menguasai pasar selama bertahun-tahun, pesaing saat ini jauh lebih cepat merespons terutama dari China. "Saat ini, semuanya tentang kecepatan, cepat berkembang dan menerapkan inisiatif baru. Di situlah budaya kita merugikan kita," katanya (Becker et al, 2020, p5).

"Untungnya, dunia sedang bergerak ke arah pengambilan keputusan jangka panjang, dan kita juga harus demikian. Tetapi pelaksanaan hal-hal itu harus lebih cepat — bukan lima atau sepuluh persen lebih cepat, tetapi dua kali lebih cepat." (Becker et al, 2020.p5). Bagi Grundfos, hal ini berarti mengadopsi cara kerja yang benar-benar baru yang asing bagi budaya organisasi mereka seperti proses kerja yang tumpang tindih, tim yang lebih mandiri, dan pemberdayaan tingkat tinggi untuk pengambilan berbagai keputusan secara simultan (Becker et al, 2020).

Nipper kemudian membangun kantor transformasi digital, sebuah unit semi-independen di kantor pusatnya dengan mengumpulkan orang-orang dari seluruh bagian perusahaan untuk mengerjakan proyek-proyek berbasis digital. Dia mempekerjakan tenaga baru dengan pengalaman transformasi digital untuk masuk dan memimpin unit, tetapi dia tidak

ingin mengirim sinyal kepada karyawan lama bahwa perubahan budaya hanya dapat terjadi dengan mempekerjakan karyawan baru. “Digitalisasi adalah untuk semua orang. Menurut pendapat saya, adalah salah jika berasumsi bahwa seseorang yang telah bekerja dalam (perusahaan dengan) budaya yang kuat selama 20 tahun secara definisi tidak dapat berubah. Saya menemukan bahwa karyawan tetap kami adalah yang paling ingin tahu dan mau beradaptasi. Jika Anda seorang insinyur hidrolik berusia 60 tahun dan ingin terlibat dalam proyek digital, Anda memiliki kesempatan untuk melakukannya. Dan dengan menyatukan staf yang lebih muda dan lebih berpengalaman, setiap orang dapat belajar satu sama lain.” (Becker at al, 2020.p6).

Proses berbeda tetapi cepat sangat penting bagi Grundfos untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Upaya untuk meraih dan mempertahankan keunggulan kompetitif tidak akan dapat tertanam dalam organisasi tanpa perubahan budaya. Perubahan ini menjadi lebih mudah dengan nilai-nilai inklusivitas dan keadilan dan dengan keyakinan bersama dalam misi dan tujuan bisnis.

## **6.4 Budaya organisasi dan kepemimpinan**

Transformasi organisasi cenderung berlangsung lebih cepat selama krisis. Program perubahan yang mungkin memakan waktu bertahun-tahun dalam keadaan normal diimplementasikan dengan cepat, contoh nyata adalah pergeseran massal ke arah bekerja dari rumah yang disebabkan oleh virus corona. Kelemahan dari budaya organisasi yang sudah tertanam kuat yang mencakup cara kerja, kebiasaan dan perilaku yang telah lama mapan, dapat diketahui ketika krisis muncul dan memukul perusahaan. Dalam masa krisis, pergeseran budaya terjadi dalam bisnis keluarga: misalnya, perpindahan dari budaya patriarkal, hierarkis, dan berbasis otoritas menuju budaya yang lebih egaliter, lebih terdesentralisasi dan inklusif, di mana orang didorong untuk berorientasi pada pembelajaran, terbuka terhadap perubahan, mampu melakukan “percakapan yang berani”, dan bersedia menerima cara kerja baru.

Agar organisasi mencapai perubahan semacam ini, para pemimpinnya harus mewujudkan perubahan yang ingin mereka lihat dan perilaku

kepemimpinan sangat penting dalam membentuk kembali budaya organisasi. Seperti yang dikatakan Alain Bejjani, CEO grup Majid Al Futtaim Holding: “Sebagai seorang pemimpin, Anda tidak hanya memiliki peran penting, tetapi juga kepentingan pribadi dalam kesiapan perusahaan Anda untuk menangani tantangan siklus bisnis. Menjadi sukses sebagai seorang pemimpin berarti terus menantang diri sendiri untuk belajar, menganut pola pikir keingintahuan dan keterbukaan untuk berubah. Untuk itu lakukan identifikasi, adaptasi, dan adopsi cara-cara baru dalam bekerja, berpikir, dan melihat dunia di sekitar Anda. Tanpa ini, Anda pasti akan gagal. Mungkin yang paling penting, peran Anda adalah berkontribusi secara aktif pada budaya yang memandang pembelajaran dan pengembangan diri sebagai sarana untuk pertumbuhan pribadi, profesional, dan organisasi” (Becker, 2020 p6-7).

Ketika Dr Mohsen Sohi menjabat sebagai CEO dari Freudenberg SE, ia bersama manajemennya dan pemegang saham melihat keperluan untuk melakukan perubahan evolusioner pada perusahaan dan budaya organisasi. Sambil tetap mempertahankan orientasi jangka panjang perusahaan Freudenberg, Sohi mulai mengimplementasikan perubahan komprehensif dalam cara perusahaan dijalankan. “Saya merasa bahwa organisasi yang lebih gesit dan digerakkan oleh kinerja hanya akan terwujud dengan mentransfer kekuasaan pengambilan keputusan dari kantor pusat ke divisi di mana semangat kewirausahaan perusahaan yang sebenarnya paling berdampak dan membantu pelanggan kami.” Ia menegaskan, perannya hanya sebagai katalisator. “Rekan-rekan saya dan saya menentukan proses dan mendukung perilaku yang membawa perubahan. Semua inovasi diselaraskan dengan nilai-nilai perusahaan yang ada” (Becker et al, 2020 p7). Menurutnya, melalui komunikasi yang efektif dengan melibatkan 45 manajer teratas, perubahan budaya mulai menyebar ke seluruh organisasi.

Terlepas dari pengaruhnya terhadap kinerja bisnis, budaya organisasi sulit dikelola karena penggerak yang mendasari budaya itu biasanya tersembunyi. Namun dengan benar-benar memahami budaya organisasi dan mengetahui elemen-elemen budaya yang mendukung atau tidak mendukung strategi bisnis keluarga maka hal itu dapat membuka potensi optimal budaya dalam mendorong kemajuan organisasi. Bagian

penting dari perubahan budaya terletak pada pemilihan kepemimpinan, karena kepemimpinan memiliki pengaruh penting terhadap perubahan budaya. Jika perubahan strategis atau budaya sudah menjadi agenda maka organisasi dapat merekrut atau mempromosikan pemimpin yang akan berfungsi sebagai katalisator perubahan. Para pemimpin ini harus mampu menunjukkan gaya dari budaya baru yang ideal, tetapi juga harus memiliki keterampilan untuk mencontohkan perilaku yang tepat. Membawa orang luar sebagai agen perubahan menjadi hal yang sangat sulit dalam bisnis keluarga kecuali orang tersebut mendapat dukungan penuh dari pemilik yang juga bersedia untuk mengadopsi perubahan perilaku yang diinginkan.

Pendorong perubahan budaya yang paling efektif tentu saja adalah pemimpin yang selain kredibel dalam memahami budaya saat ini tetapi juga mampu membantu mendorong perubahan budaya ke arah yang diinginkan. Mendobrak praktik organisasi yang sudah berurat mengakar dan menantang segala cara yang sudah biasa dilakukan membutuhkan pemimpin yang memiliki mata segar atau perspektif baru. Membawa perubahan tidak hanya berarti melibatkan orang baru, tetapi juga mengidentifikasi budaya organisasi yang akan mendorong kesuksesan perusahaan. Kemudian mencari orang yang memenuhi kriteria untuk mewujudkan aspirasi tersebut dan menjadi agen perubahan yang diinginkan. Merekrut orang baru ke dalam bisnis keluarga selalu mengandung risiko, terutama di tingkat manajemen senior. Penelitian menunjukkan bahwa dari sekitar 70% kasus rekrutmen eksekutif yang gagal mencapai hasil yang diharapkan maka faktor budaya terlibat di dalamnya (Becker et al, 2020). Saat membawa seseorang ke dalam bisnis, ada baiknya memiliki definisi yang jelas tentang budaya yang ada dan mampu mengartikulasikan budaya yang diinginkan jika diperlukan perubahan. Hanya dengan cara itu dapat dipilih calon pemimpin yang cocok yang memiliki kemampuan untuk memengaruhi dan mengubah budaya ke arah yang diinginkan.

## 6.5 Belajar dari Filosofi Jawa

Menjalankan bisnis keluarga, seperti halnya bentuk-bentuk bisnis yang lain, tentu saja membutuhkan pemahaman dan penguasaan yang baik atas berbagai isu, strategi, metode, tata kelola, dan praktik-praktik nyata pelaksanaan di lapangan ketika berhubungan dengan pihak-pihak lain. Dalam konteks ini, pemilik dan segenap unsur yang terlibat sebagai pelaku bisnis keluarga tersebut bertanggung jawab penuh untuk merealisasikan nilai-nilai yang diyakini. Jika bisnis yang dibangun berfokus pada nilai-nilai amanah, kejujuran, integritas, dan kebermanfaatannya bagi orang banyak, praktik yang dijalankan juga harus bisa mencerminkannya secara nyata.

Pelaku bisnis, misalnya, harus bisa melayani dengan sepenuh hati, ramah, adil, tidak membedakan konsumen yang datang, memberikan prioritas yang sama terhadap setiap orang, menciptakan produk yang bernilai dan berkualitas tinggi, serta memberikan kontribusi sekaligus manfaat nyata kepada kehidupan dan masyarakat. Jika tindakan yang dihadirkan kepada masyarakat justru mencerminkan yang sebaliknya dari nilai-nilai yang ingin dijaga dan dilestarikan, bisnis tersebut sudah diniatkan untuk gagal sedari awal. Praktik bisnis yang buruk, dipenuhi dengan kecurangan, dan mengambil kesempatan di tengah penderitaan orang lain bisa jadi akan memberikan keuntungan tertentu. Namun, keuntungan tersebut bersifat temporal dan tidak akan mendatangkan manfaat yang langgeng pada dirinya. Bisnis yang dijalankan akan jauh dari berkah—sesuatu yang sulit ditemukan dalam konsep bisnis modern.

Keberkahan dalam bisnis adalah manfaat dan keberlanjutan yang muncul dari komitmen serta tindakan nyata merawat nilai-nilai kebajikan. Pada titik ini, bisnis yang dijalankan memang tetap bergantung secara matematis pada kalkulasi dan proyeksi bisnis. Namun dalam banyak hal, keberkahannya juga akan memberikan kesempatan tak terduga, peluang yang hadir begitu saja, yang semua itu bisa jadi berada di luar kalkulasi matematis dan proyeksi bisnis yang disusun semula. Hal seperti ini pada akhirnya memerlukan pemahaman dan pengalaman yang baik tentang filosofi kehidupan tertentu.

Menjalankan bisnis keluarga dengan berfokus pada nilai-nilai dan manfaat jangka panjang, atau keberlanjutan tradisi kebajikan lintas generasi, pada akhirnya tidak bisa dilakukan secara terburu-buru untuk meraih keuntungan. Dalam pepatah Jawa, misalnya, disebutkan “alon-waton kelakon” (pelan-pelan asal tercapai). Pepatah ini mengajarkan orang untuk tidak tergesa-gesa dalam melaksanakan segala sesuatu atau mencapai tujuan dan mendapatkan keuntungan. Sebab, ketergesaan adalah pangkal keteledoran yang membuat orang mudah lupa dan abai pada hal-hal penting lainnya, karena terlalu berfokus pada hal paling menarik dari usaha yang dijalankan. Membangun bisnis keluarga adalah usaha jangka panjang yang berfokus pada keberlanjutan nilai-nilai serta manfaatnya. Fokus membangun bisnis keluarga bukan ada pada keuntungan sesaat, yang justru membuat orang abai akan nilai-nilai dan manfaat dari usaha yang menghasilkan keberkahan.

Dalam pepatah lainnya, disebutkan juga bahwa “wong sabar, rejekine jembar; wong ngalah, uripe berkah” (orang yang sabar, rezekinya banyak; orang yang mengalah, hidupnya terberkahi). Pepatah Jawa kuno ini mengajarkan bahwa kesabaran adalah bagian penting dari sikap dan mentalitas pengusaha sukses. Orang tidak terburu-buru untuk sampai pada tujuan. Setiap titik proses dinikmati sebagai bagian penting dari perjalanan yang menghasilkan pelajaran dan makna bagi hidup. Pencapaian apa pun dinikmati untuk kemudian dimaknai dan diajarkan kepada anggota keluarga sebagai internalisasi nilai-nilai yang ingin dirawat di lingkungan keluarga. Bisnis bukan semata-mata persoalan untung rugi. Dalam bisnis, orang bisa saja harus melewatkan kesempatan seraya memberikan ruang bagi yang lain. Sebab, keberkahan juga muncul dari kerelaan untuk memberi dan berbagi dengan yang lainnya.

Pepatah Jawa lainnya yang juga tidak kalah penting adalah “*nrimo ing pandum*” (menerima secara penuh atas setiap pemberian). Pepatah ini mengajarkan mentalitas penting bagi orang untuk menjalani hidup dengan sikap yang mampu menerima segala kondisi. Persoalan yang dihadapi tidak disikapi sebagai akhir dunia. Persoalan justru hadir sebagai ruang penting untuk perbaikan kualitas diri dan kehidupan untuk menjadi lebih baik setelahnya. Seperti anak yang bersekolah, persoalan yang ditemui dalam hidup harus dilihat sebagai ujian untuk naik ke kelas

yang lebih tinggi. Kegagalan dalam bisnis harus dilihat sebagai dorongan untuk terus berusaha lagi menjadi lebih baik. Kesuksesan akan datang pada waktu yang tepat dan sebaik-baiknya.

Pelajaran penting lainnya dari falsafah hidup orang Jawa yang layak direnungkan dalam menjalankan bisnis keluarga adalah “*ojo keminter mundak keblinger, ojo cidra mundak cilaka*” (jangan sok pintar agar tidak salah arah, jangan berbuat curang agar tidak celaka). Pepatah ini mengajarkan bahwa orang tidak boleh terlalu percaya diri dengan metode dan strategi yang dijalankannya dalam bisnis. Sebab, dunia bisnis adalah sesuatu yang dinamis dan dipenuhi berbagai perubahan yang terjadi dalam sekejap mata. Orang perlu beradaptasi, belajar, dan bertanya agar tidak salah jalan, agar keputusan yang dihasilkan juga tepat dan sesuai dengan persoalan atau kondisi yang dihadapi. Pepatah ini juga mengajarkan bahwa integritas atau sikap amanah adalah yang terpenting dalam hidup. Hidup yang lurus, yang tidak dihiasi dengan kecurangan, dapat membawa orang pada kondisi yang dipenuhi keberkahan. Sebaliknya, hidup yang penuh dengan tindakan-tindakan kecurangan, mengambil hak milik orang lain demi keuntungan sesaat, akan membawa pada mara bahaya, baik yang disadari ataupun tidak.

Pelajaran penting lainnya dari filosofi hidup orang Jawa yang tidak boleh dilupakan terkait bisnis keluarga adalah “*ojo dadi kacang sing lali kulite*” (jangan jadi kacang yang lupa kulitnya). Pepatah ini mengajarkan bahwa orang tidak boleh terlena dengan kesuksesan dan kemudian melupakan yang lainnya. Orang tidak boleh berbangga dengan segala pencapaian seraya melupakan mereka yang pernah membantu. Dalam bisnis keluarga, kesuksesan yang diraih adalah kesuksesan bersama, bukan milik satu orang saja. Karena itu, mengingat jasa baik orang lain dan memberi mereka penghargaan atas kesuksesan yang diraih adalah sikap penting untuk mendapatkan keberkahan dari usaha yang dijalankan. Tanpa sikap seperti itu, orang justru akan lupa asalnya, kepada keluarga yang menaunginya.

Bisnis keluarga tentu saja bukan pelajaran yang bisa dihafal lalu dipraktikkan dalam sehari. Orang perlu bekerja dengan baik, ikhlas, dan rukun untuk keberhasilan bersama. Jika ada anggota keluarga

yang merasa paling berjasa, paling sibuk, paling repot, dan kemudian mengerdilkan peran yang lainnya, kesuksesan yang diraih akan terasa hambar bagi keluarga bersangkutan. Orang perlu melatih dirinya untuk bekerja sama dengan yang lainnya secara ikhlas, seperti dalam ungkapan “*sepi ing pamrih, rame ing gawe*”. Sebab, manfaat yang dirasakan orang lain atas pekerjaan yang kita lakukan akan lebih menghasilkan kebahagiaan dalam diri daripada bekerja dengan maksud untuk mendapatkan pujian dan penghargaan dari orang lain.

Memelihara nilai dan merawat kebajikan dalam bisnis keluarga pada akhirnya adalah upaya mempertahankan identitas dan kesejahteraan keluarga itu sendiri. Dalam konteks ini, bekerja dengan nilai-nilai yang berorientasi pada kebaikan bersama adalah bekerja untuk menjadi manusia yang tidak lupa asal-usulnya, keluarganya, dan bangsanya. Ada nilai yang harus dijaga agar orang tetap memiliki akar untuk menegaskan identitasnya. Ada nilai yang harus dirawat agar orang selalu punya rumah untuk kembali: keluarga.

Paparan dalam buku ini, meski sebagian besar disusun secara teoretis, pada dasarnya ingin menekankan bahwa bisnis keluarga adalah proses mencari keberkahan, menjaga nilai-nilai kebajikan, serta memberikan manfaat kepada orang lain dan kehidupan. Karena itu, mereka yang tidak memiliki talenta, bakat, dan kemampuan yang mumpuni tetap berpeluang untuk sukses dalam bisnisnya, sejauh ada intensi dan komitmen pada kebaikan tersebut. Sebab, apa yang menentukan di akhir adalah kualitas gerak, kesungguhan, niat baik, dan kerja keras, bukan semata-mata bakat, talenta, keterampilan, kemahiran, dan nasib baik. Yang menentukan adalah kesungguhan, keseriusan, determinasi, dan keteguhan manusia. Dengan cara itu, bisnis pada akhirnya juga merupakan media untuk berbagi kebaikan dan menjadi rahmat untuk sesama.

## WISDOM

Sahid Group adalah perusahaan keluarga yang bergerak di sektor perhotelan, kesehatan, dan pendidikan yang didirikan oleh Sukamdani Sahid Gitosardjono pada 1953 dan berbasis di Indonesia. Sukamdani Sahid Gitosardjono dikenal sebagai orang yang berusaha menyediakan apa yang dibutuhkan orang lain. Dalam catatan *Apa & Siapa Sejumlah Orang Indonesia 1983–1984* (1984) di masa revolusi kemerdekaan (1945–1949), Sahid disebutkan sebagai orang yang berusaha “menyediakan segala kebutuhan tentara, dari peralatan sampai pakaian dan bahan makanan”. Salah satu kunci kesuksesan Sahid dalam membangun bisnisnya adalah keberanian untuk menggapai peluang yang tidak diambil oleh orang lain, seperti membangun dan membuka hotel pada zaman ketika bisnis hotel bukanlah sektor yang dipilih oleh banyak orang. Namun, keberanian ini pula yang pada akhirnya membuat Sahid dikenal sebagai raja hotel pada zamannya. Hermawan Kertajaya mengungkapkan bahwa pada zamannya, orang yang melihat hotel akan mengingat Sahid. Pada akhirnya, Sahid sendiri membuka berbagai jenis bidang usaha dan berkembang hingga saat ini, yang kemudian dilanjutkan oleh generasi penerusnya.

Dalam sebuah wawancara yang dimuat dalam kanal Daya Qarsa, Presiden Direktur Hotel Sahid Jaya International Hariyadi Sukamdani, disebutkan bahwa ada lima hal penting yang dilakukan Sahid dalam menjaga keberlangsungan perusahaannya, yaitu:

1. membangun fondasi yang kuat untuk bisnis keluarga sedari awal. Fondasi ini adalah kejelasan visi, misi, dan nilai-nilai yang diwariskan oleh peletak dasar bisnis keluarga Sahid tersebut;
2. menekankan pentingnya pendidikan untuk generasi penerus. Pendidikan yang baik akan menjamin kompetensi generasi penerus yang baik pula. Tanpa kompetensi, orang akan sulit menangkap peluang bisnis dan mempertahankan kelanjutan bisnis yang diwariskan;
3. keluarga Sahid memberikan penghargaan dan posisi yang setara terlepas dari gender anggota keluarga bersangkutan. Kesetaraan dan musyawarah menjadi prinsip penting dalam pengambilan keputusan,

yang membuat setiap orang mendapatkan haknya serta terhindar dari konflik keluarga;

4. regenerasi dengan memberikan kesempatan untuk melatih bakat dan kompetensi mereka di luar perusahaan keluarga. Keluarga Sahid menekankan pentingnya pembelajaran di dunia profesional kepada generasi penerus di luar keluarga agar mereka bisa memahami bagaimana menjalankan dan meneruskan estafet bisnis keluarga dengan baik;
5. kerukunan adalah kunci. Keluarga adalah rumah, tempat setiap orang akan kembali. Karena itu, kepentingan keluarga dan kerukunan antar-anggota di dalamnya lebih utama dan lebih penting daripada bisnis yang dijalankan. Bisnis hanyalah sarana untuk menerjemahkan nilai-nilai yang diyakini oleh keluarga. Hal inilah yang membuat Sahid tidak memiliki konflik kepentingan antar-anggota keluarga dalam menjalankan bisnisnya.



## PENCIPTAAN NILAI LINTAS GENERASI

Membangun bisnis keluarga yang sukses bukanlah hal yang mudah dilakukan. Bisnis bukanlah semata-mata persoalan memanfaatkan modal untuk menghasilkan keuntungan, melainkan menjadi cara untuk menjalani hidup secara bermakna. Sebab, hiruk pikuk bisnis dapat dengan mudah membuat orang tersesat dalam rutinitas dan kepentingan materiel. Pada gilirannya, orang juga bisa lupa mempraktikkan rasa syukur atas semua yang dimilikinya. Pada kasus yang lain, kerugian dan kegagalan dalam bisnis dapat mendorong orang tidak berhasil untuk tetap memperhatikan semua hal positif dalam hidupnya. Pada titik ini, orang cenderung membiarkan hal negatif merampas makna dari hidupnya.

Melakukan bisnis memang berhubungan erat dengan upaya mendapatkan keuntungan dan nilai tambah tertentu. Namun, hal ini seharusnya didasarkan pada pemahaman bahwa keuntungan dan nilai tambah tersebut adalah rezeki. Rezeki adalah sesuatu yang diberikan oleh Tuhan sebagai pemilik segalanya. Karena itu, orang harus menjalani bisnis dengan rasa syukur yang dapat membantunya kembali pada kesadaran asasi bahwa rezeki adalah persoalan ketetapan Tuhan. Rasa syukur dapat meningkatkan setiap bidang kehidupan, mulai dari hubungan pribadi hingga rasa pemenuhan sebagai manusia. Kemampuan untuk bersyukur ini dapat memengaruhi kehidupan dan perjalanan bisnis. Rasa syukur

yang sama juga dapat membuat pemilik usaha bisa menerima hasil apa pun dari bisnisnya.

Dalam banyak ajaran agama, rezeki bukanlah pada apa yang dikonsumsi, melainkan apa yang diberikan kepada orang lain. Karena itu, memberi dan berbagi adalah tindakan penting untuk menunjukkan rasa syukur atas rezeki yang didapatkan. Ketika orang berpikir untuk mempraktikkan rasa syukur, maka ia dapat memikirkan tentang kehidupan pribadinya, hubungannya dengan orang lain, kesehatan mentalnya, dan kesehatan spiritualnya. Bersyukur dalam bisnis berarti menghargai karyawan yang terlibat serta mendukung usaha yang dijalankan, aset yang dimiliki, dan sumber daya yang digunakan, sebagai bagian dari rezeki yang diberikan oleh Tuhan. Hal ini dapat menjadi dorongan terbesar bagi pemilik usaha untuk membangun nilai-nilai yang lebih baik di lingkungan bisnis, seperti kasih sayang dan keikhlasan dalam bekerja. Hal ini bisa dibaca sebagai upaya membangun budaya perusahaan yang berfokus pada orang, bukan semata-mata keuntungan.

Menyadari kekuatan dan pentingnya apresiasi atau rasa syukur dalam bisnis tidak berarti membuat orang harus menjalankan usaha dengan prinsip yang tidak mementingkan keuntungan. Hal itu dapat membuat bisnis yang dijalankan menjadi mandek. Pemilik bisnis dapat berjuang untuk pertumbuhan sambil menghargai kelimpahan yang dimilikinya dari perusahaan yang dibangunnya. Rasa syukur dan kebiasaan baik berterimakasih kepada pihak lain akan membebaskan orang dari perasaan tidak puas atau gelisah terus-menerus, yang membuat mereka tidak pernah menikmati hasil kerjanya sendiri.

Mengapa rasa syukur penting dalam bisnis? Beberapa hasil penelitian menegaskan pentingnya rasa syukur untuk diterapkan dalam konteks bisnis. Mereka yang terbiasa bersyukur pada dasarnya akan memiliki struktur otak yang sangat mirip dengan otak yang sedang jatuh cinta. Saat orang mengungkapkan rasa terima kasih, maka sirkuit saraf otaknya akan melepaskan campuran dopamin dan serotonin, bahan kimia perasaan nyaman yang menumbuhkan optimisme, persahabatan, kemauan keras, dan emosi positif. Dengan demikian, semakin orang mempraktikkan rasa syukur dan berterima kasih, semakin cepat ia mengaktifkan sirkuit saraf yang memicu kebahagiaan. Hasil penelitian ini menggarisbawahi dampak

potensial rasa syukur di tempat kerja dan dalam bisnis, khususnya pada situasi retensi karyawan, manajemen waktu yang lebih efektif, hingga menjalankan usaha yang sukses.

Beberapa hasil kajian ilmiah lainnya menyatakan bahwa rasa syukur memiliki manfaat sosial yang besar. Rasa syukur, misalnya, membuka pintu bagi lebih banyak hubungan sambil memperluas kapasitas seseorang untuk berempati kepada yang lain; memperkuat hubungan satu sama lain; serta meningkatkan kesetiakawanan, loyalitas, dan kesungguhan dalam bekerja. Rasa syukur juga dapat meningkatkan kesehatan fisik, terutama karena ia dapat mengarahkan orang pada perawatan diri yang lebih baik. Selain itu, rasa syukur bisa membantu orang untuk mendapatkan kesehatan psikologis. Dalam hal ini, rasa terima kasih dapat menolong dalam mengelola perasaan negatif sekaligus meningkatkan stamina mental. Dengan memilih rasa syukur, bisnis menjadi lebih kuat, bukan lebih lemah.

Namun demikian, rasa syukur dalam bisnis tidak serta-merta datang begitu saja. Kemampuan untuk bersyukur adalah serangkaian tindakan yang dapat diambil, sehingga pada akhirnya apresiasi karyawan menjadi lebih nyata. Tiga hal berikut dapat dilakukan untuk membiasakan rasa syukur kepada mereka yang ada dan terlibat di lingkungan bisnis keluarga:

a. memulai dari diri sendiri

Kekuatan organisasi mana pun bergantung pada keadaan psikologis pemimpinnya. Karena itu, jika pemilik bisnis keluarga ingin membangun kebiasaan bersyukur, kebiasaan ini harus dimulai dari dirinya sendiri. Dalam hal ini, latihan bersyukur dapat membantu memulai hari dengan pola pikir yang benar, sehingga orang dapat memancarkan rasa syukur di tempat kerja. Latihan bersyukur dalam bekerja dengan menggunakan kesadaran untuk menyelaraskan pikiran, tubuh, dan emosi secara terfokus merupakan salah satu yang paling kuat, karena meningkatkan hubungan orang dengan kondisi yang dialaminya saat ini. Saat orang semakin sadar terhadap berkah yang diterimanya, ia dapat memperluas pola pikirnya untuk membawa sikap syukur di tempat kerja;

b. memahami berbagai jenis rasa syukur

Saat orang bertanya tentang cara mempraktikkan rasa syukur di tempat kerja, maka penting juga untuk membedakan antara rasa terima kasih secara lisan (mengucapkannya) dan secara “merasa” (menumbuhkan rasa yang mendalam dan bertahan lama kepada orang lain). Terdapat perbedaan yang besar antara sekadar mengucapkan terima kasih dan melakukan pengakuan atas kinerja serta kontribusi pihak lain atas hasil yang diterima. Perbedaan yang sama juga dapat ditemukan antara mengucapkan rasa syukur secara lisan kepada Tuhan dan tindakan nyata menunjukkan rasa tersebut dalam berbagi dengan pihak lain. Untuk bersyukur, orang pada akhirnya tidak bisa terpaku pada ungkapan syukur yang sederhana, tetapi juga harus melakukan tindakan nyata yang menunjukkan pengakuan dan kesadaran bahwa rezeki yang diterima memang berasal dari Tuhan semata;

c. menguasai emosi

Rasa syukur bukanlah obat untuk emosi negatif. Namun, berlatih bersyukur dapat membuat orang bisa meredam pikiran-pikiran negatif yang muncul dari dalam diri. Rasa syukur juga mendorong orang untuk jujur tentang perasaannya sendiri terhadap kehadiran pihak lain. Setiap orang dapat merasa marah, sedih, dan frustrasi. Dengan bersyukur, orang dapat membiarkan emosi ini berlalu dan memilih untuk fokus pada semua hal positif yang ada dalam hidup. Daripada bergantung pada hal-hal eksternal (seperti keadaan atau pencapaian Anda) untuk membuat bahagia, orang harus belajar menerima serta mengendalikan pikiran dan perilakunya sendiri.

Saat orang mempraktikkan rasa syukur secara konsisten, ia dapat mengubah keadaan dan suasana hatinya ke arah yang positif. Orang juga dapat lebih berfokus pada apa yang berjalan dengan baik daripada apa yang salah, menghargai kontribusi karyawan, dan memberikan umpan balik konstruktif tentang apa yang dapat mereka lakukan secara lebih baik. Mengontrol emosi dalam bisnis dan di tempat kerja akan membantu orang membangun budaya syukur, kepercayaan, dan rasa hormat yang lebih baik setiap saat.

Beberapa hasil riset menunjukkan bahwa praktik mengungkapkan rasa terima kasih jauh membawa manfaat positif dalam membangun hubungan pribadi yang lebih kuat, seperti persahabatan, kemitraan, atau ketahanan keluarga. Penelitian yang dilakukan oleh Plasticity Labs (2020), misalnya, menunjukkan hasil berikut:

- a. budaya syukur memainkan peran penting di tempat kerja dan meningkatkan kepuasan kerja yang lebih tinggi;
- b. mempraktikkan rasa syukur di tempat kerja membuat karyawan merasa lebih bersyukur dengan pekerjaannya secara keseluruhan;
- c. mempraktikkan rasa syukur di tempat kerja tidak hanya terkait dengan kepuasan kerja saat ini. Karyawan yang bersyukur juga mengantisipasi untuk lebih puas dengan pekerjaan mereka dalam waktu yang lebih lama;
- d. karyawan yang mempraktikkan rasa syukur di tempat kerja memiliki rasa kebersamaan yang lebih kuat;
- e. karyawan yang bersyukur cenderung lebih fokus pada hal-hal yang mereka hargai di tempat kerja daripada hal-hal yang mengganggu mereka;
- f. mengekspresikan rasa terima kasih tidak hanya memengaruhi hubungan internal antara kolega dan manajemen, tetapi juga dapat meningkatkan hubungan antara bisnis dan pelanggannya, atau memperkuat kepercayaan antara mitra atau investor.

Dalam perspektif lain, rasa syukur juga dapat meningkatkan hubungan internal di tempat kerja. CEO di AIM Leadership Camille Preston, misalnya, menjelaskan dalam wawancara yang dimuat dalam majalah Forbes (2019) bagaimana dia menggunakan rasa syukur untuk memberdayakan karyawannya saat produktivitas mereka menurun. Berbagai hasil penelitian dan ungkapan tersebut menunjukkan bahwa bisnis keluarga bukanlah semata-mata bisnis, melainkan juga harus menjadi ruang untuk membangun tradisi yang baik di lingkungan keluarga, terutama membiasakan diri untuk bersyukur dan berterima kasih atas segala hal yang didapatkan dalam hidup.

## 7.2. Niat dan Etika dalam Usaha

Ketika menghadiri pemakaman kakeknya, Robert Pasin, CEO Radio Flyer, berkata: “Semua orang yang bekerja di pabrik ini, semua pemasok ini, mereka bercerita tentang kakek saya. Kata-katanya adalah ikatannya. Salah satu pemasok memberitahu saya bahwa ia bahkan tidak pernah menandatangani kontrak, hanya melakukan perjanjian jabat tangan. Saya sangat merasa bangga dan bersyukur bahwa orang seperti itu telah mendirikan perusahaan ini.” Ungkapan ini menyiratkan pelajaran yang diserap Pasin selama bertahun-tahun menyaksikan kakek dan ayahnya menjalankan usaha, yang menjadi bagian dari DNA bisnisnya. Pasin meyakini bahwa ketika orang memulai dengan nilai yang sangat bagus, maka akan lebih mudah untuk mempertahankannya.

Apa yang penting dari pengakuan Pasin tersebut adalah bahwa upaya mencapai keberhasilan bisnis tidak saja membutuhkan kerja keras, tetapi juga niat dan tindakan baik terhadap orang lain yang terlibat di dalamnya. Bisnis haruslah etis dan bermoral. Orang tidak bisa mengabaikan nilai-nilai moral dan etika tertentu dalam menjalankan bisnis. Tindakan yang tidak bermoral dapat membuat orang akan mengingat hal yang buruk dari bisnis dan pelakunya. Dalam konteks bisnis keluarga, tindakan amoral dan berbagai kejahatan dapat menghadirkan citra yang buruk tidak saja bagi bisnis, tetapi juga keluarga yang menjalankannya.

Meski demikian, orang juga sulit memungkiri bahwa tujuan utama dalam bisnis adalah mengejar keuntungan. Karena itu, tidak sulit untuk membayangkan tekanan yang memengaruhi pilihan-pilihan yang tersisa dalam bisnis. Godaan untuk mengambil jalan pintas sangat nyata untuk setiap bisnis. Orang akan melihat peluang sebagai satu-satunya cara untuk bertahan hidup, yang membuat mereka rela melakukan tindakan apapun tanpa pertimbangan moral dan nilai-nilai kebaikan. Dalam konteks ini pula, terdapat keterkaitan erat antara niat dan etika dalam bisnis.

Menjalankan bisnis secara baik harus dimulai dengan niat baik. Pada banyak kasus, pilihan-pilihan yang sulit dan dapat membuat pelaku bisnis terjebak dalam pilihan yang tidak bermoral sering kali hadir karena tidak adanya niat baik dalam menjalankan usaha. Jika orang sedari awal

meniatkan bisnisnya untuk ibadah atau untuk kebaikan, misalnya, kecil kemungkinan ia akan terjebak dalam dilema moral tertentu. Niat akan menentukan proses. Proses inilah yang banyak menjebak orang pada pilihan untuk mengambil keuntungan dengan segala cara. Jika tidak ada niat baik, orang tidak akan berpikir dua kali untuk mengambil peluang apa pun tanpa mempertimbangkan aspek moral dari pilihannya.

Secara teori, bisnis keluarga memiliki posisi yang lebih baik untuk menolak berbagai godaan moral di dalamnya. Hal ini disebabkan sebagian besar bisnis keluarga dipegang secara pribadi, di mana pemiliknya sering terlindung dari tekanan laporan triwulanan kepada pihak lainnya. Mereka dapat membuat keputusan bisnis yang mungkin terlihat tidak rasional bagi dunia luar, seperti melepaskan peluang, berinvestasi dalam strategi yang mungkin tidak masuk akal secara ekonomi di atas kertas, dan sebagainya, tetapi konsisten dengan nilai dan tujuan jangka panjang kebaikan tertentu. “Ada sedikit daya tarik bagi Anda dalam bisnis keluarga untuk melakukan hal-hal yang merupakan jalan pintas,” kata Pasin. “Tidak ada tekanan untuk pertumbuhan gila-gilaan.” Artinya, bisnis keluarga yang dibangun di atas sejarah integritas, seperti Radio Flyer, harus lebih kebal terhadap godaan moral tersebut. Bagi mereka, ini bukan hanya bisnis, melainkan bagaimana membangun identitas diri dan makna hidup.

Hasilnya juga terlihat di dunia nyata. Pada 2017, survei Edelman Trust Barometer terhadap 15.000 responden di seluruh dunia menemukan bahwa bisnis keluarga jauh lebih dipercaya daripada bisnis yang bukan milik keluarga. Dengan semua keuntungan untuk bisnis keluarga itu, bagaimana mungkin orang dengan sengaja membiarkan nilai-nilai yang dimiliki harus hilang hanya untuk keuntungan sesaat? Bisnis keluarga adalah usaha yang berlangsung untuk kelanjutan generasi selanjutnya. Pilihan moral yang buruk dapat menjadi jalan pintas menuju kehancuran keluarga. Setiap pilihan individu yang bergerak lebih jauh dari landasan moral yang tinggi akan membuatnya mendekati kehancuran generasi keluarga.

Pada 2005, General Motors membuat keputusan untuk tidak mendesain ulang sakelar pengapian yang rusak terkait dengan tabrakan mobil karena akan menambah biaya 1 dolar per mobil. Keputusan untuk

mempertahankan sakelar yang rusak pada akhirnya akan menelan biaya jauh lebih banyak, yang mengarah ke 4,1 miliar dolar untuk ongkos perbaikan, kompensasi korban, dan sebagainya, belum lagi untuk sidang kongres dan bencana hubungan masyarakat yang terjadi kemudian. Kasus ini menunjukkan pemikiran marginal yang tidak berfokus pada keuntungan jangka panjang. Pemikiran marginal yang sama juga terjadi dalam integritas pribadi. Sekali saja orang membuat pilihan yang dipertanyakan secara etis atau mengabaikan aturan, maka hal itu akan membawa dampak buruk yang terus menghantui sepanjang hidup.

Pemikiran marginal seperti ini dapat memainkan peran penting dalam menjauhkan bisnis keluarga dari nilai-nilai yang dulu dipertahankan. Banyak bisnis keluarga menemukan diri mereka dalam situasi yang tidak pernah ingin mereka kejar sebagai hasil dari banyak keputusan logis, kecil, dan inkremental. Tetap setia pada nilai-nilai itu membutuhkan kerja keras dan kewaspadaan dari setiap generasi keluarga. Dalam konteks ini, berikut adalah lima tanda peringatan bahwa bisnis keluarga berada dalam bahaya dan sedang menuju jalan yang salah:

a. kehilangan narasi keluarga

Nilai-nilai kekeluargaan diturunkan dari generasi ke generasi melalui cerita. Cerita ini bukan hanya tentang keberhasilan, melainkan juga mengenai kegagalan. Penting untuk berbagi keberhasilan dan kegagalan dalam sejarah bisnis keluarga, yang disebut oleh Marshall Duke (2008) sebagai “narasi yang beresilasi”, yakni sebuah pengakuan tidak hanya pada masa-masa indah, tetapi juga masa-masa sulit. Memahami faktor yang mendasari keluarga harus menghadapi tantangan sulit dan pengorbanan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan untuk mengatasinya dapat menjadi pedoman guna membantu generasi mendatang menghindari godaan mengompromikan nilai-nilai mereka demi keuntungan jangka pendek;

b. berpikir bahwa tuntutan bisnis berarti mengeluarkan suara hati Steve Shifman, CEO Michelman, pengembang bahan ramah lingkungan untuk industri, berjuang menyeimbangkan bisnis keluarga generasi ketiganya untuk tetap bertahan dan kebutuhan

untuk tetap kompetitif saat pertama kali mengambil alih bisnis tersebut pada 2003. “Saya pernah sangat ingin memprofesionalkan seluruh bisnis,” kenang Shifman. “Tetapi kemudian saya perlahan menyadari telah menciptakan biner palsu antara ‘bisnis keluarga’ dan ‘bisnis profesional’.” Shifman menyadari bahwa kemampuannya merekrut dan mempertahankan bakat luar biasa memang membuat bisnisnya tetap bertahan. Namun, bisnis keluarga tersebut juga digerakkan oleh tujuan dan nilai, bukan hanya oleh pasar. Nilai-nilai dalam keluarga bukan hanya mesin penghasil kekayaan bagi Shifman, melainkan lebih dari itu;

- c. hanya mengizinkan orang yang dipercaya untuk keputusan penting  
Sering kali ketika bisnis keluarga tumbuh, mereka membangun dewan dengan profesional dari luar. Mereka, yang umumnya adalah anggota keluarga, yang tidak memiliki kecakapan akan diabaikan atau dikecualikan. Biasanya para profesional eksternal tersebut berasumsi bahwa pengembalian total pemegang saham adalah tujuan akhir dan menganjurkan pilihan yang konsisten dengan tujuan tersebut. Namun, pilihan itu mungkin juga tidak sesuai dengan nilai-nilai keluarga. Melindungi nilai-nilai itu membutuhkan anggota keluarga dengan perspektif orang eksternal dalam posisi untuk mengajukan pertanyaan “mengapa” yang penting. Nyatanya, beberapa anggota dewan bisnis keluarga terbaik yang pernah saya lihat tidak memiliki pengalaman tradisional, tetapi selalu mengajukan pertanyaan tersulit;

- d. mendefinisikan diri sendiri dan keluarga melalui uang  
Tanda berikutnya dari kehancuran moral bisnis keluarga adalah ketika orang yang mengenal keluarga tertentu mulai memiliki pandangan negatif. Kepercayaan yang melekat, yang dibangun dari generasi ke generasi, bukanlah hasil dari kekayaan. Nilai-nilai itu ditentukan oleh banyak perjanjian jabat tangan yang dihormati sepanjang sejarah bisnis. Dalam konteks ini, pemilik bisnis keluarga yang mulai mendefinisikan diri mereka melalui uang dan ketenaran—meminjamkan nama mereka ke gedung, taman, dan area publik lainnya—pada dasarnya akan mulai terjebak dalam kerusakan moral yang dapat memicu kehancuran bisnis itu sendiri.

Mungkin ada banyak alasan tertentu yang awalnya baik untuk mendukung tindakan-tindakan yang diambil, tetapi jika motivasi yang mendasarinya adalah untuk memamerkan uang, itu artinya keluarga telah mulai menuruni lereng yang licin. Ketika kebutuhan sanjungan orang luar mendominasi keputusan, artinya orang luar itu mulai menentukan nilai-nilai keluarga, bukan dilakukan keluarga itu sendiri. Begitu orang memberi pihak lain hak untuk menentukan nilai-nilai keluarganya, maka ia akan merasakan tekanan untuk mengambil jalan pintas berupa tindakan jahat dan tidak bermoral;

e. keuntungan menjadi motif utama bisnis

Akademisi dan pemikir terkemuka telah memberi tahu bahwa tujuan korporasi adalah untuk memaksimalkan nilai pemegang saham. Itu mungkin benar untuk perusahaan publik. Namun, bisnis keluarga harus berbeda. Mereka memiliki keunggulan karena pemiliknya dapat memilih apa yang akan diprioritaskan, baik itu keuntungan, keharmonisan keluarga, tanggung jawab sosial, atau beberapa tujuan lainnya. Ketika bisnis keluarga memilih untuk terlalu menekankan keuntungan sehingga merugikan pelanggan atau komunitas di tempat mereka tinggal, mereka sebenarnya berada di jalan yang salah. Namun, mereka yang dapat dengan jelas mengartikulasikan motif diluar keuntungan dapat membantu memperkuat nilai-nilai dan keharmonisan keluarga.

Karena perusahaan keluarga menghadapi begitu sedikit pengawasan dari dunia luar, maka mereka umumnya terlalu mudah mengambil langkah yang salah, yang pada akhirnya dapat menghancurkan nilai-nilai yang ada dan dipegang teguh. Cerita Pasin ketika dia mempertanyakan keputusan ayahnya untuk tidak menggunakan bahan yang lebih murah bagi salah satu merek dagang perusahaan menunjukkan hal tersebut. “Saya ingat ayah saya membuat keputusan apakah akan menggunakan baja yang lebih murah dan ban yang lebih murah di salah satu gerbong kami bertahun-tahun yang lalu,” kenang Pasin. “Dan saya berkata kepada ayah saya, ‘Apakah itu penting? Akankah konsumen tahu?’ Ayah saya berkata, ‘Saya tidak yakin. Namun kalau ragu, saya suka membangun sesuatu karena saya bisa tidur di malam hari. Akan ada banyak hal yang membuatmu tidak bisa tidur selama menjalankan bisnis ini, tetapi ini

bukan salah satunya.’ Saya memikirkan hal itu setiap hari. Itu adalah salah satu pelajaran terpenting yang pernah diajarkan ayah saya.”

Beberapa orang berpendapat bahwa satu-satunya tujuan perusahaan untuk memaksimalkan keuntungan dan berfokus pada masalah lain adalah pelanggaran tanggung jawab fidusia. Namun, hanya karena bisnis adalah bidang yang sangat kompetitif, tidak berarti bahwa sebuah perusahaan harus amoral. Sebuah perusahaan masih dapat menghasilkan uang dengan tetap berpegang pada kode etik operasi bisnis. Dengan peran media sosial yang semakin penting dalam membentuk reputasi bisnis, perusahaan mana pun yang memetakan arahnya dengan kompas moral akan meningkatkan reputasinya, membangun basis pelanggan setia selaras dengan niat baiknya, sehingga meningkatkan penjualan dan keuntungan.

### ***Nilai moral dalam organisasi***

Sebelum pergolakan sosial pada 1960-an, etika bisnis dan tanggung jawab sosial bukanlah pertimbangan utama dalam dunia usaha. Dengan kata lain, diktum moral bahwa “perlakukan orang lain seperti Anda sendiri ingin diperlakukan” memang merupakan doktrin klasik, tetapi penerapannya dalam konteks bisnis baru terjadi pada beberapa waktu terakhir. Hanya karena ada uang yang terlibat, tidak berarti perusahaan bisnis harus mengabaikan prinsip moral dasar. Setiap orang adalah konsumen, sehingga pada dasarnya harus tahu bagaimana rasanya berurusan dengan bisnis dari sisi lain.

Aturan dasar yang harus dipatuhi perusahaan adalah memastikan bahwa kedua belah pihak dalam kesepakatan diperlakukan secara adil, sehingga mereka saling mendapat manfaat dari transaksi. Kebenaran harus diberitahukan dan pelanggan mesti dihormati. Bisnis moral dapat berkembang hanya jika menghasilkan keuntungan, sehingga rencana bisnis yang menghasilkan uang secara etis harus ditata dan dipatuhi. Dalam konteks ini, terdapat dua pertimbangan penting yang harus ditaati oleh pelaku atau pemilik bisnis keluarga, yaitu:

- a. moralitas mengalir dari atas (*top-down*)

Jika bos curang dan mengambil jalan pintas, karyawannya akan melakukan hal yang sama. Integritas perusahaan harus menjadi prinsip yang ditekankan pada tingkat manajemen tertinggi. Ajaran etis harus ditekankan secara teratur ke seluruh perusahaan. Moralitas dalam bisnis harus dimulai dari bagaimana pimpinan memperlakukan karyawannya. Jika pekerja tidak dikelola dengan adil, tidak ada alasan bagi mereka untuk memperlakukan pelanggan dengan benar. Pernyataan misi formal adalah cara yang bagus untuk menyampaikan ajaran etika, terutama jika pekerja melihat bahwa prinsip tersebut diterapkan kepada semua orang. Paket tunjangan dan pembagian keuntungan adalah cara yang bagus untuk menawarkan insentif kepada karyawan, karena nasib perusahaan menjadi milik mereka sendiri;

- b. dampak terhadap bisnis

Etika bisnis yang baik dapat mengurangi perputaran karyawan, karena orang lebih cenderung bertahan dengan organisasi yang mereka anggap bertindak etis dan berbuat baik di dunia. Mengurangi omzet, memotong biaya rekrutmen, dan dengan demikian menghemat uang untuk bisnis memang menguntungkan. Namun, hal ini dapat menjadi preseden buruk untuk moral bisnis. Bisnis dengan etika yang baik juga meningkatkan daya pikat kepada calon karyawan, meningkatkan bakat dari kumpulan perekrutan. Bisnis yang dijalankan dengan moral baik akan meningkatkan produktivitas karena karyawan akan bangga dengan pekerjaan mereka.

## **Nepotisme dalam bisnis keluarga**

Persoalan yang sering kali dihadapi dalam bisnis keluarga adalah nepotisme. Nepotisme adalah bentuk pilih kasih khusus di mana pemimpin bisnis memprioritaskan mempekerjakan anggota keluarga tertentu daripada anggota keluarga lainnya ataupun non-keluarga. Meskipun ini tentu saja merupakan topik kontroversial dalam etika bisnis, mempekerjakan anggota keluarga bukanlah hal yang tidak etis. Sifat

bisnis, standar pekerjaan, dan konsistensi dalam kebijakan memengaruhi sifat etis nepotisme tersebut.

Kekhawatiran dasar tentang nepotisme dalam bisnis adalah bahwa hal itu bertentangan dengan kebiasaan khas dalam pekerjaan untuk mempekerjakan dan mempromosikan kandidat yang paling memenuhi syarat untuk suatu pekerjaan. Sementara anak laki-laki, anak perempuan, atau keponakan mungkin adalah karyawan yang paling cakap, nepotisme terkadang menyebabkan kerabat mendapatkan pekerjaan ketika ia memiliki pendidikan dan pengalaman kerja yang lebih kuat. Bahkan, mempekerjakan seorang kerabat yang paling memenuhi syarat dapat menimbulkan kesan nepotisme.

Etika nepotisme dalam bisnis banyak kaitannya dengan struktur bisnis. Bisnis keluarga sering kali didirikan sebagai kepemilikan perseorangan, kemitraan, atau korporasi, di mana biasanya hal ini berarti pemilik bisnis adalah pihak yang memiliki dan mengendalikan operasinya sendiri atau dengan anggota keluarga yang merupakan mitra. Jika orang bermitra dengan bukan anggota keluarga atau meresmikan korporasi dengan pemegang saham, bisnis tersebut memiliki status formal yang berbeda dari keterlibatan pemilik semata. Dalam kasus ini, nepotisme lebih dipertanyakan karena pihak lain memiliki saham kepemilikan atau *vested interest* dalam operasi tersebut.

Pada banyak perusahaan besar, nepotisme pada dasarnya tidak salah, meskipun beberapa orang percaya bahwa hal itu tidak etis dalam semua kasus. Artikel Family Business Institute pada 2009 mencatat bahwa perusahaan dapat mengambil manfaat dari nepotisme jika secara konsisten menerapkan kebijakan yang adil. Dalam sebuah organisasi kecil, karyawan sering dipekerjakan dari rujukan internal daripada pekerjaan formal. Beberapa perusahaan mendorong rujukan anggota keluarga dan teman untuk membuka posisi. Etika pada budaya jenis ini berkaitan dengan konsistensi perusahaan dalam menerima rujukan keluarga dan memberikan akses yang adil kepada kandidat untuk mendapatkan pekerjaan.

Seiring dengan sifat nepotisme etis, orang juga perlu mempertimbangkan masalah bisnis praktis. Sementara bisnis keluarga

sering membangun warisan dari beberapa generasi, tidak semua perusahaan mendapatkan keuntungan dari perilaku nepotistik. Dalam beberapa kasus, pemilik atau operator bermaksud baik mempekerjakan anggota keluarga yang kurang memenuhi syarat dan tidak termotivasi, yang tidak sepadan dengan bayaran mereka. Lebih buruk lagi, mereka merusak budaya tempat kerja dan menambah beban staf lain. Menyeimbangkan keinginan Anda untuk membantu keluarga sambil mengelola bisnis yang sukses adalah kuncinya.

Dalam bisnis kecil khususnya, ada pilihan terbatas untuk kemajuan karier. Ketika karyawan melihat bahwa anak-anak pemilik telah dipromosikan ke posisi manajerial tertentu, maka persepsi pilih kasih dan perlakuan istimewa hampir tidak mungkin diatasi, terutama jika manajer baru tampaknya kurang memenuhi syarat dibandingkan dengan pelamar lainnya. Adanya kebijakan nepotisme memastikan bahwa individu tidak dapat memengaruhi perekrutan, promosi, atau disiplin kerabat dekat. Kebijakan tersebut mengurangi persepsi pilih kasih dengan mewajibkan semua karyawan untuk mengungkapkan konflik yang relevan, seperti hubungan pribadi atau bisnis yang erat dengan calon karyawan, serta membatasi keterlibatan karyawan tersebut dalam keputusan ketenagakerjaan yang berkaitan dengan kerabatnya.

Pada konteks lain, keberadaan keluarga cukup membuat orang terjebak dalam kesulitan untuk mengambil keputusan tertentu, terutama untuk mendisiplinkan atau memecat karyawan yang tidak kompeten. Pada kasus orang lain, keputusan tersebut tentu mudah adanya. Namun jika karyawan bersangkutan adalah anak pemilik, keputusan tersebut mungkin merugikan karier. Pekerja di lingkungan yang nepotismenya merajalela dapat menemukan diri mereka terjebak dalam situasi tempat kerja yang canggung, seperti berada di tengah pertengkaran keluarga, di tengah pertengkaran pasangan, atau bahkan ditekan untuk mempekerjakan kerabat pimpinan. Tak pelak lagi, situasi semacam ini meningkatkan ketegangan di tempat kerja dan dapat menimbulkan kewajiban tertentu bagi organisasi. Kebijakan nepotisme yang efektif biasanya mencegah masalah ini dengan melarang pasangan menikah atau kerabat dekat bekerja sama secara langsung. Mentransfer salah satu

karyawan ke departemen lain dapat membantu meringankan masalah di lingkungan kerja.

Bahaya lain dari nepotisme adalah menurunkan kepuasan kerja dan moral semua karyawan, kecuali individu yang mendapat manfaat langsung dari hubungan tersebut. Dalam sebuah studi tentang nepotisme di industri perhotelan yang diterbitkan dalam *International Journal of Sociology and Social Policy* (2012), nepotisme memiliki dampak merugikan yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan, niat untuk berhenti dari pekerjaan, dan kemungkinan berbicara negatif tentang pekerjaan tersebut. Karena itu, kebijakan nepotisme yang berhasil memiliki potensi untuk membuat peningkatan signifikan terhadap moral organisasi secara keseluruhan.

### **7.3 Tawakal dan Ikhlas untuk Keberkahan Usaha**

Memulai usaha dengan niat baik, seperti disebutkan sebelumnya, dapat mendorong orang untuk menyadari bahwa hasil yang diterimanya dalam bisnis merupakan karunia dari Tuhan. Kesadaran seperti ini pada gilirannya juga dapat membuat orang lebih mudah menerima hasil apapun dari bisnis yang dijalankan. Orang lebih mudah menerima kegagalan karena menyadari bahwa hal tersebut bisa jadi cara Tuhan untuk memberikan pelajaran dan mengarahkannya pada keputusan lain dalam hidup yang lebih baik. Dengan kata lain, niat baik, rasa syukur, dan tindakan etis dapat membuat orang untuk lebih bergantung pada Tuhan, bertawakal. Pada titik ini, orang hanya harus berusaha yang terbaik, lalu menyerahkan persoalan hasil kepada Tuhan.

Tawakal bukanlah sikap pasif, melainkan sikap aktif yang dilandaskan pada kebaikan dan ibadah. Dengan bertawakal, orang justru dituntut untuk berusaha keras dan sungguh mungkin lewat sikap positif. Bagaimanapun, orang yang beriman seharusnya menyadari bahwa usaha tidak akan mengkhianati hasil. Jika orang sudah berbuat yang terbaik, yakinlah Tuhan juga akan memberikan balasan yang baik. Sebab, itulah janji-Nya. Sikap ini pula yang mendorong orang untuk lebih ikhlas dalam bekerja sebagai pengakuan penting tentang tiada yang utama selain kepentingan ibadah kepada Tuhan.

Ikhlas sendiri adalah istilah yang sering kali diperdengarkan dalam banyak pembicaraan sehari-hari. Istilah ini begitu sering diucapkan sebagai penanda atas penerimaan diri terhadap ketetapan Tuhan ataupun ketulusan dalam memberi dan merelakan sesuatu. Namun, apakah istilah tersebut sudah benar penempatannya dalam pembicaraan sehari-hari sebagaimana maknanya atautkah justru tidak tepat? Apakah ikhlas merupakan sikap hati, cara berpikir, atau tindakan konkret? Pada bab ini, kita akan mempelajarinya sesuai dengan penjelasan para ulama, khususnya bagaimana definisi ikhlas, keutamaannya, posisinya dalam ajaran Islam secara umum, hingga penerapannya dalam kehidupan sehari-hari.

Secara kebahasaan, kata “ikhlas” berasal dari bahasa Arab, *ikhlaṣ* (اخلاص), yang mempunyai makna mengosongkan sesuatu dan membersihkannya. Kata “ikhlas” merupakan masdar dari *يخلص أخلاص* *يخلص أخلاص* yang secara bahasa berarti “yang tulus”, “yang jujur”, “yang murni”, “yang bersih”, “yang jernih”, “selamat”, “sampai”, dan “memisahkan diri”, atau “perbaikan” dan “pembersihan sesuatu”. Dengan kata lain, secara etimologis, ikhlas memiliki arti membersihkan (bersih, jernih, suci dari campuran dan pencemaran, baik berupa ketercemaran materiel ataupun imateriel).

Adapun secara terminologis, ikhlas memiliki pengertian kejujuran hamba dalam keyakinan atau akidah dan perbuatan yang hanya ditujukan kepada Allah. Seseorang yang ikhlas berarti hanya melakukan segala sesuatunya dengan niat untuk mendapatkan keridaan Allah Swt dan tidak mengharap yang lainnya. Orang yang ikhlas juga bisa dimaknai sebagai orang yang berusaha membersihkan hati dan pikirannya dari berbagai penyakit yang bisa mengganggu ketulusan dalam berbuat. Ikhlas merupakan representasi ketaatan dan kepatuhan total yang dituntut dari seorang muslim. Dengan kata lain, dalam pengertian keagamaan, ikhlas dapat dimaknai sebagai upaya seorang hamba untuk melakukan segala sesuatu murni atau semata-mata karena Allah Swt, bukan karena tujuan ataupun motif dan kepentingan lain.

Pengertian ini sejalan dengan rumusan para ulama, yang menyebutkan bahwa ikhlas dalam terminologi ajaran Islam memiliki arti sebagai berikut:

- a. seperti dijelaskan Imam Al-Qusyairi (1998), ikhlas adalah penunggalan Tuhan dalam mengarahkan semua orientasi tindakan pada ketaatan hanya kepada-Nya. Ikhlas adalah niatan diri yang tidak dibuat-buat, sebab dilandasi keinginan dan kecintaan untuk mendekatkan diri kepada Tuhan. Dengan kata lain, orang yang ikhlas adalah orang yang berusaha menjernihkan segenap perbuatannya dari kepentingan-kepentingan di luar keinginan untuk mendekatkan diri dan ketaatan kepada Allah Swt;
- b. menurut Imam Al-Ghazali (2010), ikhlas adalah memurnikan amal perbuatan hanya untuk mendapatkan rida Allah Swt semata. Orang yang beramal karena menginginkan surga atau pahala juga belum bisa disebut sepenuhnya sebagai orang yang ikhlas. Sebab, ikhlas mensyaratkan kerelaan mutlak, tiada keinginan dan tujuan selain Allah Swt;
- c. menurut Muhammad Abduh (dalam Hakim, 2011), ikhlas memiliki makna dan hubungan yang erat dengan tauhid, yakni mengarahkan dan menunjukan amal selaras dengan ajaran Islam semata-mata untuk mendapatkan rida Allah Swt. Orang harus mengiringi segenap tindakannya dengan keyakinan dan tujuan bahwa hanya Allah yang penting dalam hidupnya serta tidak mengharapakan yang lainnya.

Pengertian dari para ulama tersebut menunjukkan bahwa ikhlas merupakan inti dari ajaran Islam yang berfokus pada tauhid. Orang harus membangun dan melatih kesadaran diri untuk menunjukan segenap niat, sikap, tindakan, serta seluruh hidupnya hanya karena/dan untuk Allah Swt. Dengan kata lain, ketika orang bisa menerapkan sikap ikhlas, yakni memurnikan tindakan dan seluruh gerak hidupnya hanya untuk mendapatkan rida Allah Swt, maka pada saat bersamaan ia juga telah menegakkan ajaran agama. Ikhlas adalah inti dari tauhid dan tauhid adalah inti dari segenap ajaran Islam.

Semua konteks tersebut dalam hal ini memiliki kesamaan terkait ikhlas sebagai inti dari ajaran tauhid dan ketaatan total kepada Allah Swt. Karena itu, ikhlas dimaknai oleh para ulama tidak saja sebagai upaya pemurnian amal perbuatan hanya untuk mendapatkan rida Allah Swt, tetapi juga upaya penegakan tauhid yang menjadi inti dari ajaran

Islam itu sendiri. Hal ini pula yang membuat ikhlas tidak pernah mudah dilakukan. Orang bisa saja dalam niatan berusaha menjauhkan diri dari tujuan selain rida Allah Swt, tetapi dalam praktiknya akan selalu ada keinginan, kepentingan-kepentingan, dan motif-motif tertentu yang timbul tanpa disadari dan mengiringi serta mengarahkan perbuatannya.

Kondisi psikologis manusia yang mudah terpengaruh oleh berbagai godaan dan sifat hati yang mudah terbolak-balik seperti inilah yang membuat ikhlas tidak cukup dalam niatan, tetapi juga harus menyertai amal perbuatan dari awal sampai akhir. Dalam hal ini, wajar kiranya jika para ulama juga menyerukan orang untuk terus berdoa kepada Allah Swt agar terjauhkan dari penyakit-penyakit hati yang bisa memengaruhi keikhlasan, seperti ria (keinginan untuk dilihat dan mendapatkan penghargaan dari orang lain), ujub (memandang diri lebih baik dan utama dibandingkan dengan orang lain), hasad (kedengkian kepada orang lain), takabur (kesombongan dan keangkuhan dalam diri), hingga syirik (keyakinan bahwa ada yang bisa memberi manfaat dan mudarat selain Allah Swt).

Mengamalkan sikap ikhlas atau memurnikan niat dan tindakan semata-mata untuk mendapatkan rida Allah Swt tentu tidak merupakan penegakan ajaran agama dalam kehidupan. Sikap ikhlas ini juga memiliki hikmah dan manfaat penting bagi pembentukan pribadi serta ketenangan hidup seseorang. Karena itu, seorang muslim diperintahkan untuk tidak saja bersikap ikhlas dalam hal ibadah, tetapi juga dalam hal-hal lain di seluruh tataran hidupnya, salah satunya bekerja.

Mengapa orang harus ikhlas dalam bekerja atau menjalankan bisnis? Sederhananya, sikap ikhlas dapat memupuk tanggung jawab pada pekerjaan dalam diri seseorang, menumbuhkan kemandirian dan kesadaran untuk melakukan yang terbaik tanpa ada pamrih atau keinginan-keinginan tertentu—seperti mendapatkan pujian dan penghargaan dari atasan atau orang lain di sekitarnya—serta membuat orang bisa mendapatkan berkah dari pekerjaannya. Ikhlas membuat setiap pekerjaan menjadi ibadah.

Orang yang terbiasa melakukan pekerjaan karena motif tertentu yang berkaitan dengan manusia lainnya, seperti ingin mendapatkan semata-

mata uang, penghargaan, pujian, kenaikan upah, jabatan, dan sebagainya, akan tersandera dengan keinginan-keinginan tersebut, yang pada gilirannya membuat dirinya sulit memperoleh ketenangan dalam bekerja. Setiap saat, ia akan diburu oleh keinginan yang tidak ada habisnya. Padahal, orang lain belum tentu memiliki penilaian atas pekerjaannya seperti yang ia inginkan. Orang yang memiliki keinginan-keinginan dan pamrih seperti ini pada umumnya juga sulit bekerja dengan maksimal, terutama ketika tidak ada pihak lain yang memperhatikan pekerjaannya atau ketika pekerjaan tersebut tidak membawa keuntungan tertentu pada dirinya. Dalam kolektivitas kerja sebuah organisasi, sikap pamrih seperti ini akan membuat orang tidak bisa bekerja secara maksimal, gampang terpengaruh dengan keadaan, tidak memiliki pendirian, dan bahkan bisa memunculkan tindakan-tindakan yang negatif serta mengganggu pekerjaan orang lain.

Bekerja dan berbisnis secara ikhlas tentu bukan berarti melakukannya tanpa mengharapkan imbalan atau bayaran atas pekerjaan dan setiap saat membuat orang harus beramal secara sukarela. Bekerja secara ikhlas adalah menjalankan pekerjaan dengan niat mencari keridaan Allah Swt, yang dengan itu orang akan berusaha semaksimal mungkin melakukan tugas dan kewajibannya, karena dalam dirinya terdapat keyakinan bahwa Allah Swt melihat setiap apa yang dilakukan. Adapun bayaran yang diterima adalah hak yang memang didapatkan sesuai dengan kontrak pekerjaan dan bukan menjadi tujuan dari pekerjaan itu sendiri. Dengan demikian, mempraktikkan sikap ikhlas dalam bekerja bukan berarti bekerja tanpa imbalan, melainkan bagaimana menjalankan kewajiban yang ada dengan sebaik-baiknya sesuai tuntutan hasil terbaik untuk mendapatkan rida Allah Swt dari pekerjaan tersebut.

Membangun dan melatih sikap ikhlas dalam bekerja, seperti disebutkan sebelumnya, juga akan memberikan dampak positif pada cara seseorang memandang pekerjaan, tanggung jawab, posisi yang ditempati, dan besaran upah yang diterima, serta pada bagaimana ia membangun karakter kepribadiannya (hal ini akan dibahas lebih detail pada bagian berikutnya dalam bab ini). Apa yang perlu dicatat adalah bahwa sikap ikhlas memiliki manfaat penting dalam pertumbuhan dan pembangunan karakter seseorang. Orang yang terbiasa bekerja secara maksimal

tanpa pamrih dan keinginan-keinginan negatif akan lebih mensyukuri pekerjaannya, yang pada gilirannya bisa mendorong timbulnya sikap positif dalam bekerja, seperti ramah terhadap sesama, mau menolong orang lain, bekerja untuk kepentingan bersama, dan sebagainya.

Alasan-alasan seperti inilah yang membuat manajemen sebuah organisasi harus bisa menumbuhkan dan membudayakan sikap ikhlas pada para pekerjanya. Tentu ini dalam pengertian yang benar, bukan sebagai cara memanfaatkan pekerja serta memeras tenaga dan waktu mereka untuk kemudian memberikan upah yang tidak layak. Hal itu justru bertentangan dengan prinsip keikhlasan itu sendiri. Budaya ikhlas atau bekerja secara maksimal, yang fokus pada mutu dan perbaikan, adalah tradisi yang hanya bisa dibangun jika infrastruktur pendukungnya juga dipenuhi, seperti sistem kompensasi yang layak, pembagian kerja yang adil, jenjang karier yang baik, hingga dukungan manajemen dan kepemimpinan organisasi yang mumpuni pada pekerja.

Merujuk pada paparan sebelumnya, dapat dipahami bahwa ikhlas tidak cukup diajarkan sebagai motivasi, nasihat, atau petuah keagamaan kepada orang-orang yang berada dalam lingkungan sebuah organisasi. Sikap ikhlas harus dijadikan budaya, yang berarti ada upaya tertentu yang dijalankan oleh manajemen untuk melembagakan nilai-nilai terbaik dari ajaran tentang ikhlas tersebut di lingkungan organisasi serta segenap unsur yang ada di dalamnya. Keikhlasan dalam bekerja atau bagaimana mendorong tumbuhnya sikap ikhlas dalam pekerja, dalam arti yang benar, harus dikelola dengan baik sebagaimana lazimnya sebuah organisasi membangun budayanya. Dengan kata lain, dibutuhkan suatu bentuk manajemen ikhlas atau upaya organisasi yang tertata untuk menerapkan dan membangun budaya ikhlas tersebut dalam dirinya.

Mengapa ikhlas harus menjadi budaya? Apa arti penting budaya ikhlas pada sebuah bisnis keluarga? Jawabannya sederhana. Sebab, nilai-nilai kebajikan tertentu, yang terlembagakan dalam sebuah keluarga dan menjadi budaya, merupakan modal terpenting untuk eksistensi keluarga bersangkutan di tengah tuntutan bisnis yang ada. Ada banyak contoh bagaimana pentingnya pelembagaan nilai-nilai tertentu untuk menjadi dasar atas budaya yang dibangun dalam organisasi, seperti pada Apple, IBM, Toyota, dan perusahaan-perusahaan besar lainnya. Budaya yang

baik, yang didasarkan dari pelebagaan nilai-nilai dan ajaran yang baik, seperti kaizen dan perbaikan berkelanjutan pada perusahaan Toyota, atau inovasi dan kreativitas pada Apple, bahkan tidak saja mendorong kesuksesan organisasi, tetapi juga pada peningkatan kapasitas SDM yang dimilikinya. Budaya yang baik dapat mendorong orang menjadi lebih baik dan lebih terampil, atau membuatnya bisa mengikuti ritme kerja organisasi sebagai satu kesatuan.

Dalam sebuah wawancara, CEO Apple Tim Cook menyatakan bahwa keberadaan dan kesuksesan Apple hari ini adalah buah panjang dari perjalanan yang dilandasi keyakinan terhadap nilai-nilai inti perusahaan. Apa yang menjadi nilai-nilai inti tersebut? Tim Cook menjawab bahwa nilai-nilai inti adalah apa yang menyokong visi, yang membentuk budaya kerja, dan merefleksikan cita-cita perusahaan. Think Marketing dalam hal ini menuliskan poin-poin berikut dari hasil wawancara yang mereka lakukan:

- a. manajemen dan pendiri Apple sedari awal meyakini bahwa kehadiran mereka adalah untuk membuat produk yang hebat;
- b. mereka percaya pada kesederhanaan, bukan pada kerumitan, sebagai dasar untuk produk yang hebat tersebut;
- c. produk yang dihasilkan adalah gambaran bagaimana penguasaan dan kontrol mereka atas teknologi hebat yang ada di baliknya;
- d. mereka hanya ikut berpartisipasi di pasar ketika percaya bahwa produknya akan memberikan kontribusi besar kepada konsumen;
- e. mereka dengan penuh kepercayaan diri akan menolak ribuan proyek lain sehingga bisa sepenuhnya berfokus pada apa yang benar-benar berarti dan memberikan makna pada mereka;
- f. mereka percaya pada pentingnya kolaborasi yang mendalam dan polinasi silang dalam kelompok kerja sehingga bisa menghasilkan inovasi yang tidak mungkin dihasilkan orang lain;
- g. mereka memiliki keberanian untuk mengakui kesalahan dan kegagalan, tetapi disertai pula dengan keberanian untuk berubah dan berkembang.

Nilai, dengan kata lain, menjadi faktor paling signifikan bagi sebuah lembaga atau organisasi ketika ingin tumbuh dan berkembang. Nilai inilah yang nantinya menjadi dasar dan membentuk budaya kerja, sehingga seluruh gerak langkah manajemen bisa selaras dengan tujuan yang ditetapkan sekaligus dapat mengantisipasi berbagai kemungkinan perubahan yang didapati dalam perjalanan. Kita akan berbicara lebih lanjut tentang bagaimana nilai-nilai menjadi elemen dasar dalam pembentukan budaya di lingkungan kerja. Apa yang penting untuk dicatat sebagai pengantar memahami pentingnya budaya ini adalah bahwa perusahaan-perusahaan besar, seperti Apple, sangat memperhatikan persoalan nilai. Ketika ditanya mengenai faktor paling penting yang mendasari keberhasilan Apple dalam bisnisnya, mereka tidak menjawab bahwa penyebabnya adalah produk yang berkualitas, strategi pemasaran yang terfokus, atau teknologi yang hebat. Faktor utama keberhasilan mereka adalah keyakinan pada nilai-nilai inti. Produk yang bermutu hanyalah buah dari keyakinan tersebut.

Penekanan yang lebih tegas tentang pentingnya nilai-nilai yang nantinya menjadi dasar budaya kerja, misalnya, dapat di cermati pula dalam pernyataan Louis V. Gerstner Jr (2002), mantan CEO IBM (salah satu perusahaan perangkat komputer terbesar seperti halnya Microsoft):

*Until I came to IBM, I probably would have told you that culture was just one among several important elements in any organization's makeup and success—along with vision, strategy, marketing, financials, and the like.... I came to see, in my time at IBM, that culture isn't just one aspect of the game, it is the game. In the end, an organization is nothing more than the collective capacity of its people to create value.*

Gerstner pada awalnya percaya bahwa budaya hanyalah satu dari berbagai elemen penting yang mendasari keberhasilan organisasi, seperti halnya visi, strategi, pemasaran, finansial, dan sebagainya. Namun, ketika menjadi bagian dari IBM, dia menyadari bahwa budaya bukanlah salah satu aspek dari “permainan” atau kegiatan bisnis. Budaya justru merupakan keseluruhan bisnis tersebut. Suatu organisasi pada akhirnya tidak lain hanyalah kemampuan kolektif para anggotanya untuk menciptakan nilai-nilai. Perlu ditekankan lagi, nilai-nilai inilah yang nantinya menjadi budaya kerja organisasi. Tanpa budaya kerja yang

baik, suatu lembaga atau organisasi hanya akan menjadi sekumpulan orang yang tidak saling mengerti satu sama lain, tidak bisa berkolaborasi secara efektif, dan pada ujungnya tidak akan bisa memberikan kontribusi terhadap pencapaian cita-cita dan tujuan bersama.

Ketika nilai-nilai tertentu, seperti kedisiplinan, kreativitas, dan integritas, yang dicanangkan perusahaan bisa tertanam dan teraktualisasikan, maka ia akan menjadi kebiasaan. Dari kebiasaan ini pula nilai-nilai tersebut menjadi budaya. Ketika hal-hal tersebut menjadi budaya, maka suatu organisasi tidak akan bersusah payah dalam mengarahkan segenap anggotanya untuk bekerja sesuai dengan nilai-nilai yang ada. Namun demikian, hal seperti ini tentu membutuhkan proses panjang. Membangun budaya tidaklah sama dengan menyelesaikan suatu agenda tahunan organisasi. Ada proses yang melibatkan banyak tahapan sebagaimana nanti akan kita kaji dalam buku ini. Membangun budaya juga bukanlah suatu proses yang tunggal—jika ia berhasil dibangun, lalu tidak harus tanggap dan menyesuaikan dirinya dengan perubahan.

Menjadikan nilai-nilai keikhlasan sebagai bagian dari kultur sebuah organisasi juga tidak luput dari proses dan prosedur yang diperlukan dalam membangun budaya tersebut. Dalam hal ini, sesuatu yang penting yang harus diingat adalah bahwa budaya, khususnya yang terdapat dalam sebuah organisasi, pada praktiknya bisa tersebar dan menjadi bagian dari kepercayaan asumsi para anggotanya melalui proses sosialisasi dan internalisasi secara spontan ataupun bertahap. Semakin kuat suatu budaya tertanam dan menjadi bagian dari diri seseorang atau anggota organisasi bersangkutan, maka semakin mudah pula organisasi tersebut mempertahankan eksistensinya dan/atau mencapai tujuan dengan cara cara yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Membangun budaya kerja yang baik, terutama dengan menjadikan nilai-nilai ikhlas sebagai dasarnya, di mana setiap orang bisa bekerja secara optimal, penuh dedikasi dan tanggung jawab, tanpa pamrih dan keinginan-keinginan pribadi yang bisa merusak suasana kerja tim, serta bisa mencapai tujuan yang sudah ditetapkan, tentu bukan perihal yang mudah dibangun dan ditanamkan dalam lingkungan kerja organisasi. Kesulitan ini umumnya karena membangun budaya berdasarkan nilai-nilai keikhlasan sama artinya dengan mengubah atau memperbaiki

perilaku karyawan serta cara pandang dan cara berpikir sumber daya manusia secara keseluruhan dalam organisasi tersebut. Sementara, mengubah asumsi-asumsi dasar berarti harus mengubah stabilitas yang sudah terbangun sekian lama dalam organisasi. Hal ini pada awalnya bisa saja menimbulkan kecemasan dan perlawanan, baik secara kognitif ataupun sosio emosional. Orang yang tadinya terbiasa bekerja karena upah atau tuntutan karier akan sulit menyesuaikan diri dengan nilai-nilai ikhlas. Meski demikian, langkah ini perlu dilakukan jika suatu organisasi ingin membangun suatu budaya ikhlas dalam diri segenap anggota-anggotanya. Sebab, hal inilah yang pada akhirnya menjadi faktor penentu organisasi bersangkutan dalam mencapai tujuannya.

Manfaat utama yang bisa didapatkan dari upaya membangun budaya ikhlas dalam bisnis keluarga adalah terciptanya motivasi bekerja berdasarkan alasan yang lebih religius, bukan semata-mata pamrih dan motif-motif keduniawian yang membuat orang cenderung menghalalkan segala cara dalam pekerjaannya. Budaya ikhlas juga mendorong pada keterbukaan, kebersamaan, dan kegotongroyongan dalam lingkungan organisasi antar-para pekerja. Budaya ikhlas juga dapat memberi kesempatan bagi orang untuk berperan; berprestasi; mengaktualisasi diri; serta mendapat pengakuan, penghargaan, dan kebanggaan tanpa harus menyikuk maupun menutup peluang rekan kerja untuk mendapatkan hal yang sama. Yang harus dilakukan adalah mendorong tumbuhnya rasa ikut memiliki dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan, serta menghargai pekerjaan sebagai bagian dari ketetapan terbaik dari Tuhan yang harus diterima sebaik-baiknya.

## **7.4 Rencana Transisi ke Generasi Berikutnya**

Transisi bisnis keluarga adalah salah satu masalah paling kompleks yang akan dihadapi oleh perusahaan yang dikendalikan keluarga, karena memerlukan transisi di tiga tingkatan: pribadi, profesional, dan bisnis. Setiap transisi ini memiliki tantangan tersendiri. Dalam berbagai kisah suksesi bisnis, banyak pemimpin bisnis keluarga menunjukkan bahwa mereka tidak tahu harus mulai dari mana. Prospeknya begitu luar biasa, sehingga mereka hanya mendorong hal-hal ke masa depan. Hal inilah

yang membuat mereka yang berpengalaman menyarankan agar orang memulai proses suksesi terlalu dini. Namun demikian, dalam praktiknya hampir semua orang menundanya selama mungkin.

Pada tingkat pribadi, cukup sering orang mengabdikan seluruh masa dewasa untuk berhasil menjalankan bisnis dan menjaga keharmonisan keluarga. Hal ini membutuhkan komitmen yang kuat dan bisa menghabiskan banyak waktu. Tampaknya hampir mustahil untuk memikirkan tentang apa yang akan dilakukan jika tidak menjalankan bisnis tersebut. Merencanakan suksesi mengharuskan orang atau pemilik bisnis untuk menghadapi kefanaannya sendiri. Pemilik bisnis mungkin bertanya-tanya bagaimana dirinya akan dilihat oleh keluarga, kolega, dan teman setelah tidak lagi menjadi CEO atau pemilik utama.

Bagi banyak orang, perencanaan suksesi terasa seperti menulis bab terakhir novel kehidupan mereka. Bagi yang lain, ada kegembiraan yang luar biasa dalam membalikkan kendali dan beralih ke langkah selanjutnya. Dalam beberapa pengalaman pribadi, para pemimpin memandang suksesi sebagai puncak karier mereka saat ini dan peluncuran berikutnya tidak hanya melakukan pekerjaan yang lebih baik dalam memimpin perencanaan suksesi untuk bisnis dan keluarga, tetapi justru bersemangat untuk memulai bab berikutnya.

Suksesi biasanya dimulai dengan memikirkan semua hal yang dikuasai dan disukai, serta ingin dilakukan di periode tertentu dalam hidup. Pemilik bisnis yang bisa melihat suksesi dan transisi secara positif tidak akan melihat ini sebagai kerugian, tetapi transisi ke peluang baru yang luar biasa. Tentu saja banyak pemimpin yang akan merasa tidak nyaman menghabiskan waktu dan energi untuk diri mereka sendiri, tetapi suksesi dan transisi harus dilakukan.

Pada level profesional, orang harus menganalisis atribut serta kompetensi pemimpin baru dan hal ini bukanlah tugas mudah. Sudah menjadi sifat manusia untuk tertarik pada orang dengan kualitas yang mirip dengan dirinya sendiri. Mungkin sulit untuk mempertimbangkan lanskap perubahan yang dihadapi bisnis dan mengidentifikasi atribut apa yang dibutuhkan pemimpin berikutnya agar berhasil. Bagi petahana, lingkaran profesional dan sosial mereka sering terjalin, serta sulit

membayangkan tidak melanjutkan lingkaran ini dengan cara yang sama. Pemimpin sering kali berkomitmen pada rencana suksesi di atas kertas hanya untuk menya - botasenya dengan tidak pernah benar-benar meninggalkan peran tersebut.

Bagaimana seseorang dapat mencegah hal buruk dalam suksesi tersebut? Jawaban mendasar untuk hal ini adalah orang harus menentukan peran baru untuk dirinya jika sudah tidak lagi menjadi pimpinan dan pemilik utama. Orang juga perlu belajar memberikan kepercayaan kepada generasi selanjutnya. Serahkan operasi sehari-hari kepada mereka. Carilah bantuan dalam mendefinisikan atribut dan kompetensi mereka, lalu sadari juga bahwa orang-orang baru ini mungkin terlihat sangat berbeda dari kepemimpinan sebelumnya.

Lalu, ada juga kepentingan bisnis untuk dipertimbangkan. Perencanaan suksesi merupakan peluang besar bagi bisnis dan keluarga untuk berpikir panjang serta keras tentang masa depan. Bagaimana keluarga memandang bisnis tersebut: sebagai aset yang akan dimonetisasi atau komponen penting jangka panjang dari warisan keluarga mereka? Pikirkan secara strategis tentang masa depan bisnis dan apa yang diperlukan untuk menjadi sukses dari perspektif kepemimpinan. Gunakan momen unik ini pada waktunya untuk membuka jalur komunikasi di antara anggota keluarga serta para pemimpin dan karyawan lainnya. Orang perlu menyadari bahwa perencanaan suksesi dapat menjadi kesempatan yang luar biasa untuk melihat ke depan. Bagaimanapun, orang lain perlu dilibatkan, pendapat mereka dipertimbangkan, serta lakukan komunikasi yang mengalir dengan bebas dan sering.

Suksesi bisa menjadi waktu yang menakutkan bagi semua orang. Berpartisipasi dalam proses tersebut membuat orang lain merasa lebih percaya diri di masa depan, terlepas dari apakah mereka setuju dengan keputusan tersebut atau tidak. Hal yang paling penting adalah memulai lebih cepat daripada nanti. Pikirkan perencanaan suksesi sebagai langkah untuk menyelaraskan keinginan sendiri dan keinginan keluarga dengan kebutuhan bisnis di masa depan.

Menurut sebuah laporan yang diterbitkan oleh Wealth-X, pada 2030 lebih dari 15 triliun dolar kekayaan akan dialihkan dari satu generasi

ke generasi berikutnya. Namun, banyak bisnis keluarga tidak memiliki rencana suksesi yang sesuai dengan tujuan. Keluarga cenderung hanya mempertimbangkan peralihan kekayaan selama masa konflik atau kematian patriark atau matriark. Namun jika bisnis pernah mengalami situasi krisis, hal itu dapat menunjukkan kebutuhan nyata bagi keluarga untuk mengatasi rencana transisi mereka. Sebagai hasilnya, ketika peristiwa di luar kendali muncul, mereka berada pada posisi yang lebih baik untuk menghadapinya. Itulah faktor yang mendasari keluarga dan bisnis yang tangguh mengambil kesempatan untuk berkumpul kembali serta menyegarkan niat transisi generasi mereka.

Tidak ada solusi ajaib dalam hal kekayaan keluarga dan suksesi bisnis. Namun, terkait apakah pemilik bisnis memulai dari awal atau meninjau rencana yang ada sehubungan dengan pertimbangan dan kondisi tertentu, ada tujuh langkah praktis yang dapat memastikan rencana transisi tersebut sesuai tujuan yang diharapkan, yaitu:

a. perhatikan rencana dan warisan bisnis

Mengetahui posisi sekarang dapat memberikan dasar yang tepat untuk perencanaan transisi yang efektif. Kemungkinan besar bisnis dan investasi akan terpengaruh oleh situasi tertentu. Nilai dan profil risiko investasi mungkin telah berubah atau bisnis mungkin telah mengalami gangguan besar. Hanya dengan memahami gambaran lengkapnya, orang dapat mulai menyusun rencana, yang mungkin juga termasuk mencari peluang baru;

b. lihatlah keluarga dan bisnis sebagai entitas yang terpisah

Meskipun akan ada persilangan alami antara pertimbangan keluarga dan bisnis, rencana suksesi yang terpisah serta berbeda untuk mendukung kebutuhan transisi bisnis sangatlah penting. Salah satu pertimbangan utama adalah kejelasan tentang pilihan dan niat pemilik saat ini tentang apa yang akan terjadi pada bisnis saat mereka pensiun atau meneruskannya. Dalam sebuah studi baru-baru ini, banyak pemilik bisnis keluarga mengungkapkan kekhawatiran tentang apakah generasi berikutnya akan tertarik dengan bisnis tersebut. Potensi tidak adanya penerus bisnis yang jelas dapat sulit diterima oleh pemilik, karena banyak yang ingin melestarikan

warisan bisnis keluarga untuk generasi mendatang. Apakah bisnis dijual atau generasi berikutnya mengambil alih kepemimpinan, manajemen, dan kepemilikan, ini bukanlah area untuk membuat asumsi. Melakukan percakapan sedini mungkin sangatlah berharga;

c. tetap awasi lanskap pajak

Lanskap pajak bagi bisnis dan keluarga memainkan peran penting dalam rencana transisi kekayaan yang dipikirkan dengan matang. Ada masalah pajak tradisional yang harus dipikirkan dan dipertimbangkan, seperti pajak warisan, pajak bisnis, pajak transfer, pajak individu, dan skema pajak negara. Pada saat yang sama, banyak negara membuat perubahan pada rezim pajak mereka sebagai tanggapan terhadap situasi tertentu dan hal ini perlu dipertimbangkan sebagai bagian dari rencana suksesi yang kuat;

d. pertimbangkan semua pemangku kepentingan keluarga

Orang perlu menentukan siapa yang secara resmi terdiri dan menjadi bagian dari keluarga. Ini bisa sesederhana mengidentifikasi penerima manfaat dan pembentukan perwalian. Mungkin ada juga masalah non-keuangan yang ingin ditangani. Ambisi dan prioritas generasi mungkin berbeda secara signifikan. Generasi berikutnya mungkin tidak tertarik mengambil alih bisnis, bahkan mungkin tidak masuk akal secara bisnis bagi mereka untuk melakukannya. Mereka mungkin juga memiliki prioritas sosial atau lingkungan yang sangat berbeda dari pendahulunya. Berbicara secara kritis, mendengarkan generasi berikutnya untuk mencari tahu posisi mereka dapat menjadi sangat penting untuk menghindari konflik di masa mendatang;

e. mendidik generasi berikutnya

Pendidikan sangat penting untuk memastikan transisi yang mulus. Generasi berikutnya harus siap memikul peran dan tanggung jawab yang akan mereka ambil serta kebutuhan untuk mempelajari keterampilan kepemimpinan, dasar-dasar menjalankan bisnis, dasar-dasar bagaimana pasar investasi ber - operasi, dan keterampilan manajemen krisis. Dalam studi ter - baru yang dilakukan oleh Family Business Network (2018), ketika ditanya dukungan mana yang paling membantu anggota keluarga generasi berikutnya, hampir setengah

(48 persen) responden menyoroti pentingnya pelatihan akademis, pelatihan profesional, atau pendampingan lintas bisnis. Secara khusus, responden menunjukkan manfaat anggota keluarga generasi berikutnya yang mempergunakan pendidikan dan pengalaman eksternal;

f. terapkan struktur tata kelola berkinerja tinggi

Sangat penting bagi bisnis untuk memiliki kebijakan dan prosedur yang tepat. Hal yang sama dapat dikatakan untuk tata kelola keluarga. Tata kelola keluarga mencakup pengawasan terhadap visi dan nilai bersama keluarga, siapa yang merupakan bagian dari keluarga, dan struktur formal seperti dewan keluarga atau majelis keluarga. Hal ini terpisah dari tata kelola kekayaan dan tata kelola bisnis. Tata kelola kekayaan dapat dianggap sebagai siapa yang mengontrol distribusi kekayaan, seperti wali amanat, manajer entitas investasi, atau eksekutif yayasan. Tata kelola bisnis mencakup pengawasan investasi, bisnis dan perusahaan investasi, dewan formal dan dewan penasihat, serta pemilihan manajemen eksekutif;

g. pastikan rencana transisi relevan dan berkelanjutan

Rencana suksesi adalah rencana yang hidup. Aturan pajak dan bisnis akan terus bergeser, hubungan keluarga akan berubah, dan kelahiran, kematian, pernikahan, serta peristiwa kehidupan lainnya akan mengubah dinamika keluarga. Berbagai peristiwa global juga menghadirkan ancaman. Semua itu akan memengaruhi rencana suksesi atau transisi. Keluarga yang memperbarui serta meninjau kembali perencanaan transisi generasi dan kekayaan secara teratur adalah yang terbaik.

Transisi bisnis cukup rumit pada saat-saat terbaik, tetapi lebih pelik lagi ketika keluarga terlibat. Tidak ada dua generasi yang sama dan perencanaan suksesi sering kali jauh dari proses yang mudah. Keluarga perlu mengambil pandangan yang jernih tentang kebutuhan bisnis yang terpisah dan berbeda. Selain itu, anggota keluarga perlu mempertimbangkan perpajakan, tata kelola, dan hal lain ketika mengembangkan rencana transisi di masa depan. Transisi bukan

semata-mata persoalan keberlanjutan bisnis, melainkan juga terkait mempertahankan tradisi dan nilai-nilai keluarga di masa depan.

## **7.4 Valuasi Bisnis untuk Warisan Bisnis Keluarga**

Bisnis milik keluarga adalah tulang punggung ekonomi bagi banyak negara. Namun, terlepas dari keamanan pekerjaan dan potensi warisan keluarga yang diwakili banyak dari bisnis ini untuk keluarga pemiliknya, pentingnya perencanaan suksesi yang cermat sering diabaikan. Memang, hanya sekitar 30 persen bisnis keluarga yang bertahan hingga generasi kedua (Family Business Institute, 2020).

Sementara transisi kepemilikan dan kontrol bisa jadi sulit bagi pemilik bisnis manapun, para pemimpin bisnis keluarga biasanya dihadapkan pada tantangan tambahan dalam mengelola hubungan keluarga, sambil mempertahankan budaya dan standar yang telah mereka bangun dengan kerja keras. Jika Anda adalah pemilik bisnis yang berharap dapat mewariskan perusahaan ke generasi selanjutnya, pertimbangan berikut dapat membantu keberhasilan menavigasi transisi sambil menjaga keharmonisan keluarga:

### **a. kemampuan individu**

Keluarga mungkin memiliki beberapa anggota yang mampu bersedia dan mengambil alih bisnis. Sebaliknya, tidak semua anak memiliki minat atau tingkat keterampilan untuk menjalankan perusahaan yang sukses. Saat membuat rencana suksesi, penting untuk memutuskan apakah memperlakukan semua anggota keluarga secara setara adalah yang terbaik untuk bisnis dalam jangka panjang.

Bisnis keluarga yang beroperasi berdasarkan meritokrasi biasanya lebih sukses daripada yang berpromosi berdasarkan hubungan keluarga saja. Mendefinisikan dan mendokumentasikan apa yang diharapkan dari anak-anak dan masa depan perusahaan merupakan langkah pertama yang penting dalam perencanaan suksesi. Mungkin mereka memerlukan pendidikan atau pelatihan tambahan sebelum siap untuk memimpin. Atau, orang mungkin menemukan bahwa mempertahankan karyawan kunci atau mencari keahlian tambahan di

luar keluarga akan membantu kelancaran transisi. Apapun kasusnya, memahami kekuatan dan kelemahan setiap anggota keluarga dapat membantu dalam mendelegasikan serta memisahkan tanggung jawab secara paling efektif;

b. perencanaan strategis

Untuk menciptakan bisnis yang bertahan lama, orang harus selaras memiliki visi yang sama dan visi itu dimiliki oleh generasi selanjutnya. Kesuksesan jangka panjang dari bisnis yang dijalankan keluarga seringkali membutuhkan keseimbangan yang hati-hati antara mengikuti tradisi dan menerima perubahan. Karena itu, penting untuk mendiskusikan rencana dengan anak (generasi kedua) untuk menjaga agar bisnis tetap berjalan dan adaptif tanpa menyimpang secara signifikan dari nilai inti perusahaan serta keluarga.

Hal ini sering dapat dicapai dengan melibatkan anggota keluarga dalam operasi bisnis sehari-hari jauh sebelum orang merencanakan transisi kepemimpinan. Selain itu, menetapkan proses kontrol untuk keputusan bisnis utama dapat membantu menghindari ketidaksepakatan dan penyimpangan dari strategi di masa mendatang. Komunikasi terbuka dan perencanaan yang matang dapat membantu memastikan bahwa semua anggota keluarga memiliki tujuan serta aspirasi yang sama untuk bisnis;

c. keuangan

Tentu saja, tidak ada rencana suksesi yang lengkap tanpa menentukan cara terbaik untuk mengalihkan kepemilikan. Terlepas dari apa yang diputuskan, rencana komprehensif harus dirancang untuk melayani kepentingan semua pihak—termasuk harta kepemilikan. Meskipun tidak ada satupun metode transisi yang tepat untuk semua keluarga, rencana yang paling efektif berfokus pada menjaga dinamika keluarga sambil memung - kinkan anggota keluarga yang paling aktif dalam bisnis untuk melanjutkan peran mereka tanpa campur tangan yang tidak perlu dari orang lain.

Beberapa teknik tersedia untuk memindahkan bisnis keluarga ke tangan generasi berikutnya. Teknik ini termasuk mendirikan kepercayaan

pemberi anuitas yang ditahan, mentransfer saham bisnis, menyusun penjualan cicilan ke satu atau lebih anak maupun ke kepercayaan pemberi, atau menggunakan asuransi jiwa sebagai alat perencanaan. Apapun rencana yang dibuat, keluarga harus memiliki kemauan dan kapasitas untuk menjalankannya, yang mungkin memerlukan pendidikan, pengembangan keterampilan, serta percakapan berkelanjutan.

Menyerahkan dan meneruskan bisnis keluarga adalah peristiwa besar yang mengubah hidup dengan sejumlah masalah kompleks dan keputusan yang berpotensi sulit. Meskipun dapat mengakibatkan perselisihan keluarga, jika dilakukan dengan baik melalui perencanaan yang tepat, ini juga berpotensi menjadi peluang emas untuk mewujudkan tujuan bisnis, keluarga, warisan, dan filantropi setelah bertahun-tahun kerja keras dan pengorbanan.

Pertanyaan penting yang sering kali mencuat sebelum proses suksesi atau transisi bisnis tersebut dijalankan adalah apa yang menjadi nilai penting perusahaan atau bisnis yang dijalankan? Apa yang membuat bisnis atau perusahaan tersebut bernilai? Dalam hal ini, meski pelaku usaha secara pribadi atau jajaran eksekutif manajemen perusahaan bisa memberikan jawaban yang akurat tentang nilai aset, jumlah dan harga mesin produksi, perangkat-perangkat teknologi yang digunakan, dan sebagainya, mereka jarang sekali bisa mengungkapkan nilai utama perusahaan atau bisnis yang dijalankan. Padahal, hal ini jauh lebih penting untuk dipahami oleh generasi penerus bisnis.

Dalam konteks aktualnya, nilai perusahaan atau bisnis ini justru menjadi perangkat penting bukan saja untuk penjualan, akuisisi, atau merger antar-perusahaan, melainkan juga untuk perencanaan jangka pendek dan jangka panjang. Nilai bisnis atau perusahaan dapat menjadi dasar untuk membangun perencanaan dan penentuan langkah-langkah strategis yang akan diambil oleh perusahaan atau pelaku usaha. Hal inilah yang menjadi dasar valuasi bisnis menjadi kegiatan penting yang harus dilakukan oleh para pelaku usaha ataupun perusahaan. Melalui valuasi bisnis yang komprehensif atau menyeluruh, pemilik bisnis atau perusahaan bisa menjawab dan menjelaskan dengan tepat apa nilai utama dari usaha yang dijalankan.

Meskipun valuasi bisnis bukanlah kajian atau kegiatan yang sepenuhnya baru, nilai penting dari kegiatan ini semakin disadari oleh para pelaku usaha atau perusahaan itu sendiri. Valuasi bisnis telah menjadi subjek lebih profesional yang membutuhkan tindakan hukum, terutama yang berkaitan dengan keperluan pembelian perusahaan, merger, akuisisi, perpajakan, dan banyak kasus lainnya. Jika valuasi bisnis dan/atau keberadaan perusahaan gagal dilakukan, hal ini dapat mengakibatkan kerugian pada pemilik bisnis itu sendiri ataupun pihak lain yang ingin melakukan kerja sama/investasi ataupun para pemegang saham. Misalnya, pemegang saham yang ingin menarik diri dari kemitraan akan menerima jumlah yang lebih rendah ketika nilai saham tidak ditentukan dengan benar. Atau, jika nilai yang akurat tidak ditentukan dalam penjualan perusahaan, akan timbul situasi yang tidak adil antara pembeli dan penjual. Contoh-contoh ini dapat direproduksi. Karena itu, valuasi bisnis menjadi lebih profesional dan teknik valuasi juga menjadi lebih maju dalam dunia bisnis serta kajian manajemen secara keseluruhan.

Terdapat berbagai alasan dan pertimbangan tentang pentingnya valuasi bisnis, di antaranya keinginan untuk membeli atau mengakuisisi bisnis baru, merger, menjual bisnis yang dijalankan, melakukan penawaran publik, privatisasi bisnis, penilaian kredit, penentuan nilai kekayaan intelektual perusahaan seperti merek dagang, hak cipta, dan transaksi-transaksi terdaftar, atau pada konteks kebangkrutan perusahaan meliputi isu-isu pajak, adanya perselisihan antar-pemegang saham, pecah kongsi, perencanaan keuangan jangka panjang, maupun semata-mata untuk laporan keuangan. Namun demikian, perlu dipahami bahwa pemilik bisnis atau jajaran manajer perusahaan sudah seharusnya memiliki gambaran tentang nilai-nilai bisnis dan perusahaan tanpa alasan itu semua. Dalam hal ini, waktu, upaya yang dikeluarkan, hingga modal yang dimiliki selama kurun waktu tertentu juga harus dilihat sebagai aset signifikan bagi bisnis atau perusahaan.

Perusahaan yang telah mencapai fase kematangan tertentu setelah melakukan investasi tenaga dan modal yang serius perlu membuat perencanaan efektif untuk mempertahankan pencapaian tersebut. Dalam hal ini, setidaknya ada tiga komponen penting untuk perencanaan yang

efektif, yaitu: (1) mengetahui nilai bisnis yang dijalankan; (2) melindungi bisnis dan karyawan kunci, terutama untuk suksesi bisnis dan rencana perlindungan yang memungkinkan pelaku usaha bersiap menghadapi hal yang tidak terduga, serta kesuksesan bisnis di masa depan; dan (3) melindungi gaya hidup yang ingin dibangun, termasuk di dalamnya solusi pensiun, perlindungan pendapatan, dan warisan, serta perencanaan tempat tinggal yang layak dan kesejahteraan keluarga yang baik. Karena nilai bisnis merupakan bagian integral dari perencanaan yang efektif, maka perencanaan adalah awal yang bagus untuk memulai. Keluarga pelaku usaha atau pemilik bisnis mungkin memiliki gagasan bagus tentang nilai bisnisnya. Karena itu, valuasi bisnis adalah awal yang baik untuk mempertahankan kesuksesan bisnis yang dijalankan.

Mengetahui nilai perusahaan dan menentukan faktor-faktor yang memengaruhinya adalah hal penting untuk membuat perencanaan yang benar dan efektif, sekaligus guna menjaga agar rencana ini tetap menyesuaikan dengan keadaan saat ini. Berdasarkan alasan-alasan ini pula, valuasi perusahaan telah menjadi isu penting untuk perencanaan jangka panjang yang efektif, kecuali untuk beberapa alasan khusus. Mengidentifikasi tujuan/kebutuhan penilaian perusahaan adalah langkah pertama yang penting dalam proses valuasi bisnis, karena hal tersebut menentukan “dasar nilai” atau “standar nilai” yang akan diterapkan, yang pada gilirannya berdampak pada pemilihan pendekatan, masukan, dan asumsi untuk dipertimbangkan dalam evaluasi (Köseoğlu dan Almeany, 2020). Valuasi perusahaan dilakukan secara paralel dengan berbagai target dan dengan mempertimbangkan tujuan tertentu. Perbedaan penggunaan valuasi bisnis dan kasus ketika penilaian perusahaan profesional diperlukan adalah sebagai berikut:

a. manajemen dan penilaian portofolio

Pentingnya valuasi atau penilaian perusahaan dalam manajemen portofolio dapat bervariasi menurut investor aktif (jangka pendek) dan pasif (jangka panjang). Penilaian manajemen portofolio untuk investor pasif sangat kecil. Namun, untuk investor yang aktif dalam kondisi pasar, penilaian sangat penting. Nilai ekuitas diperoleh dengan menggunakan metode penilaian perusahaan dibandingkan dengan nilai saham di pasar. Saham dimasukkan ke portofolio

jika dinilai rendah di pasar dibandingkan dengan estimasi. Nilai perusahaan yang ditentukan berdasarkan asumsi realistis merupakan indikator apakah saham bernilai tinggi atau rendah di pasar;

b. manajemen dan penilaian keuangan

Mengingat bahwa tujuan paling mendasar dari manajemen keuangan adalah untuk memaksimalkan nilai perusahaan, penting untuk mengetahui nilai perusahaan yang sebenarnya dan meningkatkannya. Keputusan keuangan seperti struktur modal perusahaan, bauran pembiayaan, kebijakan dividen, investasi baru, dan pembiayaan kembali harus bisa melayani untuk memaksimalkan nilai perusahaan. Semua keputusan yang diambil oleh manajer keuangan harus meningkatkan nilai perusahaan dan membuat keputusan ke arah ini. Penilaian perusahaan membantu manajer untuk mengelola bisnis mereka;

c. merger, akuisisi, dan valuasi

Perusahaan dapat tumbuh dengan dua cara: secara organik atau melalui merger dan akuisisi. Sebagai hasil dari efek sinergi, tujuan merger dan akuisisi adalah untuk meningkatkan nilai perusahaan baru di atas jumlah nilai masing-masing perusahaan secara terpisah. Merger dan akuisisi adalah istilah lazim yang menyatakan konsolidasi umum perusahaan. Merger adalah penggabungan ekonomi dan hukum dari dua atau lebih perusahaan untuk muncul sebagai satu perusahaan di bawah badan hukum/perusahaan baru. Perusahaan yang bergabung kehilangan legalitasnya. Akuisisi mengacu pada fakta bahwa suatu perusahaan mempertahankan legalitasnya. Namun, perusahaan atau perusahaan lain termasuk dalam badan yang dilindungi secara hukum dengan semua aset dan kewajibannya. Nilai riil dari perusahaan yang ditransaksikan baik secara merger maupun akuisisi merupakan dasar dan fokus transaksi;

d. privatisasi

Jika mencermati perekonomian dunia pada beberapa periode terakhir, terlihat bahwa pangsa negara-negara bagian menurun terutama di beberapa sektor khusus. Privatisasi berarti mengurangi bagian negara dalam perekonomian, menyediakan dana investor lokal dan

asing untuk bidang-bidang terkait, serta menjual lembaga-lembaga negara kepada sektor swasta dalam rangka meningkatkan efisiensi. Beberapa perusahaan di bawah kendali negara dapat dialihkan ke sektor swasta untuk meningkatkan efisiensi. Di sini, aset publik dialihkan ke sektor swasta untuk menjalankan mekanisme pasar dan meningkatkan efisiensi. Hasil kajian valuasi menunjukkan nilai mana yang harus diambil dalam proses privatisasi terkait;

e. kepailitan dan likuidasi

Valuasi merupakan kewajiban bagi perusahaan yang harus mengakhiri operasinya karena alasan yang berbeda. Jika perusahaan bangkrut, ia perlu melikuidasi seluruh aset dan menentukan nilainya. Nilai likuidasi aset adalah jumlah minimum yang akan diterima untuk penjualan cepat pada aset tersebut. Pada titik ini, penentuan nilai tunai yang sebenarnya dari aset perusahaan, yaitu nilai likuiditas, penting untuk perlindungan hak semua pihak selama fase likuidasi;

f. keluar dari kemitraan atau mengambil pemegang saham baru

Para pemegang saham yang ingin meninggalkan perusahaan tentu ingin mengetahui nilai sahamnya di sana. Ini juga merupakan persyaratan bagi pemegang saham baru untuk menentukan harga per saham. Perusahaan mungkin ingin mengambil pemegang saham baru untuk tumbuh. Dalam kasus ini, valuasi juga akan menjadi kebutuhan dalam bisnis;

g. sengketa hukum

Valuasi juga diperlukan untuk perselisihan hak antar-pemegang saham, tekanan dari pemegang saham yang berbeda dan pemegang saham minoritas, hak pemegang saham minoritas, perhitungan kompensasi, sengketa properti, dan nilai yang harus dibayarkan kepada pihak lawan yang tidak setuju untuk dijual;

h. penawaran umum

Salah satu cara perusahaan memberikan pembiayaan melalui ekuitas adalah dengan menjual sahamnya kepada publik dan menyediakan dana dari pasar modal. Untuk menjual saham mereka sendiri, publik dipanggil dan keuangan perusahaan dibuat dengan menjual

saham. Perusahaan dapat memberikan kesempatan untuk membiayai investasi baru dengan memberikan pembiayaan dengan cara ini. Pada titik ini, nilai dan harga saham yang diperdagangkan secara publik menjadi fokus transaksi. Selama penawaran umum, penting bahwa saham perusahaan, yang diperdagangkan secara publik menurut investor individu, dinilai dengan cara yang mencerminkan kenyataan. Penentuan nilai wajar bergantung pada penentuan arus kas saham sebagai keuntungan modal serta dividen masa depan dan mendiskontokan arus kas ini dengan tingkat diskonto yang akurat.

i. penjualan bisnis

Saat menjual perusahaan atau membeli perusahaan lain, evaluasi dapat memberikan analisis terperinci untuk perusahaan yang dituju;

j. peringkat kredit atau analisis solvabilitas

Lembaga kredit yang memberikan pinjaman kepada perusahaan akan membuat keputusan untuk meminjamkan dengan mempertimbangkan nilai perusahaan, kemampuan untuk membayar utang, dan kapasitas generasi kas masa depan. Dalam proses ini, evaluasi serta penilaian bisnis dapat dilakukan oleh pemberi pinjaman dan perusahaan. Jika hipotek dibutuhkan untuk pinjaman, perlu untuk menentukan nilai aset, kelompok aset, atau seluruh perusahaan;

k. hak atas kekayaan intelektual (merek dagang, paten, hak cipta, dan sebagainya)

Beberapa perusahaan memiliki banyak hak atas kekayaan intelektual, seperti merek dagang, paten, pengetahuan, dan hak cipta. Bagian dari hak atas kekayaan intelektual dalam keseluruhan nilai perusahaan bisa sangat besar. Dalam hal ini, nilai hak atas kekayaan intelektual menjadi penting. Nilai yang diciptakan oleh hak tersebut harus ditentukan secara terpisah. Masalah ini menjadi lebih penting terutama jika sebagian besar nilai perusahaan terbatas pada nilai merek yang telah diciptakannya. Kontribusi elemen-elemen ini terhadap nilai harus dianalisis dengan cara yang baik, terutama di bidang penjualan perusahaan, merger, dan akuisisi;

- l. masalah lain yang diperlukan untuk valuasi bisnis meliputi:
  - penjualan saham perusahaan (penjualan blok: saham minoritas atau saham mayoritas);
  - pelaporan keuangan untuk memberikan informasi sebagai dasar laporan audit;
  - rencana kepemilikan saham karyawan. Perusahaan perlu dinilai dalam menentukan bagaimana dan sejauh mana karyawan akan menjadi pemilik perusahaan;
  - perpajakan. Dalam hal penentuan pajak warisan, real estat, dan pajak penghasilan, nilai perusahaan juga perlu ditentukan;
  - sumbangan untuk organisasi dan yayasan amal. Penilaian adalah persyaratan jika saham atau aset perusahaan disum - bangkan untuk amal dan ada kemungkinan untuk mengurangi jumlah ini dari pajak.

Kegiatan valuasi mengacu pada proses penentuan nilai suatu aset. Valuasi adalah penentuan nilai pasar saat ini dari aset ekonomi sebagai uang. Dengan kata lain, valuasi dapat didefinisikan sebagai apresiasi dan estimasi nilai total aset perusahaan seperti aset lancar (persediaan), aset tetap/tidak lancar (seperti tanah, bangunan, properti, mesin, pabrik, peralatan, dan kendaraan), serta aset tidak berwujud (seperti goodwill dan sebagainya). Penilaian dilakukan untuk menyelidiki sejauh mana aset tetap, aset tidak berwujud, atau layanan memberikan manfaat yang diharapkan dari mereka dan menyediakan pendapat tentang properti mereka untuk menentukan nilainya (Chambers, 2009).

Perlu diperhatikan juga bahwa valuasi berbeda secara mendasar dengan evaluasi. Valuasi merujuk pada penentuan nilai ekonomis aset, sementara evaluasi adalah analisis kinerja aset. Nilai perusahaan secara umum didasarkan pada total nilai pasar saat ini dari liabilitas dan ekuitasnya. Dari perspektif para pemegang saham, nilai ekuitas didapatkan melalui pengurangan nilai utang saat ini dari total nilai semua aset perusahaan. Namun demikian, dalam praktiknya sendiri, terutama karena nilai merupakan konsep relatif yang sulit ditentukan, valuasi perusahaan menjadi isu kompleks dalam manajemen keuangan.

Dalam konteks valuasi bisnis atau perusahaan tersebut, pelaku usaha atau perusahaan harus bisa membedakan antara biaya, harga, dan nilai. Pembedaan antara biaya, harga, dan nilai ini penting karena seluruh pendekatan valuasi bergantung pada perbedaan konsep antara ketiganya. Berikut adalah penjelasan atas ketiga konsep tersebut.

*Pertama*, biaya. Biaya adalah sumber daya yang dikorbankan atau dihilangkan untuk mencapai tujuan tertentu. Suatu biaya (seperti untuk tenaga kerja atau iklan) biasanya diukur sebagai jumlah moneter yang harus dibayar guna memperoleh barang atau jasa. Biaya aktual adalah ongkos yang dikeluarkan (dana historis atau masa lalu), yang dibedakan dari biaya yang dianggarkan, yang merupakan biaya yang diprediksi atau diperkirakan (dana masa depan). Terdapat karakteristik yang bisa diambil dari definisi ini, yaitu:

- a. pengorbanan (*sacrifice*): biaya harus dihitung sebagai pengorbanan, di mana pelaku usaha harus melakukan pengorbanan sekarang atau di masa depan untuk mengurangi kas atau aset lain maupun meningkatkan liabilitas saat ini;
- b. nilai uang (*value money*): penggunaan sumber daya diukur dari unit moneter. Sumber daya ini mencakup materi, upah, dan layanan-layanan lain;
- c. tujuan dinyatakan (*objective stated*). Ketika pengorbanan ekonomi terjadi, itu harus dikaitkan untuk mendapatkan manfaat. Karena itu, biaya harus dikaitkan dengan tujuan tertentu. Dengan tidak adanya manfaat, orang bisa beralih dari konsep biaya ke konsep kerugian;
- d. biaya harus dalam kisaran standar atau tidak termasuk toleransi alami.

*Kedua*, harga. Harga adalah jumlah uang tunai atau setara uang tunai yang dibayarkan oleh pembeli kepada penjual dalam pertukaran untuk setiap produk atau layanan. Jumlah yang dibebankan oleh penjual untuk suatu produk dikenal sebagai harga, yang termasuk biaya menambah margin keuntungan, tetapi belum tentu harga di atas biaya. Dalam beberapa kasus, seseorang menjual produknya kurang dari biaya dalam keadaan tertentu, sehingga harga ini disebut sebagai harga tawar-menawar.

*Ketiga*, nilai. Sumber daya ekonomi pada umumnya memiliki dua karakteristik, yaitu kelangkaan dan utilitas. Kelangkaan berarti memperoleh sesuatu dengan cara yang membutuhkan biaya (bukan gratis), sementara manfaat adalah kemampuan barang itu untuk memenuhi kebutuhan manusia. Dengan demikian, biaya dan manfaat adalah dasar untuk nilai komoditas atau layanan. Nilai dalam hal ini adalah “perkiraan jumlah dengan asumsi- pertukaran, tanggal tertentu, pembeli bersedia untuk membeli, penjual bersedia untuk membeli, tidak ada hubungan antara pembeli-penjual, di mana periode pemasaran telah terjadi, dan masing-masing pihak telah bertindak dengan pengetahuan, kehati-hatian, dan tanpa paksaan. Nilai dipandang sebagai nilai komoditas bagi pemilik atau pemilik potensial untuk tujuan investasi atau operasional individu”. Namun demikian, untuk kepentingan valuasi, nilai dapat dinyatakan dalam beberapa format sesuai dengan tujuannya, seperti nilai buku, nilai wajar, nilai intrinsik, nilai pasar, nilai nominal, harga penerbitan, nilai kelangsungan hidup, nilai likuidasi, nilai penggantian, nilai perusahaan, dan nilai ekuitas.

Setelah menyajikan konsep-konsep tersebut, maka perlu juga untuk memperjelas hubungan di antara biaya, harga, dan nilai. Pada paparan sebelumnya, sudah dijelaskan bahwa biaya adalah jumlah aktual yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk tujuan memproduksi barang atau jasa dan bahwa jumlah ini dapat diverifikasi dalam catatan perusahaan. Hal ini ditandai dengan keandalan tinggi dan tidak ada perbedaan dalam cara menghitung kecuali untuk pengakuan biaya dan waktu. Ongkos dalam perencanaan ketika mengadopsi kebijakan pemotongan biaya untuk bersaing dengan perusahaan lain yang beroperasi di sektor yang sama, serta menggunakan kontrol untuk menghindari pemborosan sumber daya ekonomi, pada umumnya akan menjadi dasar kebijakan harga.

Harga adalah biaya ditambah margin keuntungan yang ditentukan oleh manajemen dalam hal perusahaan diberi harga. Namun ketika terjadi persaingan yang tinggi di lapangan, pasarlah yang memberlakukan harga dan perusahaan mengambil harga tersebut. Ini disebut sebagai harga target. Ketika margin keuntungan target dikurangi dari harga target, kita mendapatkan apa yang disebut sebagai biaya target dan kemudian

perusahaan harus memproduksi komoditas dengan biaya yang sama atau kurang dari biaya target.

Meskipun tidak ada korelasi langsung antara nilai dan biaya, tetapi nilainya mungkin bergantung pada biaya dan utilitas, seperti yang dilihat para ekonom. Hal ini disebabkan utilitas saja tidak menafsirkan nilai. Sebagai contoh, berlian memiliki kegunaan yang rendah tetapi dijual dengan harga yang sangat tinggi karena biayanya yang sangat tinggi. Sebaliknya, air memiliki utilitas yang sangat tinggi tetapi dijual dengan harga rendah karena biayanya sangat rendah. Nilai adalah harga yang harus dibayar pelanggan yang ingin membeli komoditas tertentu, nilai adalah manfaat yang dirasakan dari komoditas oleh pelanggan (pembeli), dan manfaat bervariasi dari satu orang ke orang lain serta dari satu tempat ke tempat lain. Dibandingkan dengan orang yang tidak merokok, orang yang kecanduan merokok, misalnya, menganggap nilai rokok tergolong tinggi dan harganya rendah. Begitu pula orang kaya, yang akan rela membayar mahal untuk membeli mobil mewah tanpa memedulikan manfaatnya. Sementara, kondisi penawaran dan permintaan di pasar menentukan harga mobil biasa. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara harga dan nilai bukanlah hubungan linier.

Variabel terpenting yang menentukan nilai riil bisnis atau saham adalah arus kas bebas yang akan diciptakan perusahaan di masa depan (*free cash flows*). Arus kas yang dihasilkan oleh bisnis disebut sebagai arus kas bebas. Arus kas bebas adalah sisa kas setelah digunakan untuk membayar biaya operasional dan belanja modal perusahaan. Istilah “bebas” digunakan karena kas ini akan membayar biaya operasional, belanja modal, dan pajak. Arus kas ini bebas dari semua biaya dan pajak. Arus kas bebas ke perusahaan dan arus kas bebas ke ekuitas adalah arus kas yang tersedia untuk, masing-masing, semua investor di perusahaan dan pemegang saham biasa (Köseoğlu dan Almeany, 2020).

Konsep arus kas bebas mengacu pada arus kas yang diharapkan, yang tersisa untuk pemegang saham dan pemberi pinjaman jangka panjang sebagai penyedia sumber keuangan utama perusahaan. Mereka membentuk struktur modal perusahaan. Dengan kata lain, arus kas bebas ke perusahaan akan mengungkapkan arus kas yang tersisa untuk semua penerima manfaat perusahaan selain dari pemerintah. Penerima

manfaat dari perusahaan adalah pemegang saham, pemegang obligasi, dan pemerintah. Karena arus kas bebas dihitung dengan mengurangi pembayaran pajak, ini mengacu pada sisa uang tunai kepada penerima manfaat lain setelah pemerintah. Di sisi lain, konsep ini mengacu pada arus kas yang diharapkan di masa depan yang diserahkan kepada pemegang saham saja. Sebab, arus kas bebas dihitung dengan dikurangi pembayaran bunga dan komitmen lainnya.

Valuasi perusahaan atau bisnis dengan demikian menjadi hal penting yang harus dilakukan untuk mendapatkan gambaran riil tentang nilai usaha atau perusahaan yang dijalankan. Dalam konteks ini, pelaku usaha atau perusahaan bisa menggunakan berbagai teknik dan metode valuasi tertentu, yang bisa dibaca dalam kajian ekonomi secara umum, atau meminta bantuan kepada ahli keuangan tertentu untuk memperkirakan serta menghitung nilai perusahaan dan bisnis yang dijalankan dengan baik. Hal ini pada gilirannya dapat membuat orang bisa mewariskan bisnis keluarga yang baik dan sehat kepada generasi selanjutnya.

## **7.5 Pengendalian Manajemen untuk Kelanjutan Bisnis**

Kompleksitas dan dinamisme lingkungan bisnis saat ini membutuhkan pengetahuan menyeluruh tentang organisasi dan variabel atau faktor yang dianggap sebagai kunci keberhasilan kompetitif. Dalam konteks ini, sistem pengendalian manajemen (*management control system/MCS*) menjadi penting untuk pengambilan keputusan perusahaan dan dapat dianggap sebagai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan jika dikembangkan dan terstruktur dengan benar (Barney, 2015). Perencanaan keuangan, sistem akuntansi biaya, atau diagnosis ekonomi dan keuangan, antara lain, harus menjadi alat umum dalam sistem organisasi semua perusahaan tanpa memandang ukurannya.

Manajer bisnis harus mendasarkan keputusan mereka pada data objektif dan ini hanya dapat diperoleh jika perusahaan menggunakan teknik ekonomi berbeda yang tersedia. Namun, banyak penelitian menunjukkan bahwa penggunaan sistem pengendalian manajemen tidak cukup luas dalam bisnis keluarga. Berbagai studi empiris menemukan bahwa terdapat perbedaan implementasi MCS antara bisnis keluarga

dan non-keluarga yang memerlukan penelitian lebih lanjut. Faktanya, pengaruh keluarga merupakan faktor penting dan berbeda yang belum cukup dipertimbangkan oleh sebagian besar studi MCS (Senftlechner dan Hiebl, 2015).

Terdapat beberapa kajian baru yang berkembang dalam menganalisis hubungan antara penggunaan MCS dan kinerja perusahaan (Bisbe dan Otley, 2004). Implementasi MCS juga memainkan peran penting dalam kinerja perusahaan, karena ia menjadi alat utama yang harus digunakan manajer untuk merencanakan, menganggarkan, menganalisis, mengukur, dan mengevaluasi informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan yang tepat (Cosenz dan Noto, 2018). Sistem informasi dan perencanaan merupakan alat manajemen yang berguna untuk mencapai tujuan strategis perusahaan, menghasilkan inovasi kreatif, serta mencapai keseimbangan antara kontrol dan fleksibilitas (Cosenz dan Noto, 2018).

Kemungkinan keterlibatan dalam manajemen anggota keluarga, serta konsekuensi kepercayaan dalam tim manajemen (organisasi informal), orientasi jangka panjang perusahaan keluarga, dan penekanan pada tujuan non-keuangan, dapat memengaruhi pilihan MCS. Beberapa studi lainnya menunjukkan bahwa perusahaan keluarga lebih mempertimbangkan penggunaan pengendalian manajemen informal dan subjektif sebagai sistem MCS yang lazim. Kontrol informal dan berbasis keluarga biasanya tetap mapan di seluruh operasi organisasi dan MCS sering digunakan hanya untuk kepentingan internal (anggota keluarga). Perusahaan keluarga sering memanfaatkan saluran informal untuk membangun lingkungan yang akrab untuk komunikasi budaya dan nilai-nilai keluarga.

Sistem pengendalian manajemen juga dapat digunakan untuk mentransmisikan serta memperkuat budaya bisnis keluarga melalui organisasi dan secara strategis untuk pengambilan keputusan. Hubungan antara budaya dan MCS adalah dua hal yang sekali dibuat, yang mungkin berdampak pada perubahan nilai-nilai perusahaan keluarga. Hal ini berarti bahwa budaya adalah sesuatu yang dapat ditangani oleh perusahaan selama perjalanannya melalui waktu. Fokus perusahaan keluarga pada akhirnya harus menekankan pada rencana jangka panjang, bukan pelatihan jangka pendek untuk karyawan dan meningkatkan

kekayaan sosio emosional keluarga, dengan menanamkan norma dan nilai perusahaan pada karyawan baru.

Dalam studi terhadap 536 bisnis keluarga dan non-keluarga dari Amerika Serikat, Zahra, Hayton, dan Salvato (2004), misalnya, meneliti hubungan antara empat dimensi budaya perusahaan dan kewirausahaan. Hasil penelitian mereka menunjukkan adanya hubungan positif antara sistem pengendalian strategis bisnis keluarga dan kewirausahaan, yang menyatakan pentingnya budaya berorientasi jangka panjang. Namun, mereka juga membuktikan bahwa sistem kontrol keuangan terutama difokuskan pada jangka pendek.

Ada dua alasan MCS mungkin bermanfaat untuk meningkatkan kinerja perusahaan. *Pertama*, preferensi manajerial tidak stabil atau tujuan tidak dapat dikodifikasi secara jelas ke dalam metrik kuantitatif, sehingga diskusi yang tidak produktif dari mekanisme diagnostik kemungkinan akan terjadi. MCS juga meningkatkan komitmen bersama dan tindakan terkoordinasi menuju hasil yang diinginkan, mendorong definisi tujuan dan komunikasi mereka, serta mengurangi ketidakpastian dan mengarah ke kinerja yang lebih tinggi. *Kedua*, MCS meningkatkan efisiensi menemukan solusi untuk masalah terkait tugas dan mempraktikkan evaluasi, serta meningkatkan kinerja kelompok yang mencari solusi tersebut (McGrath, 2001).

Salah satu pengalaman paling menyakitkan yang dihadapi bisnis manapun adalah perpindahan dari satu generasi manajemen puncak ke generasi berikutnya. Masalahnya sering kali paling akut dalam bisnis keluarga, di mana pengusaha asli bertahan saat dia melihat orang lain mencoba membantu mengelola atau mengambil alih bisnisnya, sementara pada saat yang sama, ahli warisnya merasa dibayangi dan frustrasi. Sejalan dengan tahapan kekuatan keluarga adalah tahapan pertumbuhan perusahaan atau stagnasi dan kelancaran transisi yang satu jenis sering memiliki efek langsung kepada keberhasilan yang lain.

Anak atau bawahan pengusaha generasi pertama bercerita tentang kesabaran dan ketidaksabaran menunggu waktu mereka untuk mengambil alih jalannya perusahaan. Ketika saatnya tiba, biasanya hal itu karena “orangtua” sudah meninggal atau terlalu sakit untuk ikut aktif dalam

manajemen, meski masih memegang erat kendali bisnis keluarga. Sering kali ketegangan dan konflik ini terjadi bertahun-tahun, karena generasi yang lebih tua dan lebih muda berpura-pura hidup berdampingan dalam manajemen puncak.

### *Manajemen profesional atau keluarga?*

Beberapa pengamat dan komentator bisnis keluarga percaya bahwa semakin cepat manajemen keluarga digantikan oleh manajemen profesional di perusahaan yang sedang berkembang, maka semakin baik hasilnya. Masalah yang sebelumnya dijelaskan dapat menyebabkan gangguan atau kehancuran keluarga maupun bisnis, atau terkadang keduanya, dalam jangka panjang. Selain itu, manajemen yang objektif dan profesional akan fokus pada apa yang baik untuk bisnis dan pertumbuhannya tanpa tersesat dalam emosi serta kekacauan politik keluarga.

Argumen rasional untuk manajemen profesional di perusahaan yang sedang berkembang ini memiliki banyak pendukung. Bahkan, telah disarankan agar anggota keluarga membentuk suatu perwalian dan mengeluarkan semua kerabat dari operasi bisnis, sehingga memungkinkan mereka untuk bertindak bersama sebagai satu keluarga. Seperti argumen apa pun untuk objektivitas, permohonan profesionalisme memiliki logika di sisinya. Hal itu masuk akal sebagai bisnis yang baik dan, dengan cara tertentu, rasa kekeluargaan yang baik juga. Ini memandu bisnis agar tidak mencampuradukkan kehidupan pribadi dengan praktik bisnis, serta membantu menghindari kejahatan nepotisme dan penerus keluarga yang lemah yang sering muncul sebagai penyebab krisis transisi.

Secara historis, masalah utama argumen rasional ini adalah bahwa sebagian besar perusahaan lebih bersandar pada psikologis keluarga dan pribadi daripada logika bisnis semacam itu. Buktinya sangat banyak. Di Amerika, misalnya, terdapat lebih dari satu juta bisnis. Dari jumlah tersebut, sekitar 980.000 didominasi keluarga. Namun, kebanyakan dari orang mungkin memiliki kesan sebaliknya. Orang cenderung percaya bahwa setelah sekitar satu generasi, bisnis keluarga akan memudar dan menjadi perusahaan publik yang dimiliki secara luas yang dikelola oleh

manajer luar dengan latar belakang profesional. Namun demikian, sebuah studi yang dilaporkan di Fortune menyatakan bahwa Robert Sheehan meneliti 500 perusahaan terbesar pada abad ini. Sheehan melaporkan bahwa kepemilikan dan kontrol keluarga di perusahaan terbesar masih signifikan dan kepemilikan kontrol di sekitar 150 perusahaan berada di tangan individu atau anggota satu keluarga. Secara signifikan, para pemilik ini bukan hanya sisa-sisa dinasti abad ke-19 yang pernah menguasai bisnis Amerika. Banyak dari mereka adalah wajah yang relatif segar.

Haruskah bisnis keluarga tetap dalam keluarga? Pertanyaan ini tampaknya hampir bersifat akademis. Jelaslah bahwa keluarga tetap dalam bisnis mereka dan bisnis tetap dalam keluarga. Jadi, ada sesuatu yang berakar lebih dalam pada transfer kekuasaan daripada kepentingan bisnis impersonal. Tradisi manusia yang mewariskan warisan, harta benda, dan nama dari satu generasi ke generasi berikutnya membuat orangtua maupun anak mencari kesinambungan dalam bisnis keluarga. Dalam hal ini, saya menduga pertanyaan “apakah bisnis harus tetap dalam keluarga” tampaknya kurang penting daripada belajar lebih banyak tentang bagaimana bisnis dan pemilik keluarga melakukan transisi dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Sementara manajer keluarga merasakan berbagai ketegangan saat generasi saling tumpang-tindih selama periode transisi, proses terkait lainnya terjadi ketika perusahaan tumbuh dan berkembang. Berbagai penulis telah mencoba menggambarkan proses ini. Namun, di saat seseorang menggambarkan perkembangan prosedural yang lancar, yang lain melihat serangkaian krisis yang sulit. Bagi sebagian orang, serangkaian tahap pertumbuhan itu penting. Bagi yang lain, itu adalah penggabungan fungsi dengan proses yang diperhitungkan. Kebanyakan penulis tidak mengaitkan pertumbuhan atau penurunan bisnis dengan transisi keluarga. Namun, poin-poin berikut dapat menjadi pertimbangan sehubungan dengan transisi perusahaan:

- a. pertumbuhan organisasi cenderung tidak linier

Organisasi tumbuh dalam tahapan yang terpisah, dengan tingkat pertumbuhan yang bervariasi di setiap tahapan;

- b. periode perkembangan organisasi yang mendalam sering terjadi di antara periode pertumbuhan

Periode yang lebih lambat ini sering dipandang dengan waspada, tetapi mereka memaksa manajer untuk memeriksa ke arah mana perusahaan tumbuh. Periode perkembangan ini adalah transisi yang tampak kurang dramatis (pertumbuhan yang lebih sedikit), tetapi mungkin paling penting bagi persiapan perusahaan untuk masa depannya sendiri;

- c. tanggapan manajemen tipikal terhadap ketegangan transisi adalah reorganisasi total atau sebagian perusahaan

Ini terkadang membantu menghilangkan kebiasaan lama, tetapi jarang menyelesaikan krisis transisi. Apa yang dibutuhkan adalah waktu bagi sistem sosial dan politik perusahaan untuk menyesuaikan diri ke dalam norma serta hubungan baru.

## W I S D O M

Keluarga Hartono saat ini dikenal sebagai salah satu konglomerat di Indonesia, dengan berbagai kerajaan bisnis dan aset yang begitu banyak tersebar di seluruh penjuru Nusantara. Kisah kesuksesan yang berhasil diukir oleh dua bersaudara Michael Bambang Hartono dan Robert Budi Hartono diawali dengan langkah besar ayah mereka, Oei Wie Gwan, pada 1951, yang membeli perusahaan rokok NV Murup yang kala itu hampir bangkrut. Perusahaan ini akhirnya dialihnamakan menjadi Djarum Gramofon, sebelum akhirnya dipangkas menjadi Djarum seperti saat ini dikenal. Oei Wie Gwan berusaha keras membangkitkan kembali perusahaan sekarat itu. Usaha ini mulai berhasil, sampai pada 1962 Djarum sudah cukup sukses menambah kapasitas produksinya hingga mencapai 329 juta batang rokok per tahun.

Pada 1963, perusahaan ini sempat mengalami musibah kebakaran. Satu-satunya pabrik yang tersisa saat itu berada di kawasan Kliwon, Kudus, Jawa Tengah. Belum habis satu musibah, keluarga Hartono kembali ditimpa kabar duka karena Oei Wie Gwan meninggal dunia tak lama setelah pabriknya terbakar. Meski demikian, Michael dan Robert bangkit serta berhasil menghidupkan usaha yang sebelumnya dibesarkan ayah mereka. Dari 1965 sampai 1968, perusahaan berhasil memproduksi rokok hingga 3 miliar batang. Kesuksesan besar ini lantas membuat mereka melebarkan sayap hingga ke Amerika Serikat, Arab Saudi, dan Jepang pada 1973. Keluarga Hartono juga berhasil mengembangkan bisnis dengan mendirikan perusahaan elektronik Polytron serta perusahaan perbankan dan keuangan Bank Central Asia (BCA), hingga terjun ke bisnis properti dan perhotelan. Michael Bambang Hartono dan Robert Budi Hartono, seperti dicatat majalah Forbes pada 2019, menjadi orang terkaya di Indonesia dengan total kekayaan sebesar 522,2 triliun.

Beberapa pelajaran penting dari bisnis yang dijalankan keluarga Hartono di antaranya:

1. pantang menyerah

Keluarga Hartono mengalami beberapa kali kesulitan dan musibah. Namun, keinginan untuk terus bangkit dan bekerja keras membuat

Michael Bambang Hartono dan Robert Budi Hartono bisa membalikkan situasi yang sulit;

2. inovasi

Keluarga Hartono tidak takut mengambil keputusan tertentu di tengah situasi yang sulit, seperti memodernisasi seluruh peralatan di pabrik rokoknya pada saat masih terpuruk;

3. disiplin

Michael Bambang Hartono menyatakan bahwa kesuksesan tidak mungkin hadir tanpa kedisiplinan. Sebagai contoh kecil atas hal ini, misalnya, Bambang Hartono mengaku bahwa pada saat terpuruk, dia bisa membaca lebih dari lima buku dalam seminggu untuk membuka pikirannya agar dapat menemukan ide-ide baru yang bisa menjadi solusi atas persoalan yang dihadapi;

4. diversifikasi

Situasi bisnis adalah situasi yang terus berubah. Berbagai musibah yang pernah dialami membuat keluarga Hartono menyadari bahwa bisnis perlu diperluas dengan diversifikasi produk dan jenis usaha agar ketika terjadi musibah atau kerugian pada satu usaha, masih ada usaha lain yang mendukung untuk bangkit kembali;

5. beramal

Keluarga Hartono memang terkenal gemar beramal. Melalui Djarum Foundation, keluarga Hartono telah menyelenggarakan sederet kegiatan sosial, mulai dari donor darah, beasiswa pendidikan, hingga penggalangan operasi katarak gratis.



## STUDI EMPIRIS BISNIS KELUARGA

Minat peneliti untuk mempelajari perusahaan keluarga telah meningkat secara signifikan selama satu dekade terakhir (Aparicio et al, 2019). Hal ini dapat dikaitkan sebagian dengan fakta bahwa perusahaan milik keluarga adalah bentuk organisasi bisnis tertua (Gersick et al, 1997), dan fakta bahwa jenis organisasi bisnis keluarga terus memegang posisi kunci di semua level ekonomi di seluruh dunia (Credit Suisse, 2018; PwC, 2018). Singkatnya, perusahaan keluarga adalah bentuk organisasi bisnis yang paling banyak ditemukan di ekonomi dunia mana pun (La Porta et al, 1999).

Menjamurnya studi terhadap bisnis keluarga dalam satu dekade terakhir ini disebabkan kontribusi dan relevansinya yang sangat besar pada ekonomi (Rovelli et al, 2021). Oleh karena itu, tujuan penulisan bab ini adalah untuk memberikan gambaran terperinci dan komprehensif tentang perkembangan penelitian bisnis keluarga sejauh ini. Bagian ini juga menjelaskan tentang perjuangan awal, fitur utama, dan pertumbuhan bisnis keluarga berdasarkan berbagai studi yang dikembangkan oleh sejumlah besar peneliti dan telah diterbitkan dalam berbagai jurnal akademik terkemuka.

Sehubungan dengan meningkatnya minat dalam penelitian bisnis keluarga maka dipandang perlu untuk melakukan tinjauan bibliometrik di

bidang bisnis keluarga dalam upaya untuk menggambarkan evolusi bidang studi ini berdasarkan berbagai publikasi artikel jurnal ilmiah terkemuka. Analisis bibliometrik ini dilakukan sebagai evaluasi retrospektif guna melihat tren yang muncul dalam studi bisnis keluarga dari dulu hingga sekarang. Secara khusus, bab ini bertujuan untuk mengidentifikasi topik, minat dan metode yang digunakan peneliti dalam studi mereka terhadap bisnis keluarga. Analisis bibliometrik sangat berguna untuk memberikan gambaran penelitian akademik dari suatu bidang studi untuk mengidentifikasi tren publikasi. Studi ini memberikan gambaran yang mendalam dan komprehensif tentang penelitian bisnis keluarga yang diterbitkan dalam berbagai jurnal bisnis keluarga terkemuka. Namun demikian, pembahasan pada bab ini tidak membatasi diri hanya menganalisis studi masa lalu dan sekarang, tetapi juga memberikan arahan yang dapat digunakan untuk penelitian masa depan.

Berbagai hasil studi mengenai bisnis keluarga yang dipublikasikan sejauh ini dalam berbagai jurnal ilmiah akan bermanfaat tidak saja bagi para akademisi dan peneliti tetapi juga bagi mahasiswa dan praktisi bisnis keluarga. Para akademisi dan peneliti dapat memahami struktur penelitian, minat utama, dan mengidentifikasi arah penelitian baru yang potensial dan belum dijelajahi. Mahasiswa dapat mengembangkan ikhtisar bidang studi, mengidentifikasi karya yang paling berpengaruh, dan memahami masalah yang menjadi fokus perhatian studi bisnis keluarga. Praktisi dapat menggunakan analisis bibliometrik sebagai panduan untuk memahami berbagai konsep kunci di bidang bisnis keluarga yang mungkin dapat membantu mereka meningkatkan kemampuan manajemen perusahaan keluarga mereka. Bab ini disusun sebagai berikut, pertama merangkum berbagai temuan utama dalam berbagai artikel jurnal terkemuka dan menawarkan beberapa gagasan bagi penelitian masa depan.

## **7.1 Topik penelitian bisnis keluarga**

Pada bagian ini, kita akan mendiskusikan apa saja topik utama yang menarik yang diterbitkan dalam berbagai jurnal akademik terkemuka. Salah satu metode yang banyak digunakan untuk menganalisa berbagai

topik yang menarik perhatian peneliti bisnis keluarga adalah dengan menganalisa kata kunci (*keywords*) yang digunakan peneliti dalam artikel hasil penelitian yang mereka publikasikan. Tentu saja tidak mengherankan, kata kunci yang paling banyak digunakan peneliti dalam artikel hasil penelitian mereka adalah “bisnis keluarga” dan kata kunci selanjutnya terkait dengan berbagai topik yang menjadi fokus perhatian dari studi mereka. Rovelli (2021) yang melakukan kajian terhadap tiga jurnal terkemuka yaitu *Family Business Review* (FBR), *Journal of Family Business Strategy* (JFBS), dan *Journal of Family Business Management* (JFBM) dalam periode 32 tahun dari tahun 1988 hingga 2020 menemukan topik-topik yang paling sering muncul mengenai bisnis keluarga berdasarkan kata kunci yang digunakan mencakup antara lain: “keberlanjutan” atau “suksesi”, “tata kelola perusahaan”, “kekayaan sosioemosional”, “kepemilikan keluarga”, “kinerja perusahaan”, “kekeluargaan”, “dinamika keluarga”, dan “inovasi” (Rovelli et al, 2021) .

Topik bisnis keluarga lain yang paling aktual karena sering dibahas dalam beberapa tahun terakhir termasuk “kekayaan sosioemosional”, “perencanaan suksesi”, dan “orientasi kewirausahaan” (Rovelli, 2021). Topik-topik terakhir menunjukkan adanya perpindahan minat dari meneliti mengenai elemen-elemen dasar bisnis keluarga (misalnya, kepemilikan dan manajemen keluarga). Jika sebelumnya peneliti lebih memperhatikan unsur-unsur seperti strategi perusahaan, inovasi, dan kewirausahaan (Rovelli, 2021) maka belakangan muncul minat untuk melakukan studi yang lebih mendalam tentang motif perilaku dan fungsi perusahaan (misalnya, kekayaan sosioemosional dan perencanaan suksesi). Beberapa tahun terakhir, peneliti bisnis keluarga juga mulai tertarik dengan topik seperti “gender”, “kapasitas penyerapan”, “heterogenitas perusahaan keluarga”, “tanggung jawab sosial perusahaan”, dan “kendali keluarga”. Dalam hal ini, metode atau pendekatan yang paling banyak digunakan saat ini adalah, “studi kasus”, “kajian literatur”, “penelitian kualitatif”, dan “analisis konten” muncul sebagai metode/pendekatan yang paling sering digunakan (Rovelli, 2021)

Studi oleh Haynes et al (2020) terhadap berbagai artikel yang terbit pada *Journal of Family and Economic Issues* dari tahun 2010 hingga 2019 menemukan empat area topik bisnis keluarga yang paling sering

diteliti yaitu: (1) ekonomi rumah tangga dan bisnis, (2) kelangsungan dan suksesi bisnis, (3) strategi adopsi dan manajerial, dan (4) nilai dan tujuan bisnis keluarga. Semua artikel penelitian sebagian besar menggunakan metode kuantitatif dengan analisis regresi, kecuali artikel tinjauan literatur (Yilmazer dan Schrank, 2010; Wang, 2010), dan studi kualitatif (Glover 2010; Gezlius, 2017; Duarte et al, 2018 dan; Mimura et al, 2019). Dua makalah lainnya menggunakan analisis jalur (Niehm et al. 2010; Mahto et al. 2014).

Keempat topik besar itu kemudian masing-masing dapat dirinci ke dalam sejumlah subtopik sebagai berikut (Hayness et al, 2020): (1) Topik ekonomi rumah tangga dan bisnis mencakup masalah (subtopik) antara lain: arus kas, pertumbuhan laba, persepsi keberhasilan bisnis, perilaku menabung, durasi bertahan hidup, dan profitabilitas kepemilikan, kepuasan, dan persepsi kesejahteraan (2) Topik kesinambungan dan suksesi bisnis meliputi subtopik: komitmen keberlanjutan, suksesi dan penerus oleh anak perempuan, dan suksesi keterampilan kewirausahaan (3) Topik dalam kategori adopsi strategi dan manajerial meliputi strategi penyesuaian, penggunaan modal, dan adopsi teknologi inovatif. Sedangkan (4) Topik nilai dan tujuan usaha keluarga membahas subtopik tentang orientasi nilai, orientasi tujuan dan kinerja, kapabilitas dinamis, dan pertukaran kebaikan (*considerate exchange*). Pada bagian di bawah ini kita membahas keempat topik besar tersebut.

## 7.2 Ekonomi Rumah Tangga dan Bisnis

Literatur ekonomi rumah tangga dan bisnis mengakui pentingnya melakukan analisis holistik ketika mempertimbangkan bisnis keluarga. Tinjauan literatur oleh Yilmazer dan Schrank (2010) memberikan landasan penting untuk mempelajari aliran sumber daya antara keluarga dan usaha yang dijalankan keluarga itu. Artikel ini dengan hati-hati membedakan antara studi keuangan usaha kecil dan mengenai mengenai rumah tangga dan perusahaan keluarga. Yilmazer dan Schrank (2010) menyimpulkan bahwa kedua kelompok studi tersebut secara individual tidak cukup komprehensif untuk sepenuhnya menjelaskan mengenai arus keuangan antara rumah tangga dan usaha yang mereka jalankan dan

faktor-faktor yang memengaruhi pemanfaatannya. Mereka menyarankan bahwa kedua kelompok studi ini harus melebur sehingga memungkinkan keuangan rumah tangga dan keuangan bisnis dapat dipahami secara lebih baik.

*Bisnis keluarga dan masalah arus kas.* Landasan yang diberikan oleh Yilmazer dan Schrank (2010) menjadi modal penting bagi McDonald dan Marshall (2018) dalam penelitiannya yang menggunakan teori bisnis keluarga berkelanjutan atau *Sustainable Family Business Theory* (SFBT). Teori SFBT ini pada awalnya dikemukakan oleh Stafford et al., (1999) kemudian dikembangkan oleh Danes & Brewton (2012). SFBT berusaha untuk mengidentifikasi sumber daya keluarga dan bisnis serta kendala yang dihadapi dengan mempelajari proses dan transaksi yang mengarah pada pencapaian bisnis dan keluarga yang berkelanjutan (Stafford et al., 1999). Prinsipnya, setiap sistem menggunakan sumber daya dan menerima kendala dan mengubahnya melalui transaksi antarpribadi dan sumber daya menjadi pencapaian (Danes & Brewton, 2012).

Berdasarkan data dari Intergeneration Family Business Survey, McDonald dan Marshall mempelajari transfer sumber daya bisnis keluarga untuk menjelaskan bagaimana rumah tangga dan usaha bisnis merespons masalah arus kas. Penulis menemukan bahwa masalah arus kas meningkatkan ketegangan sumber daya di rumah tangga dan juga usaha bisnis yang mereka kelola. Saat keluarga menghadapi masalah keuangan maka bisnis keluarga tidak mentransfer lebih banyak dana ke rumah tangga karena pemilik bisnis tidak mampu atau tidak mau mentransfer lebih banyak dana ke rumah tangga. Namun saat bisnis keluarga yang menghadapi masalah arus kas, bisnis keluarga menaggapinya dengan mengalokasikan lebih sedikit uang tunai ke rumah tangga. Hasil ini menunjukkan bahwa bisnis keluarga berpegang pada sumber daya keuangan untuk lebih banyak mendukung kegiatan bisnis mereka dibandingkan keperluan rumah tangga.

*Pertumbuhan laba dan persepsi keberhasilan bisnis.* Arus kas bisnis atau arus kas rumah tangga yang positif bergantung pada perolehan laba bisnis atau sumber daya keuangan lainnya. Studi oleh Lee et al. (2010), dengan menggunakan SFBT dan data dari National Family Business Survey, meneliti perbedaan gender dalam pertumbuhan

laba perusahaan keluarga. Penelitian ini menemukan bahwa manajer wanita memiliki persepsi tingkat keberhasilan bisnis yang lebih tinggi dari pada manajer pria dan juga pertumbuhan laba lebih tinggi. Untuk manajer wanita, status kesehatan dan ukuran bisnis berhubungan positif dengan pertumbuhan laba, sedangkan liabilitas bisnis dan usaha yang masih dilakukan di rumah sendiri (usaha rumahan) dipandang sebagai faktor negatif dalam pertumbuhan laba. Meskipun manajer wanita yang mengelola bisnis keluarga menunjukkan pertumbuhan laba yang lebih tinggi dari pada manajer pria yang mengelola perusahaan sejenis namun wanita memiliki ketertarikan lebih rendah dalam investasi sumber daya manusia (*human capital*) dan investasi keuangan dibandingkan rekan manajer pria.

*Perilaku menabung.* Bisnis keluarga bergantung pada laba dan tabungan rumah tangga untuk meningkatkan kekayaan bersih mereka. Remble et al. (2014) meneliti perilaku menabung rumah tangga dan pengaruhnya terhadap bisnis mereka. Berdasarkan hasil survei tentang keuangan konsumen tahun 2007 dan dengan menggunakan model pendapatan siklus hidup (*Life-cycle earnings model*), studi ini memberikan perhatian pada perilaku menabung rumah tangga yang memiliki bisnis dan rumah tangga yang tidak memiliki bisnis. Studi menunjukkan bahwa rumah tangga yang memiliki bisnis lebih mungkin menabung dari pada rumah tangga yang tidak memiliki bisnis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku menabung rumah tangga dipengaruhi oleh karakteristik responden dan rumah tangga. Saat mempertimbangkan jenis bisnis, studi menemukan bahwa rumah tangga yang memiliki bisnis pertanian atau nonpertanian lebih cenderung menabung daripada rumah tangga yang tidak memiliki bisnis. Ketika mempertimbangkan hanya rumah tangga yang memiliki bisnis, penelitian ini mengungkapkan bahwa rumah tangga pertanian memiliki perilaku menabung yang berbeda secara signifikan dan lebih positif daripada rumah tangga nonpertanian. Selain itu, mereka menemukan bahwa bisnis dengan modal manusia (*human capital*) yang lebih besar (misalnya, pendidikan formal) atau modal keuangan (misalnya, memiliki program pensiun karyawan atau memiliki asuransi kesehatan) meningkatkan kemungkinan memiliki tabungan rumah tangga di antara bisnis milik keluarga lainnya.

*Durasi bertahan hidup.* Pertumbuhan laba dan tabungan sangat penting untuk kelangsungan hidup jangka panjang bisnis keluarga. Stafford et al (2010) meneliti faktor-faktor yang memengaruhi kelangsungan hidup jangka panjang bisnis keluarga di Amerika Serikat. Mereka menggunakan SFBT untuk memandu model kelangsungan hidup jangka panjang dengan menggunakan data survei bisnis keluarga nasional dan data dari SHELDDUS yaitu pangkalan data tentang kebencanaan di AS (*Spatial Hazard Events and Losses Database for the United States*). Dengan menggunakan sampel longitudinal, studi ini menganalisa ketahanan hidup bisnis keluarga terhadap berbagai variabel seperti lingkungan masyarakat, keluarga dan modal bisnis, proses manajemen dan gangguan eksternal seperti bencana alam. Mereka menemukan bahwa bisnis keluarga yang memberikan lebih banyak pendapatan keluarga, menyewa lebih banyak tenaga luar, memiliki bisnis yang lebih besar, dan pengalaman yang lebih banyak akan memiliki durasi bertahan hidup yang lebih lama. Sedangkan bisnis rumahan, dikelola wanita, dan menggunakan strategi manajemen yang berpusat pada pelanggan akan mengalami penurunan durasi kelangsungan hidup. Namun yang paling penting, mereka menemukan bahwa bisnis keluarga yang berada di wilayah yang lebih rentan secara ekonomi, dan pemilik bisnis yang menganggap bisnis mereka sebagai “cara hidup” menunjukkan peningkatan durasi kelangsungan hidup usaha mereka. Hasil studi ini membuka peluang bagi penelitian masa depan karena selama ini bisnis keluarga di daerah yang rentan secara ekonomi dan para pemilik yang menganggap bisnis mereka sebagai “cara hidup” dianggap sebagai faktor yang menurunkan, bukan meningkatkan durasi kelangsungan hidup. Studi ini memberikan bukti lebih lanjut bahwa bisnis keluarga tidak membuat keputusan dalam isolasi sosial.

*Kepemilikan dan hubungan.* Stafford et al (2010) menekankan bahwa banyak faktor selain ukuran objektif, seperti uang, yang juga penting untuk kelangsungan bisnis keluarga. Penelitian selanjutnya menunjukkan faktor-faktor lain, seperti hubungan antar pemilik dalam satu keluarga (*copreneurs*), solvabilitas keuangan yang dirasakan, dan persepsi terhadap kesejahteraan sumber daya yang dinilai penting untuk kelangsungan hidup dan kesuksesan, terutama bagi pemilik dan manajer perempuan. Persinggungan antara keluarga dan bisnis menjadi semakin penting

ketika dua atau lebih anggota keluarga aktif dalam bisnis. McDonald dkk. (2017), dengan menggunakan SFBT dan Survei Bisnis Keluarga Antargenerasi, meneliti bisnis copreneurial di pedesaan kecil dan menengah dan hubungan antara struktur bisnis mereka, kepuasan hubungan, dan profitabilitas. Dalam hal ini sumber daya yang penting adalah tenaga kerja karena dua pemilik usaha bekerja dalam satu bisnis keluarga. Penelitian ini menunjukkan bahwa pasangan yang memilih sendiri untuk bekerja sama sebagai salah satu pemilik bisnis keluarga (copreneurial) melakukan pekerjaannya berdasarkan seberapa puas mereka dengan hubungan mereka. Temuan menunjukkan bahwa untuk dapat memiliki profitabilitas perusahaan yang lebih tinggi, pasangan *copreneurs* harus terlebih dahulu mendapatkan kepuasan dalam hubungan keluarga dan bisnis.

*Kepemilikan dan kepuasan.* Meskipun *copreneur* sering kali terdiri dari pemilik laki-laki dan perempuan, namun jenis kelamin memiliki peran penting dalam bisnis keluarga. Dalam hal ini perempuan seringkali memiliki tanggung jawab ganda untuk bisnis dan rumah tangga. Penelitian oleh Archuleta et al. (2017), dengan menggunakan teori peran dan data primer dari petani Kansas, mengeksplorasi faktor-faktor yang memengaruhi persepsi petani perempuan terhadap kepuasan finansial di bisnis pertanian. Kontribusi yang paling penting dari studi ini adalah sebagai berikut: memiliki kecukupan finansial secara positif berhubungan dengan kepuasan finansial bisnis pertanian, namun menempati peran sebagai pengambil keputusan memiliki hubungan negatif dengan kepuasan finansial bisnis pertanian. Baik pendapatan rumah tangga maupun persentase pendapatan pertanian secara signifikan terkait dengan kepuasan finansial bisnis pertanian.

*Kepemilikan dan persepsi kesejahteraan.* Sementara model ekonomi menunjukkan bahwa lebih banyak uang lebih baik dari pada sedikit uang, Archuleta et al. (2017) menemukan bahwa pendapatan rumah tangga atau persentase pendapatan usaha tani tidak berhubungan dengan kepuasan finansial. Dalam nada yang sama, studi penelitian bisnis keluarga lainnya yang menggunakan model manajemen sumber daya keluarga dan data primer dari penyedia jasa penitipan anak, memiliki temuan serupa, yaitu bahwa pendapatan rumah tangga tidak

cukup kuat dalam memprediksi bagaimana penyedia penitipan anak mempersepsikan keseluruhan sumber daya dengan baik (Mimura et al. 2019). Studi menemukan bahwa persepsi terhadap kesejahteraan sumber daya keluarga petani terkait dengan tindakan yang lebih subyektif, seperti situasi ekonomi masa lalu dan sekarang, tuntutan waktu, kontribusi anggota keluarga dalam mendukung bisnis keluarga, dan kualitas serta ketersediaan sumber daya masyarakat, dari pada ukuran objektif, seperti pendapatan rumah tangga.

### **7.3 Kelanjutan dan Suksesi Bisnis Keluarga**

Bisnis keluarga yang sukses sering memilih untuk mewariskan usaha yang telah dibangun ke generasi berikutnya. Namun menentukan penerus bisnis bukanlah perkara mudah karena banyak tantangan yang dihadapi, terutama jika penerus itu adalah anak perempuan. Studi yang dilakukan Mahto et al (2014) meneliti faktor-faktor yang memengaruhi komitmen kelanjutan (*continuation commitment*), atau komitmen keluarga untuk melanjutkan bisnis keluarga. Dengan menggunakan survei Arthur Anderson Center for Family Business Survey (Massachusetts Mutual Insurance) terhadap para eksekutif puncak, mereka menemukan bahwa faktor usia pendiri dan penerus, jumlah anggota keluarga, jumlah pertemuan keluarga, dan identitas sosial berhubungan positif dengan komitmen kelanjutan, sedangkan pendidikan yang lebih tinggi berhubungan negatif dengan komitmen kelanjutan. Selain itu, ekspektasi kinerja eksekutif puncak di masa depan berhubungan positif dengan komitmen kelanjutan.

Kecuali ada komitmen kelanjutan dari keluarga, kecil kemungkinan bisnis keluarga akan berlanjut dalam keluarga yang sama. Studi oleh Merchant et al (2018) meneliti kelangsungan bisnis keluarga dengan menggunakan sampel bisnis keluarga skala kecil di India. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan memvalidasi faktor-faktor yang memengaruhi suksesi bisnis keluarga untuk usaha kecil dan menengah di India. Para peneliti menemukan adanya dua faktor pendorong utama yang memiliki dampak positif pada kelanjutan dan kesuksesan bisnis keluarga India yaitu kemauan dan kegembiraan dari

calon penerus untuk bergabung dengan bisnis keluarga dan kemampuan pendiri dan penerus untuk mengelola ketegangan.

*Suksesi anak perempuan.* Banyak pemilik bisnis keluarga merasa khawatir tentang suksesi bisnis, secara khusus mereka khawatir tentang kesiapan dan kemampuan anak-anak mereka untuk melanjutkan jejak bisnis orang tua mereka, terlebih jika pewaris usaha keluarga adalah anak perempuan. Wang (2010) menggunakan metode analisis isi untuk meneliti hasil-hasil penelitian terdahulu untuk mempelajari suksesi anak perempuan dalam bisnis keluarga berdasarkan anggapan bahwa anak perempuan seringkali dilupakan atau diabaikan dalam suksesi bisnis keluarga. Studi literatur yang dilakukan Wang (2010) memberikan perhatian pada penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya ketidaksetaraan gender dalam suksesi bisnis keluarga, dan ia menyoroti empat topik suksesi yang melibatkan anak perempuan dalam bisnis keluarga yaitu: pengucilan anak perempuan, hambatan suksesi, jalan menuju kepemimpinan dan kontrol, dan implikasi dari memilih anak perempuan sebagai pewaris bisnis keluarga. Sejumlah studi menunjukkan bahwa mengabaikan potensi anak perempuan sebagai penerus bisnis merupakan keputusan yang kurang tepat, termasuk mengecualikan anak perempuan untuk terlibat dalam bisnis keluarga.

*Suksesi keterampilan kewirausahaan.* Keterlibatan keluarga dalam bisnis dapat mendorong keterlibatan anak-anak untuk ikut terjun sepenuhnya menggeluti dunia bisnis. Ferrando-Latorre et al. (2019) meneliti hubungan dalam keluarga Spanyol untuk menentukan apakah anak dari orang tua yang bekerja sebagai wirausaha lebih mungkin menjadi wirausaha dibandingkan dengan anak dari orang tua yang bukan wirausaha. Dengan menggunakan survei keuangan rumah tangga di Spanyol, studi ini menemukan bahwa anak-anak dari orang tua wirausaha lebih mungkin untuk menjadi pengusaha atau wiraswasta daripada anak-anak dari orang tua yang bekerja sebagai pekerja upahan atau gaji. Studi menemukan bahwa proses mentransmisikan keterampilan (*skill*) kewirausahaan dan nilai kewirausahaan antar generasi merupakan proses penting dalam suksesi bisnis keluarga.

## 7.4 Strategi Manajerial

Kelangsungan hidup dan kesuksesan bisnis keluarga bergantung pada kemampuan keluarga dan entitas bisnis untuk bereaksi terhadap guncangan besar (misalnya, bencana alam, perubahan kebijakan pemerintah, dan kejadian lain di luar kendali mereka). Strategi penyesuaian (*adjustment strategies*) terhadap guncangan atau disrupsi eksternal ini mencakup pertimbangan ketika akan melakukan tindakan keuangan, seperti memilih investasi berisiko atau kurang berisiko, mempekerjakan anggota keluarga atau orang luar, dan atau pilihan untuk lebih memilih menggunakan sumber daya waktu (tenaga kerja) atau uang. Studi terhadap strategi manajerial bisnis keluarga menunjukkan bahwa struktur keluarga merupakan penentu penting dalam memilih strategi penyesuaian ini.

Strategi penyesuaian di kalangan petani tembakau yang terkena dampak kebijakan pemerintah mengenai pembelian tembakau pada tahun 2005 dan 2006 dipelajari oleh Pushkarskaya dan Marshall (2010) menggunakan dua kerangka teori, yaitu model rumah tangga pertanian (AHM) dan SFBT, dan data primer dari produsen tembakau Kentucky, AS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur keluarga petani (perempuan lajang, laki-laki lajang, pasangan tua, pasangan muda, mereka yang menikah dengan petani tua dan tinggal dengan anggota keluarga yang lebih muda, dan mereka yang menikah dengan petani muda yang memiliki anak) berdampak pada pilihan pengeluaran dan strategi penyesuaian setelah terjadinya guncangan pada bisnis keluarga. Misalnya, petani muda yang sudah menikah lebih enggan untuk memulai usaha baru dibandingkan dengan struktur rumah tangga lainnya; pasangan dengan anak kecil cenderung memilih pasar saham untuk investasi dari pada pasangan yang lebih tua yang tinggal bersama anggota keluarga yang lebih muda; dan pasar saham menjadi pilihan investasi bagi keluarga yang pernah mengalami kematian salah satu anggotanya.

*Strategi penyesuaian.* Sementara perubahan dalam pilihan keuangan adalah strategi penyesuaian yang penting namun yang tak kalah pentingnya adalah penyesuaian perilaku baik perilaku dalam bisnis ataupun perilaku dalam keluarga guna mengakomodasi kebutuhan

sistem lainnya ketika ada permintaan (demand) yang besar. Melakukan penyesuaian selama waktu permintaan tinggi menciptakan ketahanan yang cenderung bekerja secara otomatis saat terjadi disrupsi. Dalam hal ini terdapat lima jenis penyesuaian ketika terjadi guncangan eksternal pada bisnis keluarga: (1) realokasi waktu pribadi, (2) pencarian bantuan, (3) penyesuaian sumber daya keluarga, (4) penyesuaian sumber daya bisnis, dan (5) penyatuan pekerjaan (Fitzgerald et al, 2001).

*Perempuan dan strategi penyesuaian kelompok minoritas.* Dalam studinya terhadap bisnis keluarga dari kelompok masyarakat minoritas di AS, Lee et al (2017) membandingkan strategi penyesuaian yang digunakan pria dan wanita dalam mengelola bisnis keluarga ketika terjadi lonjakan permintaan terhadap produk mereka. Dengan menggunakan data dari Survei Pemilik Bisnis Minoritas Nasional (NMBOS) 2003 dan 2005 dan SFBT. Studi menemukan bahwa pemilik bisnis wanita lebih cenderung merealokasi sumber daya keluarga untuk membantu kegiatan bisnis, dan lebih mungkin untuk menggabungkan tugas mereka antara tugas keluarga dan pekerjaan bisnis dibandingkan pria. Tidak seperti masyarakat mayoritas, di mana pemilik bisnis laki-laki dan perempuan mungkin tidak berbeda dalam penggunaan strategi penyesuaian, namun pada perusahaan kecil milik masyarakat minoritas, perbedaan gender memengaruhi penggunaan strategi penyesuaian. Secara khusus, pemilik usaha perempuan di kalangan masyarakat minoritas lebih cenderung mencari bantuan gratis untuk bisnis mereka dan menyesuaikan sumber daya keluarga untuk memenuhi permintaan bisnis, daripada pemilik usaha laki-laki.

*Penggunaan modal.* Strategi penyesuaian lainnya memerlukan perubahan dalam penggunaan sumber daya selain waktu, tenaga kerja, atau uang. Glover (2010) meneliti bagaimana bisnis pertanian keluarga menggunakan berbagai bentuk modal (ekonomi, sosial, budaya, dan simbolik) untuk menanggapi perubahan genting dalam keluarga dan bisnis dengan menggunakan teori modal Bourdieu. Dalam studi ini, berdasarkan studi kasus petani di Inggris Raya, Glover menemukan bahwa tingkat modal ekonomi sangat terpengaruh bila tidak ada perencanaan kontinjensi. Namun, modal sosial dan modal simbolik penting dalam membantu anggota keluarga mengatasi dan melanjutkan

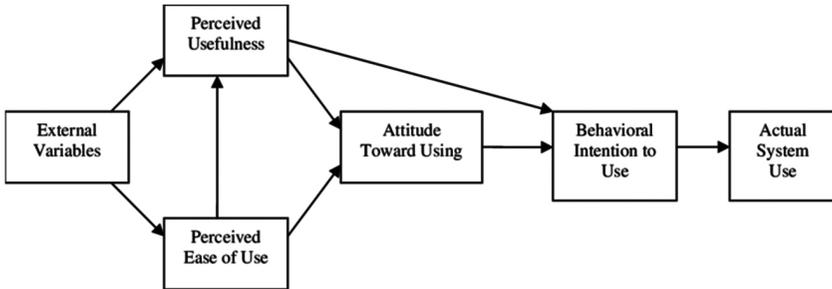
bisnis keluarga. Dalam hal ini, modal simbolik datang akibat posisi sosial seseorang dan memberikan prestise yang membuat orang lain memberikan perhatian. sedangkan modal sosial adalah kemampuan potensial untuk mendapatkan sumber daya, bantuan, atau informasi dari koneksi pribadi. Studi ini memberikan bukti kualitatif bahwa dalam situasi yang sulit, bisnis dan keluarga saling mendukung agar berfungsi dengan lancar dan dapat mempertahankan operasi.

*Adopsi teknologi inovatif.* Strategi penyesuaian mencakup juga penerapan (adopsi) teknologi baru. Misalnya studi oleh Niehm et al. (2010) memberikan pandangan baru mengenai manfaat penggunaan *integrated information technology* (IT) atau teknologi informasi terintegrasi bagi perusahaan keluarga skala kecil. Topik adopsi teknologi inovatif mengukur seberapa jauh bisnis keluarga bersedia menerima dan menerapkan inovasi dalam bentuk teknologi baru. Studi ini didasarkan pada Model Penerimaan Teknologi (TAM) oleh Davis et al. (1989) dan teori Difusi Inovasi oleh Rogers (2003). Ada baiknya kedua teori tersebut dijelaskan terlebih dahulu pada bagian ini.:

a) Model Penerimaan Teknologi (TAM) adalah teori sistem informasi yang mengajukan model bagaimana pengguna menerima dan menggunakan inovasi (teknologi baru). Ketika pengguna menerima informasi mengenai teknologi baru dari lingkungan eksternal (*external variables*), sejumlah faktor memengaruhi keputusan mereka tentang bagaimana dan kapan mereka akan menggunakannya, terutama: 1) Persepsi kegunaan (*perceived usefulness*) yaitu sejauh mana seseorang percaya bahwa menggunakan teknologi baru akan meningkatkan kinerja pekerjaannya, dan apakah seseorang mempersepsikan bahwa teknologi baru berguna untuk apa yang ingin mereka lakukan (Davis, 1989) ; 2) Persepsi kemudahan (*perceived ease of use*) yaitu sejauh mana seseorang percaya bahwa menggunakan teknologi baru akan bebas dari usaha (Davis 1989). Dalam hal ini, persepsi dapat berubah tergantung pada usia dan jenis kelamin karena setiap orang berbeda.

Persepsi kegunaan dan persepsi kemudahan akan memengaruhi sikap seseorang untuk menggunakan atau tidak menggunakan teknologi bersangkutan (*attitude toward using*). Jika teknologinya mudah digunakan, maka hambatannya bisa diatasi namun jika tidak mudah digunakan maka

sulit untuk menimbulkan sikap positif terhadap teknologi baru itu. Jika sikap positif yang dihasilkan maka akan muncul niat untuk menggunakan teknologi bersangkutan (*behavioral intention to use*) hingga akhirnya teknologi baru itu betul-betul digunakan sebagai bentuk penerapan inovasi (Lihat gambar 1).

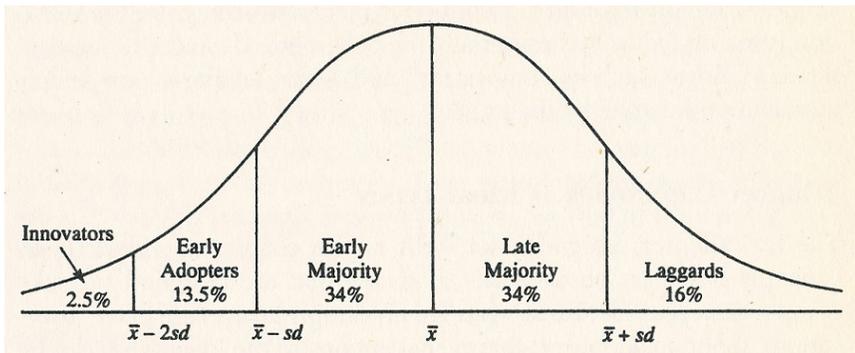


Gambar 7.1: Technology Acceptance Model (TAM). Sumber: Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management science*, 35(8), 982-1003.

Hingga saat ini teori TAM terus dipelajari dan dikembangkan. Misalnya studi oleh Venkatesh dan Davis (2000) yang mengajukan TAM 2 dan teori penerimaan dan penggunaan teknologi terpadu (Venkatesh et al. 2003). Selain itu, TAM 3 juga telah diusulkan dalam konteks e-commerce dengan memasukkan efek kepercayaan dan persepsi risiko terhadap teknologi baru (Venkatesh & Bala 2008).

b) Teori difusi inovasi. Ketika teknologi baru muncul sebagai suatu bentuk inovasi maka tingkat penerimaan masyarakat terhadap inovasi itu akan berbeda-beda. Dengan kata lain, tidak mungkin seluruh masyarakat mengadopsi suatu inovasi pada waktu bersamaan atau bereaksi dengan cara yang sama. Alasan penting bagi adanya perbedaan waktu dan cara penerimaan inovasi ini adalah karena anggota masyarakat tidak memiliki karakteristik, peluang dan kondisi yang sama atau memikirkan hal yang sama. Perbedaan ini memengaruhi penyebaran (difusi) inovasi dalam masyarakat. Oleh karena itu, masyarakat dapat dibagi-bagi ke dalam berbagai kelompok berbeda berdasarkan sikap penerimaan mereka

terhadap suatu inovasi. Misalnya, kita dapat memprediksi kemungkinan sikap petani terhadap suatu inovasi baru di bidang pertanian berdasarkan karakteristik dasar kelompok petani. Dalam hal ini, dimungkinkan untuk menentukan suatu metode yang tepat bagi setiap kelompok yang berbeda. Jika difusi inovasi ditampilkan dalam bentuk grafik maka akan terlihat seperti suatu kurva distribusi normal yang menunjukkan proses difusi berdasarkan lamanya waktu yang diperlukan. Kurva semacam ini disebut dengan kurva difusi inovasi yang dibangun dengan mempertimbangkan waktu dan tingkat adopsi (Gambar 2).



Gambar 7.2: Kategorisasi penerima (pengadopsi) inovasi berdasarkan waktu rata-rata untuk menerima inovasi ( $x$ ) dan deviasi standar ( $sd$ ) (Sumber: Rogers, E., M. (2003). *Diffusion of innovations*. 5th edn. Free Press (Division of Simon and Schuster): New York, United States of America. p. 281).

Kurva akan terbentuk secara bertahap untuk setiap tahun periode difusi ketika pengadopsi yaitu mereka yang menerima suatu inovasi untuk tahun tertentu dijumlahkan sehingga menghasilkan lima kategori: Pertama, Kelompok inovator yang jumlahnya hanya 2.5% yaitu sekelompok kecil pengambil risiko yang secara aktif mencari ide, praktik, alat baru, dan sebagainya, dan yang tertarik untuk mencoba sesuatu yang baru. Mereka menjadi sadar terhadap inovasi melalui hubungan mereka yang luas dengan inovator lain. Mereka mengimpor ide, praktik, atau alat baru ke dalam komunitas lokal mereka dan mereka bersedia untuk gagal, dikritik dan dihujat karena upayanya memperkenalkan inovasi baru. 2) Pengadopsi awal (*early adopter*, 13.5%) yaitu kelompok yang lebih berhati-hati (daripada inovator) terhadap inovasi yang akan mereka ambil. Pilihan bijak mereka tentang inovasi mana yang akan diadopsi

dapat mempertahankan posisi mereka sebagai anggota masyarakat yang dihormati, dimintai nasihat dan informasi. Oleh karena itu, begitu mereka mengambil suatu inovasi maka mereka berfungsi sebagai panutan yang memungkinkan orang lain untuk lebih yakin untuk menerima inovasi. 3) Mayoritas awal (*early majority*, 34%) yaitu mereka yang mengadopsi inovasi sebelum kebanyakan orang lain melakukannya. Mereka adalah sumber momentum penting untuk penyebaran inovasi. 4) Mayoritas terlambat (*late majority*, 34%) yaitu kelompok yang cenderung skeptis terhadap inovasi dan ingin memastikan dulu bahwa investasi mereka akan bermanfaat jika menerima suatu inovasi. 5) Kelompok lamban (*Laggards*, 16%) kelompok yang bahkan lebih berhati-hati dan ingin memastikan inovasi tidak akan gagal (Lihat Gambar 2). Selain itu, menurut Rogers (2003) ada empat elemen dasar yang menentukan kecepatan difusi inovasi di masyarakat yaitu level inovasi, saluran komunikasi, waktu dan sistem sosial.

Studi oleh Niehm et al. (2010) yang mengukur seberapa jauh bisnis keluarga bersedia menerima dan menerapkan inovasi dalam bentuk teknologi baru menggunakan data dari Survei Bisnis Keluarga Nasional di AS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengetahuan IT yang dimiliki dan sejauh mana IT digunakan dalam bisnis keluarga memberikan dampak terkuat pada adopsi teknologi, diikuti oleh skala usaha, akses, dan keterjangkauan teknologi terkait. Temuan menunjukkan bahwa perusahaan keluarga berhasil mengimplementasikan dan mendapatkan keuntungan dari IT hanya setelah para manajer merasakan kegunaannya dan mengembangkan kemampuannya dalam teknologi IT.

## **7.5 Nilai dan Tujuan Bisnis Keluarga**

Sementara kelangsungan hidup dan kesuksesan penting bagi bisnis keluarga, orientasi nilai yang mendasari dan tujuan serta dinamika bisnis keluarga juga tak kalah pentingnya penting dalam mendukung bisnis keluarga agar bertahan dan berhasil.

*Orientasi nilai.* Sebuah studi penting oleh Distelberg dan Blow (2010) yang menggunakan American Family Survey dan dua teori yaitu Teori Sistem Umum dan Teori Eko-sistem meneliti kesesuaian

antara tujuan dan nilai yang dimiliki bisnis keluarga dan bagaimana keduanya memengaruhi persepsi kesuksesan; bagaimana sumber daya dan sasaran bisnis keluarga dinilai secara berbeda berdasarkan orientasi nilai bisnis keluarga; dan bagaimana kesatuan atau kesamaan nilai dapat menggantikan orientasi nilai bisnis keluarga. Mereka menemukan bahwa orientasi nilai tidak berkorelasi dengan penjualan, kepuasan, atau persepsi kesuksesan. Namun, mereka menemukan bahwa orientasi nilai berpengaruh pada nilai yang diberikan pemilik pada tujuan dan sumber daya. Dan, studi mereka juga menemukan bahwa individu dalam bisnis keluarga akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka ketika nilai pribadi sejalan dengan nilai yang dimiliki bisnis keluarga.

*Orientasi tujuan dan kinerja.* Mengikuti petunjuk dari Distelberg dan Blow (2010), Lee dan Marshall (2013) meneliti hubungan antara orientasi tujuan dan kinerja bisnis keluarga dengan menggunakan teori manajemen strategis (Sharma et al. 1997) dan data dari Survei Bisnis Keluarga Nasional AS tahun 1997 dan 2000. Lebih khusus lagi, penulis tertarik untuk mengetahui pengaruh tujuan pada kesuksesan jangka panjang dalam bisnis keluarga. Mereka menemukan adanya dua tujuan yang memberikan pengaruh positif terhadap kinerja bisnis jangka panjang: pertama, tujuan untuk mencapai reputasi positif dengan pelanggan dan; kedua, tujuan bagi pertumbuhan bisnis.

*Kemampuan dinamis.* Pertumbuhan bisnis keluarga mengharuskan bisnis tetap kompetitif. Duarte Alonso et al (2018) membahas tiga bidang kebutuhan dalam bisnis keluarga, terkait dengan apa yang dilakukan bisnis keluarga untuk beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, dan sumber daya yang digunakan untuk tetap kompetitif dalam konteks ini. Studi mempelajari kemampuan dinamis dalam konteks bisnis keluarga dengan menggunakan teori kemampuan dinamis dan data primer dari Australia. Adapun kemampuan dinamis (*dynamic capabilities*) didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya, kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat (Teece et al, 2010). Temuan penelitian menunjukkan bahwa kemampuan dinamis mendukung kemampuan melihat peluang baru, merebut peluang dengan memobilisasi sumber daya, dan mengubah

atau mengkonfigurasi ulang struktur bisnis dan aset untuk melakukan pembaharuan. Studi ini menemukan bahwa bisnis keluarga beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang berubah dengan melakukan inovasi untuk menambah nilai dan efisiensi perusahaan. Selain itu, untuk tetap kompetitif, perusahaan memanfaatkan sumber daya tertentu, seperti atribut perusahaan yang unik atau menerapkan budaya terbuka.

*Pertukaran kebaikan.* Beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang berubah mengasumsikan bahwa anggota keluarga dapat menyetujui bahwa perubahan diperlukan. Keberhasilan suksesi bisnis keluarga membutuhkan interaksi keluarga. Gezelius (2017) dalam studinya menggunakan teori pertukaran sosial dan sampel 580 petani Norwegia. Ia memperjelas konsep pertukaran kebaikan dan memperluas teori pertukaran sosial untuk menjelaskan interaksi di antara kerabat dekat yang terlibat dalam bisnis keluarga. Pertukaran kebaikan mengandung esensi yang menyatakan “Saya peduli pada Anda, karena Anda peduli pada saya.” Studi ini menemukan bahwa adanya pertukaran kebaikan memungkinkan anggota keluarga mengalokasikan sumber daya yang langka sambil mempertahankan dan memperkuat ikatan emosional yang membangun kesejahteraan keluarga dan bisnis. Selain itu, studi ini menunjukkan bagaimana pertukaran kebaikan dapat berguna untuk menjelaskan dinamika bisnis dan bagaimana pertukaran berlangsung tanpa merusak hubungan.

## TATA KELOLA BISNIS KELUARGA

Pada dasarnya, bisnis keluarga dalam bentuk perusahaan yang dimiliki dan dihuni oleh orang-orang yang memiliki ikatan kekeluargaan adalah fenomena yang tua, bahkan seusia kehidupan manusia itu sendiri. Anggota keluarga yang bekerja sama membangun usaha untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya adalah manifestasi dari kesadaran antropologis asali manusia. Kesadaran ini pula yang membuat manusia sedari awal sudah memosisikan diri dalam ikatan tertentu yang mendorongnya untuk mengutamakan orang-orang yang dekat dengannya ataupun bersikap altruistik untuk kepentingan keluarganya.

Keluarga adalah institusi sosial paling tua. Keluarga menjadi lingkungan awal bagi setiap orang untuk belajar, berinteraksi, dan merumuskan dirinya. Ikatan dalam keluarga adalah sesuatu yang memberikan identitas dan nilai-nilai yang terus melekat dalam diri individu. Karena itu, akan lebih mudah bagi individu untuk membangun kepercayaan kepada yang masih satu keluarga dibandingkan dengan yang di luar keluarga. Mereka yang berada serta terikat dalam hubungan keluarga akan dianggap sebagai orang yang lebih dikenal dan menjadi bagian dari diri sendiri. Sebaliknya, yang bukan bagian dari keluarga akan

dianggap sebagai orang lain (*others*) yang asing, tidak memiliki ikatan, dan tidak memiliki identitas ataupun nilai-nilai yang sama dengan diri.

Pertimbangan seperti inilah yang membuat bisnis keluarga tidak sebatas menggunakan modal yang dimiliki untuk mencapai tujuan bersama dan menjaga kelangsungan hidup anggotanya, tetapi juga membangun identitas, tradisi, dan institusi sosial yang kuat dengan nilai-nilai ketulusan, kejujuran, kolaborasi, serta kesalingpercayaan sebagai fondasinya. Terlepas dari apakah bisnis keluarga berhasil membangun dan mempertahankan tradisi serta nilai-nilai tersebut, faktanya hari ini sebagian besar perusahaan global merupakan bisnis keluarga. Walmart, Samsung, dan Tata, misalnya, adalah perusahaan keluarga yang tidak saja bisa menghidupi keluarga pendirinya, tetapi juga mampu menjadi penggerak ekonomi global.

Lalu, apa itu bisnis atau perusahaan keluarga? Bagaimana karakteristiknya? Apa yang membedakan antara perusahaan biasa dan perusahaan keluarga? Bagaimana kontribusi perusahaan keluarga terhadap upaya peningkatan dan pemerataan kesejahteraan di masyarakat? Apa yang menjadi peluang dan tantangan dalam membangun bisnis keluarga? Bagaimana cara memulainya? Pertanyaan-pertanyaan semacam inilah yang menjadi inti pembicaraan dalam buku ini. Penulis tentu saja akan lebih mengacu kepada pengalaman pribadi, selain menggunakan beberapa perspektif teoretis yang lain, yang semuanya dimaksudkan untuk memberikan pertimbangan yang utuh tentang keunggulan ataupun kelemahan bisnis keluarga.

Secara umum, bisnis keluarga dijalankan oleh anggota keluarga. Dapat dikatakan pula bahwa anggota keluarga terlibat sebagai pemegang saham utama, baik menjadi pemilik atau manajer, baik secara temporal (sementara) maupun permanen. Pengertian ini menunjukkan bahwa dalam bisnis keluarga, pemegang kendali utama adalah keluarga (yang diwakili oleh beberapa anggotanya), baik dalam posisinya sebagai pemilik ataupun yang bertanggung jawab dalam bidang manajemen bisnis secara keseluruhan. Secara teoretis, bisnis keluarga berarti adanya keterlibatan keluarga dalam hal kepemilikan (*FIO/family involvement in ownership*) ataupun dalam manajemen (*FIM/family involvement in management*) (Sciascia dan Mazzola, 2008).

Para ahli pada umumnya mensyaratkan keterlibatan minimal dua orang atau lebih anggota keluarga yang menempati posisi pemilik serta berkomitmen untuk keberlanjutan bisnis yang dijalankannya (Family Firm Institute, 2014). Dalam hal ini, mengingat bahwa keluarga terdiri dari beberapa anggota yang bisa sempit ataupun luas, serta memiliki potensi perbedaan dalam hal keinginan, tujuan, serta harapan di masa depan, maka dalam pengertian lain disebutkan bahwa visi yang sama menjadi unsur penting dalam bisnis keluarga tersebut.

Suddaby (2023) dan Chua et al (1999) menilai istilah ‘bisnis keluarga’ merupakan konsep yang tidak mudah didefinisikan. Kesulitan dalam mendefinisikan bisnis keluarga terletak pada variasi yang luar biasa pada arti “keluarga” (Suddaby, 2023). Menurut Chua et al (1999), dalam ulasan mereka terhadap lebih dari 250 artikel mengenai bisnis keluarga, satu-satunya karakteristik yang disetujui oleh semua penulis artikel dalam mendefinisikan bisnis keluarga adalah bahwa bisnis tersebut harus “dimiliki dan dikelola oleh keluarga inti”. Memang, sebagian besar definisi bisnis keluarga dalam teori manajemen bergantung, secara langsung atau implisit, pada gagasan esensial tentang keluarga sebagai konstruksi yang didefinisikan oleh kekerabatan (darah dan genetika). Definisi ini, bagaimanapun, mengabaikan bukti yang telah ditunjukkan ilmu sosiologi, sejarah, dan antropologi selama beberapa dekade terakhir bahwa keluarga adalah konstruksi sosial yang juga dapat didasarkan pada afinitas yaitu penyatuan atau penggabungan beberapa orang yang disebabkan perkawinan atau hubungan lain seperti adopsi, adanya kesamaan tempat tinggal atau akomodasi (Baskin, 1982), hubungan ekonomi (Gillespie, 2014), kesamaan sumber kebutuhan hidup (Ensel, 2002) atau pembentukan keluarga atau *found family* (Moore & Stambolis Ruhstorfer, 2013).

Visi yang sama tentang kondisi yang diinginkan di masa depan dalam bisnis keluarga akan menentukan perjalanan dan keberlanjutan usaha yang dibangun hingga lintas generasi. Persoalan ini pula yang sering kali menjadi hambatan dalam menjaga keberlanjutan bisnis keluarga, terutama ketika suatu keluarga harus berganti generasi, yang umumnya akan memberikan perbedaan dibandingkan dengan para pendahulunya. Soal ini akan diulas lebih lanjut pada bagian yang lain dalam buku ini.

Dalam pengertian lain, secara lebih rinci disebutkan bahwa sesuatu dapat dianggap sebagai bisnis atau perusahaan keluarga jika (Sukamdani, 2023) :

- a. mayoritas pemegang keputusan dalam bisnis yang dijalankan adalah anggota keluarga. Dengan kata lain, beberapa anggota keluarga memiliki kekuasaan atau memegang porsi saham yang dominan dalam bisnis yang dijalankan, sehingga bisa mengendalikan arah dan kebijakan;
- b. hak pengambilan keputusan ini bisa bersifat langsung (*direct*) ataupun tidak langsung (*indirect*);
- c. terdapat setidaknya-tidaknnya satu perwakilan keluarga yang terlibat secara formal dalam pengelolaan atau manajemen perusahaan/ bisnis;
- d. pendirinya atau keturunannya (pewaris) memiliki setidaknya-tidaknnya 25 persen dari saham yang ada (European Union, 2009).

Poin pertama dan kedua dari rincian di atas merupakan definisi klasik yang diungkapkan para ahli tentang bisnis keluarga. Sementara, poin ketiga dan keempat merupakan definisi dari para praktisi yang lebih preskriptif dan menekankan pada pentingnya keberlanjutan (kontinuitas) bisnis yang dijalankan oleh keluarga. Dalam pandangan penulis sendiri, belajar dari pengalaman bisnis keluarga yang dibangun, bisnis keluarga dapat dilihat sebagai usaha yang didirikan oleh keluarga (meskipun oleh satu orang dominan dalam keluarga) untuk kemudian dijalankan dengan melibatkan anggota keluarga yang lain berdasarkan pertimbangan formal, seperti kompetensi atau kecakapan, maupun sikap, perilaku, potensi-potensi kreatif, dan keberlanjutan.

## 9.1 Membangun Bisnis Keluarga Hebat

Membangun dan mengelola bisnis keluarga pada dasarnya tidak saja merupakan suatu praktik dengan ilmu dan wawasan tersendiri, yang terus berkembang seiring proses yang dijalani, tetapi juga menjadi seni yang membutuhkan intuisi dan insting pemilik bisnis bersangkutan. Bisnis dan praktik manajemen bukanlah hitungan pasti layaknya notasi

matematis, melainkan suatu aktivitas dengan seni tertentu yang membuat orang harus bisa bersikap fleksibel dan dinamis dalam menjalankannya.

Terdapat berbagai faktor dan unsur kondisional tertentu dalam menjalankan bisnis yang membuat orang tidak bisa semata-mata berpatokan pada teori ataupun konsep manajemen yang mapan. Hal inilah yang membuat keputusan-keputusan dalam bisnis bisa saja tidak melulu berpatokan pada pertimbangan rasional ataupun kalkulasi matematis, tetapi juga membutuhkan kecerdasan intuitif dan insting bisnis tertentu, khususnya dalam menangkap peluang di tengah situasi yang tidak ajek (terus berubah).

Pada awal 2020, misalnya, sebagian besar dunia bisnis saat itu sedang memasuki periode optimistis, di mana perkembangan teknologi menghadirkan peluang-peluang baru untuk pengembangan e-commerce dan pemasaran internasional, serta didukung pula oleh kehidupan sektor riil di masyarakat yang terus meningkat. International Monetary Fund (IMF) bahkan memprediksi bahwa volume perdagangan global akan mengalami peningkatan 10 persen pada 2020 (Sukamdani, 2023). Namun demikian, kemunculan dan penyebaran Covid-19 cukup mengejutkan semua orang dan menghadirkan situasi yang tidak diprediksi sebelumnya. Pandemi Covid-19 yang melanda berbagai wilayah di dunia tidak saja memengaruhi aktivitas ekonomi secara global, tetapi juga profitabilitas perusahaan dan kepercayaan diri bisnis. Deb et al. (2020) mengestimasi bahwa pandemi Covid-19 setidaknya mengurangi 15 persen sektor produksi dan industri global per bulannya.

Dalam konteks bisnis di Indonesia secara khusus, kebijakan penanganan pandemi yang diambil oleh pemerintah dengan cara memberlakukan pembatasan aktivitas masyarakat tidak saja membuat banyak pelaku bisnis harus mengurangi karyawan mereka, tetapi juga sampai menutup bisnis itu sendiri. Semua orang hanya bisa bertahan dan memaksimalkan tabungan yang dimiliki untuk melewati kondisi pandemi tersebut. Berbagai perencanaan bisnis harus tertunda. Perusahaan-perusahaan juga harus mengambil strategi baru untuk menyiasati kondisi yang ada agar tetap bisa mempertahankan produksinya. Lalu, semua pihak pada akhirnya tersadar bahwa tidak ada yang bisa dipastikan di

masa depan. Pertumbuhan hari ini tidak menjamin kelancaran produksi dan laba esok hari.

Kondisi bisnis yang terus berubah seperti itu pada akhirnya membuat orang harus belajar menata ulang bisnis mereka, manajemen yang dijalankan, strategi dan kebijakan yang diputuskan, serta cadangan-cadangan sumber daya untuk keberlanjutan bisnis di masa depan. Mereka yang siap dengan risiko terburuk adalah yang pada akhirnya lebih mungkin bertahan di tengah situasi krisis yang tak teramalkan. Sekali lagi, kalkulasi dan perubahan adalah dua sisi dari satu keping koin bisnis yang harus dilihat oleh para pelakunya. Cara terbaik dalam berbisnis adalah bersiap untuk kondisi terburuk sambil tetap optimistis menjemput peluang yang ada. Saya kira deskripsi yang baik untuk menggambarkan situasi ini adalah ungkapan Allen (2007) berikut.

*Business owners and managers live in a very exciting time. Every day brings new surprises, because no matter where you live and do business in the world, change is taking place—and not incrementally, so you can get comfortable with it. Change is happening radically—almost overnight—in ways that most businesses aren't prepared for.*

*What is going on? Less than a decade into a new century, change is happening faster than the business world can keep up with it. Adapting to change is a way of life in the business world, and one of the best ways for owners and managers to prepare for the changes that are bound to crop up in the future is to become more aware of the phenomenon of trends. Trends are patterns that we observe in the world around us, and which may signal that a major change is about to occur.*

Fakta memang menunjukkan bahwa kehidupan tidak pernah berjalan seperti apa yang diramalkan ataupun sesuai dengan perencanaan yang disusun sebelumnya. Mereka yang membangun usaha, merencanakan segala sesuatunya secara terperinci, akan selalu mendapati berbagai kejadian yang mengharuskan adanya keputusan-keputusan mendadak untuk hal-hal yang tidak terduga. Sebab, kita hidup dalam kondisi yang tidak saja memerlukan perencanaan, tetapi juga kesiapan menghadapi perubahan, sehingga sekecil apa pun aset yang dimiliki bisa membuat kita bertahan. Hal itu sangat berharga.

Pertimbangan ini pula yang membuat bisnis keluarga mendapatkan

signifikansinya. Sebab, keluarga sedari awal mempunyai modal penting yang jarang dimiliki oleh perusahaan lainnya, yaitu nilai-nilai persaudaraan, kerja sama, altruisme, dan kepercayaan, yang diperlukan dalam menghadapi situasi-situasi krisis. Suatu bisnis keluarga akan dengan mudah mempertahankan anggota inti perusahaan yang dijalankan dan mengeluarkan yang lainnya untuk kelangsungan bisnis. Lebih dari itu, warisan nilai-nilai yang diperlukan untuk fondasi kultural dalam perusahaan juga lebih mungkin terbangun dalam bisnis atau perusahaan keluarga, yang juga dapat menjadi modal berharga dalam membantu perusahaan untuk keluar dari situasi-situasi sulit.

Meski demikian, bisnis yang dibangun dalam keluarga juga dapat melahirkan keputusan-keputusan dramatis pada situasi krisis, di mana pertimbangan kontinuitas bisnis bukanlah yang utama, melainkan keberterimaan keluarga dalam menghadapi situasi krisis. Karena itu, pada situasi tertentu, keluarga dapat saja menghentikan bisnisnya secara keseluruhan untuk penyelamatan aset, lalu memulai usaha baru. Sementara pada perusahaan yang lain, penyelamatan bisnis bergantung pada banyak kepala, yang membuat pengambilan keputusan sering kali harus berjalan dengan alot dan tidak mudah dilakukan.

Karakteristik seperti inilah yang membuat bisnis keluarga memiliki keunggulan sekaligus kelemahan tertentu dalam menjalankannya. Secara umum, karakteristik bisnis keluarga berdasarkan pengertian sebelumnya, serta sikap dan adaptabilitas yang diambalnya dalam menghadapi perubahan-perubahan kondisi bisnis, adalah sebagai berikut (Sukamdani, 2022, 2023):

a. anggota

Manajemen bisnis keluarga dilakukan oleh sekelompok individu yang juga merupakan anggota satu keluarga sebagai pemilik dan pihak yang paling bertanggung jawab dalam menjalankan perusahaan;

b. posisi anggota

Peran dan posisi anggota keluarga dalam perusahaan bisnis bergantung pada hubungan antar-anggota;

c. kontrol

Keluarga menjalankan kendali penuh atas perusahaan karena merupakan pemegang saham utama di perusahaan;

d. kepentingan bersama

Anggota keluarga yang memegang posisi kunci dalam bisnis dapat memengaruhi kebijakan sebagaimana ditentukan oleh kepentingan bersama perusahaan dan keluarga;

e. melibatkan banyak generasi

Keluarga menjaga manajemen serta operasi bisnis, dan dengan demikian kendali diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya;

f. saling percaya

Semua anggota keluarga harus memiliki rasa saling percaya karena mereka memiliki asal-usul, nilai, orientasi bisnis, dan etika yang sama;

g. integritas dan transparansi

Karakteristik ini dibangun oleh prinsip moral yang kuat dan tekad terhadap tujuan bisnis, serta kejujuran dan transparansi dalam bisnis.

Beberapa karakteristik tersebut dapat menjelaskan bagaimana bangunan suatu bisnis keluarga. Dalam hal ini, perlu ditambahkan juga bahwa bisnis keluarga yang berhasil adalah yang bisa menjaga tradisi dan adaptabilitasnya di tengah situasi yang terus berubah. Tradisi di sini sangat diperlukan, karena bisnis keluarga memiliki kontinuitas tertentu dengan adanya pewarisan nilai-nilai dan keberlanjutan generasi keluarga bersangkutan. Bisnis keluarga, merujuk pada pendapat beberapa ahli manajemen, dapat dibagi ke dalam tiga bentuk (Sukamdani, 2022, 2023), yaitu:

a. bisnis milik keluarga

Jenis ini mengacu pada bisnis yang mengontrol ukuran saham kepemilikan yang signifikan dan memiliki kuasa untuk mengendalikan perusahaan. Saham ini dikendalikan dan dimiliki oleh anggota keluarga;

b. bisnis yang dikelola dan dimiliki keluarga

Dalam bisnis ini, satu keluarga atau satu anggota keluarga memiliki saham pengendali bisnis. Pemilik utama mengizinkan keluarga untuk membuat dan memutuskan tujuan, kebijakan, strategi, dan metode;

c. bisnis yang dipimpin dan dimiliki keluarga

Dalam bisnis semacam ini, meskipun pemimpinya dapat merupakan anggota keluarga ataupun non-keluarga, setidaknya anggota keluarga lainnya harus menjadi bagian dari dewan direksi perusahaan. Karena itu, anggota keluarga dapat memengaruhi strategi, arah, dan rencana utama.

Apa pun bentuk bisnis keluarga yang dijalankan, keberlanjutan menjadi kata kunci penting dalam tujuan utama membangunnya. Tidak ada rumusan pasti bagaimana suatu bisnis keluarga dapat berjalan lancar sepenuhnya sesuai dengan apa yang diharapkan oleh keluarga. Pada generasi awal, suatu bisnis bisa saja berjalan lancar, tetapi hal tersebut tidak lantas menjadi jaminan bagi generasi selanjutnya untuk mendapatkan kelancaran yang sama. Persoalan yang dihadapi oleh setiap generasi akan berbeda dan memiliki kesulitannya masing-masing. Namun, jika masing-masing generasi pelanjut bisnis dapat menentukan solusi yang tepat untuk setiap persoalan yang dihadapi, bisnis keluarga dapat memiliki ketahanan yang baik.

Pada gilirannya, beberapa bentuk bisnis keluarga yang berhasil melewati kesulitan-kesulitan yang ada dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap roda ekonomi di masyarakat. Dalam hal ini, kita dapat menyebutkan beberapa perusahaan yang telah berhasil melewati masa-masa sulit dan bisa memiliki ketahanan yang baik serta memudahkan generasi selanjutnya (Lihat Tabel 2.1).

Berbagai perusahaan kelas dunia tersebut adalah suatu bisnis keluarga yang dirancang dan memiliki ketahanan yang baik sehingga bisa terus berkembang, meskipun menghadapi situasi-situasi sulit. Pelajaran penting yang bisa dipetik dari berbagai perusahaan keluarga yang berhasil ini, seperti dijelaskan oleh Len Rus (2020 dalam Sukamdani 2023), di antaranya adalah sebagai berikut.

*Pertama*, pemilik bisnis keluarga menghadapi keputusan sulit secara langsung. Pemilik bisnis yang sukses tidak takut menghadapi situasi yang sulit dan membutuhkan kemampuan mengambil keputusan yang rumit. Kecakapan, intuisi, dan visi pemilik bisnis keluarga dalam hal ini sangat menentukan kemampuan perusahaan untuk keluar dari situasi-situasi krisis. Catatan penting untuk hal ini adalah bahwa dalam bisnis milik keluarga, segala sesuatunya dapat menjadi berantakan dengan cepat. Kesalahan dalam membuat keputusan dapat menjadi bumerang yang sulit diperbaiki. Dalam bisnis keluarga, para pemilik bisa saja terjebak dalam dilema antara mempromosikan karyawan lama yang berkualifikasi dan memilih anggota keluarga yang belum cukup pengalaman untuk memegang peran kepemimpinan. Para pemilik bisnis keluarga akan menghadapi situasi ketika mereka harus mengambil keputusan yang sangat sulit, yang akan berdampak pada keberlanjutan bisnis sekaligus keutuhan dan kesejahteraan keluarga secara keseluruhan.

*Kedua*, pemilik bisnis keluarga memiliki rencana keluar. Angka-angka pada dasarnya tidak berbohong. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat kurang lebih 70 persen bisnis milik keluarga yang berhasil diteruskan ke generasi berikutnya. Menurut Family Business Institute, hanya 12 persen bisnis keluarga yang masih ada di generasi ketiga dan hanya 3 persen yang masih beroperasi di generasi keempat. Angka ini sebenarnya menunjukkan pelajaran penting bahwa regenerasi bisnis dalam keluarga atau mentransfernya dari satu generasi ke generasi berikutnya adalah hal yang rumit. Namun demikian, angka-angka sebelumnya menyatakan bahwa persoalan banyak terjadi ketika memasuki generasi ketiga dan keempat. Generasi pertama pada umumnya memiliki jalan keluar untuk berbagai persoalan yang dihadapi dalam pewarisan bisnis dan memastikan keberlanjutannya kepada generasi kedua. Namun, pada generasi kedua ini, persoalan kemudian muncul. Karena itu, belajar dari angka-angka tersebut, para pemilik bisnis keluarga dituntut untuk memiliki rencana tertentu sebagai solusi yang akan diambil ketika harus menghadapi situasi krisis, terutama regenerasi bisnis. Rencana keluar ini juga dapat membantu pemilik bisnis keluarga untuk menghilangkan beberapa tekanan emosional dalam membuat keputusan sulit sebelumnya.

Tabel 2.1 Contoh bisnis keluarga global

Perusahaan	Negara	Industri	Nama Keluarga
Walmart	Amerika Serikat	Retail	Walton
Ford	Amerika Serikat	Automotif	Ford
Tata Group	India	Konglomerasi	Tata
Toyota Group	Jepang	Automotif	Toyota
LG	Korea Selatan	Elektronik	Koo
Hyundai	Korea Selatan	Automotif	Chung
BMW Group	Jerman	Automotif	Quandt
Dell Technologies	Amerika Serikat	Perangkat keras komputer	Dell
Samsung Group	Korea Selatan	Konglomerasi	Lee
Reliance Industries	India	Konglomerasi	Ambani
Berkshire Hathaway	Amerika Serikat	Konglomerasi	Buffet

*Ketiga*, kejujuran dengan anggota keluarga. Dalam keluarga yang baik selalu ada keterbukaan dan kepercayaan tertentu, di mana orang bisa menyampaikan persoalan dan kondisi yang dihadapi apa adanya. Hal ini pada dasarnya dapat membantu keluarga dalam menghasilkan pertimbangan yang tepat untuk jalan keluar yang akan dipilih. Kejujuran dan keterbukaan adalah modal penting bagi bisnis keluarga, sehingga mereka tidak akan melewatkan hal-hal tertentu yang sengaja disembunyikan.

*Keempat*, pemilik bisnis keluarga yang sukses tidak takut mengandalkan penasihat luar. Pelajaran penting lainnya dari bisnis milik keluarga yang berumur panjang adalah keterbukaan terhadap situasi-situasi tertentu, di mana mereka bisa mengandalkan sosok lain meskipun bukan anggota keluarga. Pemilik bisnis keluarga yang sukses menyadari betapa pentingnya mendapatkan masukan objektif dari anggota non-keluarga yang tidak terlibat dalam operasi sehari-hari. Pemilik tersebut tahu bahwa ketika keluarga dan bisnis berbaur, emosi dapat menjadi faktor penghambat yang bisa menghalangi objektivitas keputusan yang diambil. Ketika keadaan menjadi sulit, maka keberadaan penasihat luar dapat membantu pemilik bisnis keluarga untuk menemukan objektivitasnya dan mencari jalan keluar yang tepat.

*Kelima*, memperlakukan anggota non-keluarga dan anggota keluarga dengan standar akuntabilitas yang sama. Beberapa bisnis milik keluarga terkuat yang berhasil memiliki kontinuitas pada umumnya tidak mengandalkan anggota keluarga saja, tetapi juga memanfaatkan keahlian orang luar untuk membantu menjalankan usaha. Pemilik bisnis keluarga

yang sukses pada umumnya bisa melihat potensi karyawan, untuk kemudian menjadikan ia selayaknya anggota keluarga karena dedikasinya yang besar. Dalam konteks ini, persoalan yang sering kali mengawali jatuhnya bisnis keluarga adalah nepotisme berlebihan terhadap anggota keluarga tanpa pertimbangan atas kapabilitas anggota bersangkutan.

*Keenam*, merangkul perubahan. Nilai-nilai atau tradisi tertentu dalam keluarga memang menjadi fondasi penting untuk bangunan bisnis keluarga secara keseluruhan. Namun, hal ini tidak boleh membuat pemilik bisnis terjebak dalam *status quo* tradisi dan kehilangan kemampuan beradaptasi dengan perubahan. Pemilik bisnis keluarga tidak boleh merasa nyaman dengan ungkapan “inilah yang selalu kami lakukan”, karena hal itu dapat membuat keluarga pemilik bisnis menjadi *the last family business making wagon wheels* (keluarga terakhir yang membuat roda gerobak). Ungkapan ini menunjukkan bahwa keluarga dengan keutuhan tradisinya juga harus siap untuk mengubah nilai-nilai tertentu yang dibutuhkan dalam proses adaptasi situasi yang ada. Sebab, kata kunci utama dalam bisnis hari ini adalah inovasi dan adaptabilitas. Karena itu, meskipun bisnis yang dijalankan berhasil sampai ke generasi berikutnya, pemilik bisnis tidak boleh beranggapan bahwa cara yang ditempuh adalah satu-satunya yang mengarahkan pada kesuksesan. Pemilik bisnis harus tetap bertanya apakah mereka menawarkan produk dan layanan yang masih relevan? Apakah mereka memiliki rencana untuk peningkatan nilai tambah dari produk atau layanan yang diberikan? Apakah mereka memiliki rencana strategis cadangan untuk situasi-situasi krisis?

*Ketujuh*, memberikan perhatian pada pelaporan dan pengawasan keuangan. Pemilik bisnis keluarga sering kali tidak memberikan perhatian yang mendalam terhadap pelaporan keuangan, terutama karena hasil dari bisnis yang dijalankan bercampur dengan kepentingan-kepentingan keluarga dan aset-aset lainnya. Beberapa bisnis keluarga juga sering kali abai terhadap pelaporan karena besarnya kepercayaan yang diberikan terhadap anggota keluarga. Padahal, pelaporan yang akurat dan tepat waktu dapat dengan cepat menunjukkan posisi perusahaan, efektivitas dan efisiensi rencana bisnis, serta pencapaian tujuan bisnis yang ditetapkan. Karena itu, belajar dari perusahaan keluarga yang sukses, memberikan prioritas pada pelaporan keuangan menjadi hal penting

yang harus dilakukan oleh pemilik bisnis. Pelaporan keuangan yang tepat waktu dan akurat ini dapat memberikan modal penting dalam membuat keputusan secara real time. Pemilik bisnis juga perlu memikirkan untuk mendelegasikan fungsi keuangan kepada orang yang berbeda. Sebab, bisnis tetaplah bisnis, meskipun itu melibatkan anggota keluarga. Dalam hal pengelolaan keuangan, pemilik harus bersikap objektif dan berhati-hati untuk tidak terjebak dalam pertimbangan nepotisme. Pelaporan keuangan yang akurat dan ringkas secara tepat waktu, bersama dengan kontrol internal yang ketat, dapat membantu memastikan kesuksesan bisnis keluarga di masa mendatang.

*Kedelapan*, menjaga emosi dan dinamika keluarga dalam kendali. Beberapa riset terakhir menunjukkan bahwa bisnis keluarga yang sedang merintis atau berjuang banyak yang mengalami kondisi buruk. Beberapa bisnis keluarga kecil yang baru merintis sering kali harus tumpang-tindih dengan kepentingan-kepentingan tertentu dalam keluarga. Pemilik bisnis harus bisa mengatur hal ini secara baik, terutama dengan memisahkan jam kerja dan waktu keluarga, demi kebaikan bisnis dan keluarga itu sendiri.

Pembelajaran seperti dirangkum oleh Rus (2020) tersebut menunjukkan bahwa bisnis keluarga memiliki peluang yang besar untuk terus dipraktikkan dan dikembangkan oleh setiap keluarga. Namun demikian, seperti halnya bentuk-bentuk bisnis lainnya, peluang pengembangan bisnis keluarga tentu saja membutuhkan kesiapan dan perencanaan yang baik. Pemilik bisnis yang baik—individu, lembaga, ataupun keluarga—pada dasarnya adalah yang tidak tergesa-gesa melaksanakan gagasannya sebelum yakin dengan perhitungan yang dibuat. Perhitungan di sini berarti perencanaan usaha yang berisi gambaran tentang usaha dan kemungkinan pengembangannya di masa depan. Dalam perhitungan tersebut, pelaku usaha juga harus bisa meramalkan atau membuat perhitungan tentang laba-rugi bisnis yang dirancangnya. Perencanaan usaha dalam hal ini akan menjadi pedoman agar pelaksanaannya tidak melenceng dari yang seharusnya dan membuat pelakunya kehilangan arah. Pentingnya perencanaan ini bisa dicermati dari ungkapan yang mengatakan bahwa kegagalan dalam merencanakan sesuatu sama artinya dengan merencanakan untuk gagal.

Lalu, berkaitan dengan persoalan utama, bagaimana cara menangkap peluang bisnis untuk keluarga? Ada banyak jawaban atas hal ini. Orang bisa memulai dengan melihat sekeliling dan mencari apa yang dibutuhkan dalam lingkungannya. Orang juga bisa memulai dengan menyiapkan modal dan mengamati pasar, mencari tahu apa yang menjadi kelebihan dan kemampuan keluarga dalam berbisnis, ataupun berembuk dalam keluarga tentang usaha apa yang cocok dijalankan. Cara-cara ini tentu tidak ada yang salah. Mencari tahu atau mengenali sesuatu adalah hal yang wajar dilakukan ketika seseorang belum atau kurang mengetahui apa yang akan dilakukannya. Apa yang utama dalam hal ini adalah adanya niat dan kesungguhan untuk melakukan hal tersebut. Namun demikian, secara lebih praktis, seperti dijelaskan Hatten (2012), orang bisa melakukan satu dari tiga pilihan tindakan dalam menangkap peluang bisnis atau memulai usaha, yaitu:

- a. memulai usahanya sendiri dari awal dengan membangun bentuk bisnis yang baru;
- b. bergabung dalam jaringan bisnis waralaba;
- c. mengambil alih bisnis atau usaha orang lain yang sudah mapan.

Apa yang dimaksud dengan membuka bisnis baru pada dasarnya bisa berangkat dari adanya gagasan tentang suatu usaha. Ide atau gagasan ini bisa ditemukan dari mana saja. Seseorang bisa mencari gagasan dengan cara membaca, mengamati sekitar, menanyakan apa yang dibutuhkan di lingkungannya, menganalisis keterampilan yang dimiliki oleh anggota keluarga dan bagaimana menjadikannya sebagai peluang usaha, ataupun berembuk dengan anggota keluarga seraya menghitung peluang yang ada. Orang tidak perlu takut menyatakan gagasan, karena tidak ada gagasan yang buruk. Setiap gagasan yang dimunculkan adalah baik, tinggal apakah ia bisa diterapkan atau tidak.

Dalam konteks ini, belajar dari bagaimana praktik bisnis keluarga yang sudah ada dan mapan dapat memberikan pelajaran serta gagasan penting untuk menangkap peluang usaha yang akan dijalankan. Perlu diingat bahwa memulai bisnis baru tidak harus sepenuhnya baru. Ada banyak bisnis yang dimulai dengan gagasan dan praktik yang

sudah dikembangkan orang lain. Pemilik bisnis dalam hal ini bisa mengembangkan ide-ide yang sudah ada dan menyesuaikannya dengan konteks usaha yang akan dijalankan. Bob Sadino, misalnya, memulai bisnis dari usulan temannya untuk berjualan telur. Begitu pula Sunny Kamengmau, yang memulai usaha berjualan tas kulit setelah mendengar saran dari seorang pengusaha asal Jepang. Ada banyak cerita bahwa ide atau gagasan tentang suatu usaha justru lahir dari orang lain di sekitar kita. Hal seperti ini bukanlah aib, karena para pebisnis bukan inventor, melainkan penangkap peluang yang jeli di tengah lingkungannya, yang bisa saja datang dari sebuah gagasan sederhana yang dikeluarkan oleh orang-orang di sekitar.

Gagasan dan peluang untuk memulai bisnis keluarga juga bisa dimulai dengan pertanyaan sederhana tentang apa yang dibutuhkan oleh masyarakat, atau produk apa yang menarik tetapi jarang didapatkan di lingkungan sekitar. Orang juga bisa menanyakan tentang kemampuan apa yang dimiliki oleh keluarganya dan apakah hal itu bisa diolah sehingga layak dijual di masyarakat. Pertanyaan-pertanyaan seperti ini bisa membantu seseorang menemukan peluang usahanya di tengah geliat ekonomi masyarakat yang ada. Baik gagasan atau pertanyaan, keduanya adalah cara untuk menemukan peluang guna membantu seseorang mewujudkan usahanya sendiri.

Membangun gagasan di sini juga dapat berarti memulai pencarian peluang usaha dengan mengamati kondisi-kondisi tertentu. Perumusan gagasan bisa dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan sederhana tentang usaha yang akan ingin dijalankan. Misalnya, produk macam apa yang tengah dicari oleh konsumen hari ini? Bagaimana pasar dan tingkat persaingan untuk produk tersebut? Apakah saya memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk membuat produk itu? Apakah saya bisa mempelajarinya dalam waktu singkat? Apakah peluang usaha ini menjanjikan? Bagaimana peluang usaha ini kedepannya?

Mengajukan pertanyaan-pertanyaan seperti ini menjadi langkah penting agar usaha yang nantinya akan dibangun bisa dirumuskan dalam perencanaan matang, serta sesuai dengan keinginan dan dapat diterima di masyarakat. Dalam hal ini, seseorang perlu memperhatikan kebutuhan dan kecenderungan apa yang berkembang di masyarakat, apa

yang bisa menarik minat mereka, siapa yang akan menjadi konsumen ketika usaha tersebut dijalankan, dan lain sebagainya. Peristiwa dan faktor-faktor tertentu bisa menjadi pemicu seseorang untuk mewujudkan gagasan dalam langkah nyata. Satu gerakan kecil dalam memulai usaha, sesederhana mengajukan pertanyaan di atas, akan sangat berarti sebagai pijakan untuk langkah berikutnya.

Setelah orang bisa menangkap peluang dan membangun gagasan, maka langkah selanjutnya adalah memulai bisnis. Apa yang penting dalam upaya memulai bisnis keluarga adalah niat dan komitmen yang kuat untuk menjalankannya. Faktor kebutuhan dan kepentingan untuk resiliensi keluarga dapat menjadi motif yang tepat dalam mendorong seseorang memulai bisnis keluarga. Niat menunjukkan adanya keinginan dalam diri untuk melakukan tindakan tertentu yang dimaksudkan sebagai upaya perbaikan atas kondisi yang ada. Sementara, komitmen adalah keteguhan dalam menjalankan niat yang ada meskipun harus menemukan berbagai hambatan dan kesulitan dalam menjalaninya. Niat dan komitmen adalah modal awal yang mendasari tindakan serta tujuan dalam membangun bisnis keluarga. Bisnis keluarga tanpa niat ataupun komitmen akan sulit menjadi tindakan yang mendatangkan kebaikan dan kepuasan diri.

Setelah niat dirumuskan, maka langkah selanjutnya adalah mengambil langkah-langkah sederhana memulai bisnis sesuai perencanaan. Ketika suatu keluarga —baik yang diwakili oleh pihak utama tertentu maupun secara bersama-sama—sudah menjalankan usahanya, dalam skala kecil ataupun besar, maka disinilah proses bisnis keluarga yang sesungguhnya dimulai. Orang akan ditempa dengan situasi-situasi yang sering kali tidak berkesesuaian dengan harapan atau keinginan. Perubahan-perubahan tertentu yang tidak diperhitungkan sebelumnya juga dapat membuat perencanaan usaha yang dijalankan harus diperbaiki dan dihitung ulang. Namun melalui proses ini pula, orang akan mendapatkan pengalaman berharga sebagai guru terbaik untuk kesuksesan di masa depan. Apa yang penting dalam hal ini adalah bahwa orang pada akhirnya harus bisa belajar dari tindakan yang dilakukan. Jika orang tidak bisa belajar, akan sulit baginya untuk mengembangkan usaha yang ada, bahkan semata-mata mempertahankannya.

Dalam proses tersebut, jika orang sudah bisa membaca peluang

dengan baik, bisa belajar dari kesalahan, bisa merumuskan tindakan-tindakan yang lebih baik dalam usaha, dan pada gilirannya bisa mendapatkan hasil yang diharapkan, ia bisa melangkah pada proses selanjutnya, yaitu pengembangan usaha. Dalam hal ini, upaya pengembangan hanya bisa dilakukan ketika seseorang memang sudah menjalankan usahanya. Bagaimanapun, setiap orang pasti menginginkan usahanya tumbuh menjadi lebih besar, lebih mampu mendatangkan keuntungan, dan lebih bisa membawa nilai-nilai tertentu pada dirinya dan orang lain atau lingkungan sekitar. Pada tahapan pengembangan ini, orang bisa melakukan praktik promosi skala besar, menjalin kerja sama atau kemitraan dengan pihak lain guna memperluas pasar, meningkatkan kuantitas dan kualitas produk yang dijual, dan lain sebagainya.

Proses memulai usaha memang terlihat terlalu sederhana, walaupun bukan berarti semata-mata simplifikasi atas kompleksitas dunia usaha. Suatu keluarga bisa saja sedari awal menemukan banyak hambatan dan permasalahan dalam memulai usaha. Kekurangan modal dan sumber daya, kurangnya minat konsumen atas produk yang ditawarkan, kemampuan dan keterampilan kerja yang kurang, kondisi ekonomi yang sedang lesu, dan hal-hal lain bisa saja sudah sedari awal menjadi masalah yang dihadapi keluarga dalam memulai usaha. Jika hal seperti ini yang didapati, keluarga harus kembali lagi pada apa yang dibutuhkan untuk membangun bisnis yang baik. Masalah harus dilihat sebagai tantangan yang mesti diselesaikan. Tindakan yang diambil dan pengalaman yang ditemukan harus menjadi pelajaran untuk peningkatan kualitas dan kemampuan diri. Tidak ada keberhasilan tanpa usaha keras dalam menyelesaikan persoalan.

Kesadaran-kesadaran terhadap kondisi bisnis seperti inilah yang harus diingat ketika suatu keluarga menghadapi situasi-situasi yang rumit. Persoalan lainnya yang juga sering ditemukan dalam dunia bisnis adalah banyak keluarga yang tidak bisa memulai usahanya karena kekurangan atau ketiadaan modal usaha. Persoalan seperti ini menjadi semakin rumit ketika seseorang tidak memiliki banyak pengetahuan tentang fasilitas pinjaman yang disediakan oleh lembaga-lembaga keuangan ataupun program-program bantuan modal usaha dari pemerintah, seperti kredit usaha rakyat (KUR). Untuk menjawab persoalan seperti ini, maka orang perlu banyak mencari informasi tentang

cara mendapatkan modal usaha. Bagaimanapun, masyarakat hari ini hidup di tengah zaman dengan kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan yang membuat saluran informasi mudah diakses. Ada banyak program bantuan modal usaha yang bisa digunakan seseorang untuk mengatasi ketiadaan atau keterbatasan modal usaha.

Pilihan dalam memulai usaha, selain membangun sendiri dari awal, adalah bergabung dalam jaringan bisnis yang sudah memiliki nama, basis konsumen yang jelas, dan medan kerja yang pasti, seperti banyak terdapat dalam sistem waralaba (*franchise*). Bisnis waralaba sendiri sebenarnya sudah menjadi salah satu pilihan bagi para pengusaha awal ketika mereka tidak memiliki gagasan yang cukup meyakinkan untuk membangun usahanya sendiri. Dalam beberapa dekade terakhir, jaringan bisnis waralaba bahkan terus berkembang pesat, mulai dari skala lokal (dalam negeri), seperti fesyen, makanan dan minuman, serta bimbingan belajar, hingga global semacam BreadTalk, Starbucks, McDonald's, Kentucky Fried Chicken (KFC), dan lainnya.

Dalam pengertian awalnya sendiri, seperti dijelaskan Skinner (dalam Mulyadi, 2018), waralaba adalah hak-hak untuk menjual suatu produk atau jasa maupun layanan. Ia merupakan suatu lisensi untuk mengoperasikan bisnis sebagai milik pribadi, tetapi tidak terlepas dari perusahaan induk yang membawahnya. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1997, disebutkan bahwa waralaba adalah perikatan yang salah satu pihaknya diberi hak memanfaatkan dan/atau menggunakan hak atas kekayaan intelektual (HAKI) atau pertemuan dari ciri khas usaha yang dimiliki pihak lain dengan suatu imbalan berdasarkan persyaratan yang ditetapkan oleh pihak lain tersebut dalam rangka penyediaan dan/atau penjualan barang dan jasa.

Model bisnis waralaba semakin menjamur dan bertambah bentuk serta jenisnya, terutama ketika jaringan internasional seperti Pizza Hut, Coca-Cola, McDonald's, dan KFC mulai memasuki pasar Indonesia. Sampai saat ini, sudah banyak jenis waralaba yang bisa diakses, baik lokal maupun global, meskipun sebagian besar masih didominasi oleh sektor kuliner. Beberapa bisnis waralaba lokal misalnya adalah Es Teler 77, Alfamart, Bumbu Desa, California Fried Chicken (CFC), dan J.CO Donuts. Terlepas dari perdebatan tentang siapa yang memulai, dalam

perkembangannya hari ini bisnis waralaba jelas telah menjadi pilihan menarik bagi mereka yang memiliki modal tanpa harus berinovasi dari awal untuk membangun usahanya.

Pilihan lain dalam memulai usaha adalah mengambil alih bisnis yang sudah mapan. Pilihan ini umumnya diambil oleh mereka yang memang memiliki modal dan sumber daya keuangan yang cukup, atau yang ingin mengembangkan bisnis yang ada tetapi tidak ingin direpotkan oleh upaya-upaya mendasar dalam memulainya, seperti menganalisis pasar, merumuskan produk, menemukan lokasi yang tepat, mencari pelanggan, menerima dan mengorganisasi karyawan, mencari pihak vendor yang tepat, dan sebagainya.

Bentuk lain dari tindakan pengambilalihan bisnis yang sudah ada ini lazim juga dilakukan oleh orang atau lembaga tertentu yang mengakuisisi usaha pihak lain karena alasan tertentu, seperti kegagalan manajemen kerja, kelemahan secara finansial, dan pengembangan yang kurang baik. Apa yang dimaksud dengan bisnis yang mapan di sini pada akhirnya harus dilihat sebagai suatu bentuk usaha yang sudah berjalan, memiliki produk yang jelas, pelanggan yang nyata, dan manajemen organisasi yang baik, tetapi juga mempunyai persoalan, seperti kekurangan secara finansial, kegagalan dalam menghadapi perubahan zaman dan tuntutan masyarakat, dan sebagainya. Bagaimanapun, sulit untuk menemukan suatu pihak yang tengah memiliki usaha yang maju lalu melepaskannya dengan menjual kepada pihak lain demi keuntungan finansial temporal.

Pada model usaha seperti ini, memang terdapat beberapa kelemahan mendasar yang perlu diperhatikan oleh pemilik baru, seperti perlunya melakukan perencanaan ulang atas bisnis yang akan dijalankan, karyawan yang ada sulit distrukturisasi ulang, persepsi konsumen atas produk dan citra perusahaan sulit diubah, peralatan dan berbagai inventarisasi lainnya umumnya sudah usang, hingga adanya kewajiban turunan sebagai akibat dari kontrak yang sudah dijalankan. Jika ternyata dalam perjalanannya usaha yang diambil alih tersebut juga mengalami kebuntuan, ia akan lebih sulit ditawarkan lagi kepada pihak awal ataupun pihak lain. Dengan kata lain, model bisnis seperti ini memerlukan pengalaman dan intuisi bisnis yang besar dari orang yang akan mempraktikkannya. Selain itu, membeli atau mengambil alih usaha yang sudah mapan harus dilakukan dengan

penuh kehati-hatian. Sebab, seperti hasil penelitian Kevin Mulkaney, 50–70 persen mengalami kegagalan dalam bentuk bisnis seperti ini (Scarborough, 2012).

Apa yang nantinya akan dipilih oleh suatu keluarga, baik memulai bisnis secara mandiri, bergabung dalam jaringan waralaba, dan/atau mengambil alih usaha yang sudah mapan, semua itu harus dilihat sebagai peluang yang memiliki tantangannya sendiri. Pilihan apa pun tentang usaha yang akan dijalankan membutuhkan kejelian dalam membacanya. Kemampuan membaca peluang bisnis sering kali hanya bisa dimiliki ketika orang sudah mempunyai pengalaman menjalankan usaha tertentu. Karena itu, sebelum menyelam terlalu dalam pada pilihan-pilihan tersebut, menumbuhkan dorongan untuk memulai bisnis jauh lebih penting agar keluarga bisa mendapatkan manfaatnya.

## **9.2 Perubahan dan Signifikansi Sejarah**

Keluarga dibentuk oleh ingatan bersama dan sejarah yang sama di antara anggotanya (Suddaby, 2023). Penelitian menunjukkan bahwa pembicaraan tentang masa lalu mengambil porsi durasi 25% sampai 33% dari percakapan makan malam keluarga (Beals & Snow, 2002). Sebagian besar percakapan di meja makan ini membahas pengalaman terbaru anggota keluarga (Misalnya: “apa yang kamu lakukan hari ini?”) atau ingatan masa lalu yang jauh (“ingat gak waktu liburan kita ke Bali?”). Kenangan atau ingatan bersama anggota keluarga merupakan ingatan kolektif yang membentuk keluarga bersangkutan sebagai suatu entitas sosial yang mungkin berbeda dengan keluarga lainnya (Suddaby, 2023).

Para peneliti cenderung untuk mencoba mamahami nilai-nilai bisnis keluarga dengan menganalisa secara sistematis apa yang menjadi kenangan dan sejarah dari suatu keluarga (Suddaby, 2023). Kenangan keluarga merupakan elemen penting bagi anak-anak untuk mengembangkan rasa identitas mereka melalui dialektika yang terus berkembang antara diri mereka dan orang lain dalam menceritakan dan menceritakan kembali siapa mereka melalui apa yang mereka ingat (Fivush, 2008, hal 56). Kenangan bersama adalah cara yang digunakan untuk mengatasi kesedihan atas kehilangan anggota keluarga (Rosenblatt

& Elde, 1990) atau trauma keluarga (Lawson et al., 2000) dan untuk mendapatkan kembali kesejahteraan keluarga (Fivush, 2019). Dengan demikian, kenangan menjadi elemen sentimental sekaligus emosional dalam suatu keluarga (Suddaby, 2023).

Dalam penelitian bisnis keluarga, pertanyaan yang sering muncul adalah tentang bagaimana bisnis keluarga mencapai keseimbangan produktif antara kepentingan sentimental-emosional keluarga dan elemen efisiensi rasional bisnis. Seringkali, masalah ini tertanam dalam asumsi bahwa perusahaan keluarga merupakan bentuk pengorganisasian kegiatan ekonomi yang kurang optimal dibandingkan dengan perusahaan modern (Suddaby, 2023). Perusahaan keluarga sering kali digambarkan sebagai usaha berdasarkan tradisi dan dianggap kurang profesional; dibandingkan perusahaan nonkeluarga modern. Perusahaan keluarga sering dinilai kurang dalam praktik tata kelolanya (Morck & Yeung, 2003), cenderung berinvestasi lebih sedikit dalam inovasi — kecuali terancam bangkrut (Chrisman & Patel, 2012) — dan, kerap diganggu oleh dinamika dalam keluarga (Levinson, 1971), yang semuanya mengarah pada harapan bahwa perusahaan keluarga akan berumur pendek (Ward, 2016).

Berbagai anggapan tersebut membuat studi bisnis keluarga secara tradisional terpinggirkan dalam kurikulum pendidikan sekolah bisnis yang cenderung berfokus pada perusahaan multinasional besar yang digunakan sebagai contoh praktik bisnis modern (Hoy, 2017). Perusahaan keluarga terlalu sering dianggap sebagai antitesis dari organisasi rasional karena terbebani oleh nepotisme, manajemen yang kurang profesional dan kurang memenuhi standar umum tata kelola perusahaan (Morck & Yeung, 2003). Namun peneliti bisnis keluarga menolak pandangan ini berdasarkan fakta bahwa bisnis keluarga lebih mendominasi dari pada bisnis non-keluarga dalam ekonomi global dan berkontribusi besar terhadap produk domestik bruto global tahunan (DeMassis et al., 2018).

Peneliti manajemen belakangan ini semakin tertarik untuk memahami bagaimana kenangan atau peristiwa masa lalu (sejarah) berkontribusi pada ketahanan dan kesuksesan bisnis keluarga. Pada masa lalu terdapat pandangan bahwa sejarah dan tradisi merupakan kendala bagi bisnis keluarga untuk melakukan perubahan dan inovasi (Marquis & Tilcsik,

2013; Stinchcombe, 1965). Namun saat ini, para peneliti manajemen menunjukkan ketertarikan mendalam dalam berbagai studi yang hasilnya menunjukkan bagaimana organisasi menggunakan kenangan dan sejarah untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Suddaby et al., 2016), mengelola perubahan (Anteby & Molnar, 2012; Sinha et al., 2020), dan mendapatkan legitimasi (Suddaby, Israelsen, Mitchell, & Lim, 2023) dan status (Sasaki et al., 2019). Kemampuan untuk mengelola sejarah dipandang sebagai kemampuan dinamis korporasi (Suddaby et al., 2020) dan kemampuan ini didominasi oleh perusahaan keluarga.

Beberapa studi menunjukkan bahwa bisnis keluarga dapat bertahan lama karena mereka menggunakan ketegangan antara kenangan dan sejarah untuk memahami, dan membimbing, pengambilan keputusan yang mengancam antara kepentingan keluarga dan kepentingan bisnis. Perusahaan keluarga cenderung lebih fokus secara langsung pada kerja berdasarkan kenangan kolektif dari pada kerja berdasarkan sejarah yang lebih rasional dan formal. Dalam hal ini terdapat perbedaan antara kerja berdasarkan kenangan (memori) kolektif dan karya sejarah

Perusahaan keluarga lebih aktif terlibat dengan kenangan dan sejarah dan daripada perusahaan nonkeluarga. Karena sifat hibrid perusahaan keluarga ini yang menggabungkan antara sifat keluarga dan sifat korporasi maka bisnis keluarga terhubung lebih dekat dengan proses dinamis di mana kenangan menjadi sejarah (Sasaki et al., 2020). Selain itu, karena bisnis keluarga memiliki sifat yang cenderung kurang birokratis dan kurang terstruktur serta tidak terlalu rasional dibandingkan perusahaan nonkeluarga, maka sebagai hasilnya, bisnis keluarga lebih terlibat dalam pekerjaan ingatan dengan menghimpun ingatan individu ke dalam ingatan kolektif dan menafsirkan ulang ingatan masa lalu agar tetap relevan dengan masa sekarang. Singkatnya, bisnis keluarga memiliki kesadaran historis yang lebih kuat dan fleksibilitas dalam mengelola masa lalu, masa sekarang, dan masa depan dibandingkan perusahaan nonkeluarga (Suddaby, 2016).

Bisnis adalah salah satu dari berbagai aspek yang membentuk kehidupan manusia hari ini. Setiap orang memiliki kebutuhan-kebutuhan tertentu yang harus dipenuhi, meliputi hal dasar untuk bertahan hidup

(fisiologis) dan yang sifatnya lebih tinggi, seperti mengekspresikan diri, diakui, dan dicintai. Upaya yang dilakukan oleh manusia untuk memenuhi berbagai kebutuhan dirinya inilah yang melahirkan dinamika kehidupan dan pembangunan di dalamnya. Berbagai aktivitas dijalankan seiring pengembangan ilmu pengetahuan dan penciptaan teknologi tertentu untuk memudahkan manusia mencapai upaya pemenuhan tersebut.

Namun demikian, gerak sejarah juga mengajarkan hal penting bahwa upaya manusia untuk memenuhi kebutuhannya tidak pernah terus berada dalam kondisi yang itu-itu saja. Ada berbagai persoalan yang harus dihadapi seiring kelangkaan sumber daya yang diperlukan untuk memenuhi hasrat dan kebutuhan manusia. Dalam kondisi yang lebih kompleks, terdapat persaingan untuk mendapatkan dan menguasai berbagai sumber daya, yang juga menimbulkan masalah kepemilikan. Kondisi ini kemudian ditambah dengan perubahan-perubahan alamiah yang melibatkan alam, lingkungan, dan kemanusiaan itu sendiri.

Lebih dari itu, perkembangan akal budi manusia dari awal kehadirannya di muka bumi pada dasarnya telah menghasilkan karya-karya besar dalam bentuk peradaban dan teknologi yang semakin canggih setiap zaman. Pada sisi yang lain, keberadaan umat manusia juga terus bertumbuh. Hari ini, sudah terdapat lebih dari 8 miliar jiwa yang harus berbagi sumber daya dan berebut kesempatan untuk memenuhi kebutuhan. Kondisi ini pada gilirannya membuat sebagian manusia melakukan upaya-upaya tercela dengan merusak alam, mengeruk dan mengeksploitasi sumber daya yang ada, tanpa ada pertanggungjawaban secara nyata. Semua hal ini kemudian membuat alam juga berubah.

Perubahan memang tak terhindarkan. Adanya keinginan dalam diri manusia membuat satu kondisi kehidupan tidak pernah menetap dalam jangka waktu yang lama. Begitu juga keluarga. Pertambahan anggota keluarga dapat menghadirkan perubahan pada cara mereka menjalani keseharian atau mencari penghasilan. Tidak ada satu pun keluarga yang ingin tetap berada dalam kondisi yang sama. Semua orang jelas ingin lebih sejahtera dibandingkan dengan waktu sebelumnya. Semua orang juga memiliki kecemasan yang sama tentang hari esok, sehingga mereka harus menabung sebanyak mungkin, menguasai aset sebesar mungkin, dan mendapatkan keuntungan setinggi mungkin.

Namun, perubahan-perubahan seperti ini pula yang memungkinkan manusia untuk membentuk sejarah. Sebab, apa yang ditulis dalam sejarah tidak berfokus pada situasi yang ajek, mapan, dan tanpa gejolak. Apa yang dicatat dalam sejarah adalah perubahan, inovasi, dan gagasan—peristiwa-peristiwa yang mengubah kemapanan. Suatu keluarga tidak akan memiliki sejarah dan ingatan yang terjaga oleh generasi penerusnya jika tidak memiliki hal-hal tertentu yang bisa diceritakan dan dituliskan. Karena itu, membangun bisnis keluarga, misalnya, adalah upaya untuk menuliskan sejarah dan memberikan kejutan pada struktur kemapanan hidup yang dijalani. Pada banyak kasus, upaya membangun bisnis keluarga juga menjadi cara untuk keluar dari jerat kemiskinan, terlepas dari *status quo* penderitaan, dan pada gilirannya bisa mengubah keadaan—menulis sejarah baru.

Membangun bisnis keluarga bukan semata-mata persoalan bertahan hidup dan meningkatkan kesejahteraan. Membangun bisnis keluarga adalah upaya untuk beradaptasi dengan perubahan dan menuliskan sejarah. Karena itu, bisnis keluarga tidak semata-mata tentang terpenuhinya kebutuhan fisiologis sebagai manusia, tetapi juga menegaskan eksistensi di dunia. Hal inilah yang seharusnya kita pelajari dari mereka yang sukses membangun bisnis keluarga. Mereka adalah pencetak sejarah tidak saja untuk keluarganya, tetapi juga untuk masyarakat di sekitar dan kehidupan umat manusia secara keseluruhan.

### **9.3 Peran Bisnis Keluarga dalam Membangun Bangsa**

Aktivitas ekonomi di masyarakat, baik dalam bentuk bisnis kecil ataupun besar, membuat mereka bisa tetap hidup dan membangun dirinya. Ekonomi dengan bisnis yang dijalankan oleh setiap subjek di dalamnya adalah roda penggerak kehidupan masyarakat, bahkan bangsa. Mengapa demikian? Dalam sebuah artikel yang ditulis oleh Adam Hayes (2022), terdapat pertanyaan menarik: apakah yang menjadi dokumen terpenting dalam sejarah Amerika? Sebagian besar rakyat Amerika tentu akan menjawab bahwa yang terpenting dalam sejarah tersebut adalah dokumen tentang deklarasi kemerdekaan (*the declaration of independence*). Namun demikian, menurut Hayes, para ahli justru berpendapat bahwa

karya klasik Adam Smith, seorang ekonom kenamaan, berjudul *The Wealth of Nations* adalah dokumen yang lebih memberikan dampak pada kehidupan Amerika dan masyarakat secara global.

Adam Smith menerbitkan karya berjudul lengkap *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*—lebih dikenal dengan *The Wealth of Nations*—pada 9 Maret 1776. Smith, yang dikenal sebagai seorang ekonom sekaligus filsuf moral asal Skotlandia, menulis buku untuk menggambarkan sistem kapitalisme industri yang menjungkirbalikkan sistem merkantilisme. Merkantilisme adalah suatu paham yang berpendapat bahwa kekayaan itu bersifat tetap dan terbatas (*fixed and finite*). Satu-satunya cara bagi manusia untuk menjadi makmur adalah dengan menimbun emas dan mengenakan tarif pada produk-produk dari luar negeri. Menurut teori ini, suatu negara harus menjual barang mereka ke negara lain tanpa membeli apa pun sebagai imbalannya. Akibatnya tentu bisa ditebak: negara-negara jatuh ke dalam putaran tarif pembalasan (*retaliatory tariffs*) yang menghambat perdagangan internasional.

Gagasan inti yang menjadi tesis Smith (2021) dalam karyanya tersebut adalah bahwa mementingkan diri sendiri (*looking out for yourself*) merupakan kecenderungan alamiah yang bisa mendorong manusia untuk menghasilkan kemakmuran bagi dirinya. Smith berpendapat bahwa dengan memberikan kebebasan bagi setiap orang untuk memproduksi dan menukar barang sesuka mereka (perdagangan bebas/*free trade*), serta membuka pasar untuk persaingan domestik dan asing, maka kepentingan personal alamiah setiap diri akan dapat meningkatkan kemakmuran tertentu yang lebih besar dibandingkan dengan melalui peraturan pemerintah yang ketat. Smith percaya bahwa manusia pada akhirnya akan berfokus untuk mempromosikan kepentingan publik melalui pilihan ekonomi sehari-hari mereka. Smith (2021) menulis:

*He generally, indeed, neither intends to promote the public interest nor knows how much he is promoting it. By preferring the support of domestic to that of foreign industry, he intends only his own security; and by directing that industry in such a manner as its produce may be of the greatest value, he intends only his own gain; and he is in this, as in many other cases, led by an invisible hand to promote an end which was no part of his intention.*

Kekuatan pasar bebas yang disebut Adam Smith sebagai tangan tak terlihat (*the invisible hand*) ini tentu membutuhkan dukungan tertentu untuk mewujudkan keajaibannya. Secara khusus, pasar yang muncul dari pembagian kerja yang meningkat, baik di dalam proses produksi maupun di seluruh masyarakat, akan menciptakan serangkaian hubungan saling ketergantungan. Hubungan ini mempromosikan kesejahteraan sosial melalui motif keuntungan individu. Dengan kata lain, jika seseorang berprofesi sebagai tukang roti dan hanya memproduksi roti, ia harus mengandalkan orang lain untuk pakaian, daging, dan kebutuhan-kebutuhan lainnya. Sementara pada saat yang sama, orang yang berprofesi sebagai tukang pakaian harus mengandalkan tukang roti untuk kebutuhan makannya. Kemakmuran, menurut Smith (2021), berasal dari pasar yang berkembang ketika orang membutuhkan barang dan jasa yang tidak dapat mereka ciptakan sendiri.

Tangan yang tak terlihat dalam ekonomi bukanlah entitas yang sebenarnya dan dapat dibedakan dengan jelas. Apa yang dimaksud oleh Smith tentang tangan tak terlihat ini adalah jumlah dari banyaknya fenomena yang terjadi secara alamiah ketika konsumen dan produsen terlibat dalam perdagangan. Interaksi dan proses pemenuhan kebutuhan secara berbagai kepentingan membuat masyarakat bisa membangun diri mereka sendiri tanpa bisa dijelaskan. Wawasan yang termuat dalam karya Smith ini adalah salah satu kajian paling penting dalam sejarah ekonomi. Meski demikian, gagasan Smith ini juga dianggap menjadi salah satu pembedaan utama untuk ideologi pasar bebas.

Interpretasi modern dari teorema tangan tak terlihat menunjukkan bahwa alat produksi dan distribusi harus dimiliki secara pribadi. Selain itu, jika perdagangan terjadi dan tidak terkekang oleh regulasi, masyarakat akan mampu berkembang secara organik. Interpretasi ini bersaing dengan konsep dan fungsi pemerintahan. Pemerintah memang menjadi lembaga penting untuk pengaturan hidup bersama. Para politisi, regulator, dan mereka yang menjalankan kekuatan hukum (seperti pengadilan, polisi, serta militer) adalah subjek-subjek yang mengejar tujuan yang telah ditentukan melalui paksaan. Inilah yang membedakan antara tangan tak terlihat yang mengatur ekonomi masyarakat dan pemerintah. Kekuatan ekonomi makro—penawaran dan permintaan, pembelian dan penjualan,

untung dan rugi—terjadi secara sukarela sampai pada titik ketika kebijakan pemerintah akan menghambat atau mengesampingkannya. Dalam pengertian ini, tentu akan lebih tepat untuk menyimpulkan bahwa pemerintah memengaruhi tangan yang tidak terlihat, bukan sebaliknya.

Ketika orang dan bisnis membuat keputusan berdasarkan kesediaan mereka membayar uang untuk barang atau jasa, maka informasi dari aktivitas tersebut akan ditangkap secara dinamis dalam mekanisme harga. Aktivitas ini pada gilirannya akan mengalokasikan sumber daya secara otomatis ke tujuan yang paling berharga bagi manusia. Lebih lanjut, Smith (2021) percaya bahwa suatu bangsa membutuhkan tiga elemen berikut untuk mewujudkan kemakmuran universal.

*Pertama*, kepentingan pribadi yang terpenuhi. Smith pada dasarnya meyakini bahwa setiap orang tentu menginginkan dan bekerja keras untuk memenuhi kepentingan-kepentingannya. Meski demikian, pada saat yang sama, orang juga perlu melakukan penghematan sebagai upaya untuk menghadapi situasi krisis yang mungkin terjadi. Namun, pemenuhan kepentingan dalam tesis Smith ini membuat manusia menjadi tak bermoral. Dalam contohnya yang terkenal, seorang tukang daging tidak memasok daging berdasarkan niat baik, tetapi karena dia mendapat keuntungan dengan menjualnya. Jika daging yang dijual buruk, dia tidak akan memiliki pelanggan tetap dan dengan demikian, tidak ada keuntungan yang bisa didapatkan. Karena itu, penjual berkepentingan untuk menjual daging yang baik dengan harga yang dibayar oleh pelanggan sebagaimana mestinya, sehingga kedua belah pihak mendapatkan keuntungan dalam setiap transaksi.

Smith percaya bahwa sudut pandang jangka panjang akan mencegah sebagian besar bisnis untuk menyalahgunakan keberadaan pelanggan. Namun ketika sudut pandang tersebut tidak cukup, maka itulah titik ketika pemerintah harus bisa menegakkan hukum. Smith melihat penghematan dan tabungan sebagai kebajikan penting, terutama ketika diinvestasikan. Melalui investasi, industri akan memiliki modal untuk membeli lebih banyak mesin hemat tenaga kerja dan mendorong inovasi. Lompatan teknologi ini akan menambah pengembalian modal yang diinvestasikan dan meningkatkan standar hidup secara keseluruhan.

*Kedua*, keterbatasan pemerintah. Smith melihat bahwa tanggung jawab pemerintah terbatas pada pertahanan negara, pendidikan universal, pekerjaan umum (infrastruktur seperti jalan dan jembatan), penegakan hak dan hukum (hak milik dan kontrak), serta hukuman atas kejahatan yang dilakukan oleh warga. Pemerintah mesti turun tangan ketika orang-orang bertindak untuk kepentingan jangka pendek yang membuat mereka harus melakukan pelanggaran tertentu. Pemerintah harus membuat dan menegakkan hukum atas tindakan-tindakan perampokan, penipuan, dan kejahatan serupa lainnya. Pada saat bersamaan, Smith (2021) juga menulis dengan nada sarkastis bahwa “tidak ada seni yang lebih cepat dipelajari oleh satu pemerintah dari yang lain, selain mengurus uang dari kantong rakyat” (*there is no art which one government sooner learns of another, than that of draining money from the pockets of the people*).

*Ketiga*, mata uang solid yang digabungkan dengan prinsip pasar bebas. Smith (2021) mendukung keberadaan mata uang dengan logam keras. Dia berharap dapat membatasi kemampuan pemerintah untuk mendepresiasi mata uang dengan mengedarkan lebih banyak. Pada gilirannya, hal ini dapat mengekang pengeluaran yang sia-sia (misalnya untuk kebutuhan perang). Mata uang keras dapat menjadi pengawas pengeluaran yang efektif. Namun pada saat yang sama, Smith justru ingin pemerintah mengikuti prinsip pasar bebas dengan cara menjaga pajak tetap rendah dan menghapus tarif untuk memungkinkan perdagangan bebas lintas batas. Smith mencontohkan, tarif dan pajak lainnya hanya berhasil membuat kebutuhan hidup rakyat semakin mahal sekaligus melumpuhkan industri dan perdagangan di luar negeri.

Berbagai gagasan Smith tersebut tentu bisa diterima ataupun ditolak. Namun, poin penting dari gagasan Smith dalam konteks ekonomi khususnya adalah bahwa bisnis yang dijalankan oleh masyarakat, baik individu, keluarga, ataupun lembaga, akan menciptakan tangan tak terlihat yang dapat membantu mereka dalam meningkatkan kesejahteraan dan menggerakkan kehidupan. Dalam konteks yang lebih luas, tangan tak terlihat ini pula yang membuat pemerintah bisa mengandalkan pelaku-pelaku bisnis untuk berkontribusi pada pembangunan masyarakat.

Secara lebih khusus, dalam konteks bisnis keluarga, maka peran bisnis keluarga dalam membangun kesejahteraan masyarakat bisa dilihat dari beberapa hal, diantaranya:

- a. dapat membuka lapangan kerja yang luas untuk masyarakat sesuai dengan kebutuhan mereka;
- b. dapat meningkatkan kemakmuran keluarga yang memiliki efek domino terhadap lingkungan sekitarnya;
- c. memiliki potensi untuk perluasan pasar dan globalisasi produk tertentu yang menjadi ciri khas daerah atau masyarakat bersangkutan;
- d. dapat memberikan citra positif, gambaran yang baik, dan kebanggaan bagi masyarakat asal keluarga tersebut;
- e. memungkinkan pengembangan gagasan dan inovasi-inovasi tertentu serta mewadahi kebutuhan-kebutuhan masyarakat;
- f. bisnis keluarga yang bergerak dalam bidang jasa dapat melahirkan aktor-aktor dan agen-agen tertentu yang mampu mewarnai kehidupan bersama masyarakat.

Peran ini secara umum dapat diringkas dalam tesis bahwa bisnis keluarga merupakan aktor penting dalam pembangunan ekonomi melalui peningkatan kesejahteraan keluarga, pembukaan lapangan kerja, perluasan pasar, globalisasi produk, dan penyebaran nilai-nilai di masyarakat. Peran bisnis keluarga, dengan kata lain, tidak semata-mata membentuk tangan tak terlihat, tetapi juga menjadi agen ekonomi efektif untuk pembangunan kesejahteraan masyarakat.

#### **9.4. Kepemilikan Bisnis Keluarga**

Kepemilikan bisnis keluarga, seperti disebutkan sebelumnya, berada di tangan keluarga pendirinya. Sistem kepemilikan bisnis keluarga ini secara lebih rinci terdiri dari keluarga, individu—termasuk generasi yang ada (yang sedang menjalankan bisnis) dan generasi penerus bisnis—cabang keluarga, manajer non-keluarga, investor/karyawan, wali amanat, pemegang saham, dan/atau perusahaan. Dalam banyak kasus, hak serta kewajiban pemegang saham dan keluarga sering kali berbeda, bahkan terkadang bertentangan.

Lalu, siapa saja yang ada dalam sistem kepemilikan? Dalam perusahaan keluarga, kepemilikan biasanya terdiri dari satu atau lebih bagian dari sistem keluarga. Namun, pemilik dapat berupa individu atau entitas (seperti bisnis atau perwalian lain). Pemilik dapat mencakup keluarga dan non-keluarga (seperti manajer non-keluarga, karyawan, investor, dan/atau wali amanat). Kepemilikan bisnis keluarga juga dapat diatur oleh subkelompok yang ada dalam keluarga, seperti generasi senior dan generasi penerus serta cabang keluarga. Suatu bisnis keluarga pada awalnya akan menjadikan segenap pendiri bisnis tersebut sebagai pemilik semua saham. Dalam kelanjutannya, kepemilikan saham ini dapat diperluas, yang mencakup anggota keluarga lainnya—yang memiliki beragam kepentingan dalam perusahaan. Secara ringkas, kepemilikan perusahaan keluarga umumnya sebagian besar atau seluruhnya berada di tangan anggota keluarga, yang diwariskan dari generasi ke generasi.

Istilah lain untuk kepemilikan adalah pemegang saham (*shareholders*). Pemegang saham adalah individu atau perusahaan yang secara hukum memiliki satu atau lebih saham dalam suatu perusahaan. Suatu perusahaan dapat memiliki satu atau banyak pemegang saham. Dalam hal ini, banyak perusahaan keluarga yang belum mapan sering kali harus terjebak dalam persoalan tumpang-tindih antara pemegang saham dan keluarga. Beberapa kasus yang sering terjadi adalah anggota keluarga kerap kali merasa ikut memiliki dan bertindak manasuka dalam bisnis yang dijalankan.

Mereka yang membangun bisnis keluarga, untuk menghindari persoalan kepemilikan yang tidak jelas batasannya tersebut, tentu saja harus memahami tanggung jawab, hak, dan kewajiban pemilik/pemegang saham berdasarkan hukum serta perjanjian yang berlaku. Peraturan tertulis dalam hal ini diperlukan untuk memahami bagaimana pemilik menjalankan peran yang berbeda dari mereka yang dianggap sebagai bagian “keluarga” tetapi tidak memiliki hak untuk terlibat dalam pengelolaan bisnis. Tanpa adanya peraturan seperti ini, maka bisnis sering kali akan terjebak dalam banyak kepentingan keluarga yang membuatnya tidak berjalan dengan baik.

Pertimbangan lain yang mendasari peraturan dan kesepakatan seperti ini penting untuk dijalankan adalah keberadaan sistem keluarga yang

pada umumnya tidak memiliki tanggung jawab dan hak hukum mengenai perusahaan yang dilaksanakan oleh keluarga. Setiap anggota keluarga inti, misalnya, akan merasa memiliki hak yang sama untuk membuat keputusan tertentu dalam bisnis, yang jika tidak dikendalikan akan memunculkan kekacauan dalam pelaksanaannya. Pembatasan seperti ini juga penting dalam konteks legal, di mana pemilik bisnis, misalnya, diminta menjamin pinjaman kepada perusahaan dalam keperluan kredit untuk bisnis. Tanpa adanya pembatasan kepemilikan, maka semua anggota keluarga akan bertanggung jawab memberikan jaminan. Hal ini akan merepotkan, mengingat dalam aturan kredit, anggota keluarga yang bukan pemilik biasanya tidak diminta memberikan jaminan tersebut.

Dalam hal kepemilikan bisnis keluarga penting juga untuk disadari bahwa sistem kepemilikan tidak beroperasi dalam ruang hampa. Bisnis keluarga dapat dipengaruhi oleh sejumlah orang yang bukan pemilik bisnis murni, seperti karyawan non-keluarga, penasihat, pasangan, dan anggota keluarga lain yang tidak berkepentingan tetapi memiliki hubungan kekerabatan dengan pemilik. Bisnis keluarga yang baik pada akhirnya harus bisa mengatur persoalan kepemilikan dengan rinci dan tercatat secara hukum untuk menghindari berbagai masalah yang bisa memunculkan konflik kepentingan dalam keluarga.

## **9.5 Struktur Bisnis Keluarga**

Suatu bisnis atau perusahaan keluarga pada dasarnya dibentuk oleh tiga sistem utama, yaitu (1) sistem keluarga (*family*); (2) sistem kepemilikan (*ownership*); dan (3) sistem perusahaan (*enterprise*). Ketiga sistem ini saling berkaitan, tetapi memiliki tingkat kompleksitasnya serta ketertutupan satu sama lain (lihat Gambar 2.1).



**Gambar 2.1 Sistem pembentuk bisnis keluarga**

**(Sumber: The Family Firm Institute, 2014:39)**

Sistem keluarga adalah sistem yang cukup luas yang mencakup beberapa generasi, serta cabang-cabang keluarga yang dekat ataupun jauh. Sistem keluarga akan bergantung pada definisi kekerabatan yang berlaku dalam masyarakat atau lokalitas tertentu yang selalu berkembang seiring dengan munculnya konsep-konsep baru tentang keluarga dari waktu ke waktu. Sistem kepemilikan, seperti dipaparkan sebelumnya, juga bisa luas, yang menjangkau berbagai tingkatan dalam keluarga, termasuk mereka yang bekerja di perusahaan dan yang tidak bekerja secara langsung. Kelompok kepemilikan juga dapat mencakup anggota non-keluarga, seperti investor non-keluarga di perusahaan atau karyawan lama dan penasihat profesional yang mungkin telah diberi saham kepemilikan oleh keluarga pemilik bisnis. Anggota keluarga dan non-keluarga juga dapat terlibat dalam sistem perusahaan, terutama mereka yang bekerja dalam perusahaan atau menempati posisi tertentu di tingkat manajemen.

Sistem keluarga terdiri dari individu, kelompok individu, dua generasi atau lebih, dan bahkan beberapa cabang keluarga. Pada titik ini, tentu akan timbul pertanyaan, siapa sebenarnya yang ada dalam sistem keluarga? Jawaban atas pertanyaan ini bergantung pada bagaimana keluarga didefinisikan. Namun, terlepas dari definisi operasional keluarga, sistem keluarga akan mencakup individu-individu yang memiliki tanggung jawab, nilai, kebutuhan, dan tujuan yang mungkin

sama atau mungkin tidak sama dengan individu lain dalam sistem keluarga.

Sebagai contoh, hubungan individu dengan perusahaan mungkin merupakan koneksi langsung karena individu bersangkutan bekerja di bisnis atau memiliki kepentingan kepemilikan dengan perusahaan keluarga. Koneksi itu juga bisa tidak langsung, terutama ketika individu mungkin menikah dengan atau merupakan keturunan pemilik atau anggota keluarga yang bekerja di perusahaan tersebut. Sistem keluarga juga terdiri dari kelompok individu, seperti orangtua, anak, pasangan, saudara kandung, sepupu, ipar, dan sebagainya. Dalam banyak kasus, generasi atau cabang keluarga biasanya hadir dalam sistem keluarga ini.

Sistem perusahaan, seperti disebutkan sebelumnya, mencakup mereka yang bekerja dalam bisnis atau perusahaan secara langsung. Beberapa perusahaan keluarga yang berkembang saat ini sudah menjangkau area bisnis yang luas. Beberapa perusahaan keluarga global pada umumnya bermain di bidang real estat (termasuk rumah peristirahatan dan properti lainnya), portofolio kekayaan yang terdiversifikasi, retail, kuliner, hingga yayasan amal. Konfigurasi lain yang mungkin adalah bisnis operasi dengan portofolio kekayaan terdiversifikasi yang dimiliki untuk kepentingan keluarga.

Portofolio keluarga ini merupakan bagian dari entitas yang terpisah, sering disebut sebagai kantor keluarga. Keluarga juga dapat membuat yayasan amal yang mereka kendalikan secara substansial. Bentuk portofolio seperti ini umumnya tunduk pada sistem peraturan negara. Dalam hal ini, para pemilik bisnis keluarga juga harus mempertimbangkan bagaimana politik atau kekuasaan pemerintahan dapat memengaruhi beragam bentuk perusahaan keluarga yang bertahan dari generasi ke generasi. Namun demikian, dalam semua kasus perusahaan keluarga, yang terpenting adalah bagaimana pemilik bisa mengenali fitur-fitur yang saling terkait dari sistem keluarga, kepemilikan, dan perusahaan.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, sistem bisnis keluarga secara umum berjalan mengikuti model tiga sistem. Sistem kepemilikan adalah yang paling inti, keluarga merupakan lingkaran berikutnya, dan perusahaan atau bisnis menjadi lingkaran luar yang lebih luas. Dalam

konteks ini, struktur bisnis keluarga mencakup berbagai entitas sebagai berikut:

- a. pemilik non-manajer non-keluarga: investor eksternal yang memiliki proporsi tertentu dari entitas tetapi tidak bekerja;
- b. pemilik keluarga: kumpulan grup yang terdiri dari anggota keluarga yang memiliki sebagian bisnis tertentu tetapi tidak berpartisipasi dalam operasinya;
- c. pemilik-karyawan keluarga: kepemilikan semacam ini memiliki dan bekerja sebagai karyawan di perusahaan, sebagian besar sebagai pemegang posisi manajerial teratas;
- d. karyawan pemilik non-keluarga: sekelompok individu yang bukan anggota keluarga, tetapi merupakan karyawan yang bekerja di perusahaan dan memiliki bagian tertentu dari modal saham;
- e. anggota keluarga: terdiri dari semua anggota keluarga yang bekerja untuk perusahaan tetapi tidak memiliki saham dalam modal perusahaan;
- f. karyawan non-keluarga: bekerja di bawah kontrak kerja dan bukan anggota keluarga serta tidak memiliki saham di perusahaan.

## **9.6 Memilih Dewan Direksi Perusahaan Keluarga**

Membangun bisnis keluarga pada awalnya sama dengan mendirikan perusahaan pada umumnya. Perbedaan akan muncul ketika pemilik pendiri bisnis keluarga mulai menentukan siapa yang menjadi bagian dari sistem kepemilikan dan sistem perusahaan. Pada titik ini, persoalan juga akan mulai bermunculan terkait pilihan-pilihan pemilik dalam menentukan siapa saja anggota keluarga yang dilibatkan dalam bisnis. Dalam konteks ini, pemilik juga perlu mempertimbangkan bentuk bisnis yang dirumuskan, sebab hal ini akan berpengaruh terhadap keluasan lingkaran yang dilibatkan, baik lingkaran kepemilikan ataupun perusahaan.

Secara umum, beberapa hal yang perlu dilibatkan dalam pertimbangan untuk memilih orang-orang yang menjadi bagian dari masing-masing

sistem bisnis keluarga, baik lingkaran keluarga, kepemilikan, dan perusahaan (Sukamdani, 2023), di antaranya adalah sebagai berikut:

a. bentuk perusahaan

Keputusan pemilik bisnis (keluarga) untuk mendirikan perusahaan dalam bentuk tertentu, seperti perseroan terbatas (PT), persekutuan komanditer (CV), yayasan, koperasi, dan sebagainya akan menentukan tingkat keluasan lingkaran bisnis;

b. jumlah dana (modal) awal

Beberapa keluarga bisa memulai dengan bentuk bisnis tanpa badan hukum ataupun dengan badan hukum, bergantung pada pilihan yang diambil dan jumlah dana yang dimiliki. Jumlah dana ini akan menentukan keluasan bisnis yang ditentukan;

c. jumlah anggota keluarga yang dilibatkan

Jumlah ini ditentukan berdasarkan kelayakan, dana yang disetor atau dilibatkan, ataupun pertimbangan-pertimbangan teknis tertentu;

d. struktur perusahaan

Pada perusahaan dengan badan hukum dan manajemen tertentu, pemilik juga perlu memikirkan siapa saja yang masuk dan menempati posisi strategis;

e. tugas dan fungsi

Pertimbangan lainnya adalah tugas-tugas yang harus dijalankan serta fungsi yang dipegang sesuai dengan kebutuhan bisnis atau perusahaan.

Pertimbangan-pertimbangan tersebut merupakan bagian dari upaya keluarga untuk tata kelola bisnis secara keseluruhan. Tata kelola disini maksudnya adalah metode atau sistem untuk mendefinisikan serta menegakkan hak dan tanggung jawab perusahaan keluarga dengan berbagai pesertanya, termasuk pemilik, manajer, dan keluarga. Melalui tata kelola yang efektif, perusahaan keluarga menetapkan arah bisnisnya, memiliki kebijakan yang konsisten yang disetujui oleh anggota perusahaan untuk dijalankan, serta menegakkan nilai-nilai yang merupakan bagian dari perusahaan keluarga. Selain proses, kebiasaan,

serta kebijakan khusus yang memengaruhi perusahaan keluarga, tata kelola mencakup hubungan dan hak keputusan di antara pihak-pihak yang terlibat dalam perusahaan.

Dalam hal penentuan struktur inti perusahaan keluarga, terutama untuk penentuan dewan direksi, maka pemilik bisnis sebenarnya akan lebih mudah menentukannya struktur kalangan keluarga, baik berdasarkan jumlah modal dan aset yang disetor, kekerabatan dan kepercayaan, hingga pertimbangan kelayakan lainnya. Namun demikian, dalam hal persiapan yang lebih rumit diperlukan untuk penentuan direksi ataupun chief executive officer (CEO) dari kalangan non-keluarga.

Penentuan direksi atau CEO non-keluarga ke dalam struktur kepemimpinan bisnis keluarga dapat menjadi perihwal yang berdampak besar bagi bisnis keluarga dan dewan direksi secara keseluruhan. Keberadaan CEO non-keluarga menandakan perubahan dalam filosofi kepemilikan, dari pemilik operasi menjadi pemilik yang mengatur atau berinvestasi. Penunjukan CEO non-keluarga ini sebenarnya dapat digunakan sebagai tindakan sementara sampai pemimpin keluarga berikutnya siap. Dalam kasus seperti ini, CEO non-keluarga dapat ditugaskan untuk mengembangkan pemimpin keluarga berikutnya. Pada beberapa kasus, CEO non-keluarga dapat memberikan kepemimpinan dan visi tertentu untuk membawa bisnis keluarga menjadi lebih berkembang.

Sebelum direksi dan CEO non-keluarga dipekerjakan, pemilik bisnis perlu memastikan bahwa perusahaan sudah memiliki dewan direksi yang tepat yang dipercaya bisa menjaga keutuhan dan kepemilikan bisnis bagi keluarga. Dewan direksi yang membantu sebagai penasihat pendiri mungkin tidak mampu melakukan kepemimpinan yang diperlukan untuk secara efektif mengawasi dan meminta pertanggungjawaban CEO non-keluarga. Dalam hal ini, pemilik bisnis juga perlu mempertimbangkan bahwa direktur non-keluarga baru bisa saja diperlukan karena faktor kelayakan tertentu yang bisa membawa perubahan yang diharapkan dalam bisnis. Hal ini, misalnya, ditunjukkan dalam banyak perusahaan keluarga terkemuka yang telah menemukan praktik terbaik dalam penyusunan direktur non-keluarga. Idealnya, anggota dewan non-keluarga harus dianggap oleh semua orang sebagai pihak luar yang

netral yang tujuan satu-satunya adalah bekerja secara profesional untuk mencapai visi pemilik bisnis.

## **9.7 Peran dan Keterlibatan Dewan Direksi**

Penentuan dewan direksi dalam bisnis keluarga, seperti disebutkan sebelumnya, memang harus melibatkan pemilik secara langsung dengan menempatkan anggota keluarga yang dipercaya untuk menjadi bagiannya. Pentingnya keberadaan anggota keluarga dalam dewan direksi ini tentu saja untuk menunjukkan kepemilikan bisnis yang dijalankan. Keluarga harus menjadi penentu atau pemegang saham terbesar dalam keputusan-keputusan yang dijalankan dalam bisnis keluarga.

Dewan direksi secara umum memiliki peran besar dalam membuat keputusan-keputusan strategis terkait bisnis yang dijalankan. Pada konteks ini, pertimbangan kapabilitas anggota dewan direksi tentu sangat berpengaruh terhadap keberhasilan keluarga dalam mengurus bisnisnya. Pertimbangan ini pula yang pada gilirannya membuat budaya dewan harus berubah secara dramatis agar berfungsi secara baik, khususnya dengan penunjukan CEO non-keluarga. Pada keluarga pemilik bisnis yang tidak memiliki keterampilan dalam menjalankan perusahaan secara profesional, maka penunjukan CEO non-keluarga juga menjadi cara penting untuk menyelamatkan bisnis.

Dewan yang kurang terampil dalam merumuskan keputusan bisnis strategis hanya harus memberikan saran dan nasihat kepada para CEO non-keluarga. Pemilik-manajer harus mengalami perubahan besar dalam perspektif agar CEO baru dapat berfungsi dengan baik. Jika dewan menyetujui keinginan CEO baru dengan cara yang sama dalam menanggapi pemilik-manajer atau pendiri, mereka berisiko mencabut hak pemegang saham dan memisahkan manajemen dari kepemilikan. Namun, jika dewan dapat mengembangkan budaya yang sesuai untuk mewakili kepentingan pemegang saham kepada manajemen, mereka akan menjadi saluran yang memberdayakan manajemen untuk memimpin bisnis sesuai dengan visi pemiliknya.

**Direksi: dukungan versus akuntabilitas.** Keberadaan dewan direksi pada bisnis atau perusahaan keluarga pada dasarnya beroperasi sebagai “wali amanat” dari pemilik, di mana akses ke kepemilikan akan memerlukan beberapa “aturan keterlibatan” untuk interaksi yang harus dihormati semua orang. Dewan direksi pada keadaan ini harus melakukan peran yang tepat dalam mewakili kepentingan kepemilikan kepada manajemen serta menyediakan penyangga antara manajemen dan kepemilikan untuk memungkinkan operasi bisnis sehari-hari berfungsi secara strategis. Hal ini hanya dapat terjadi jika dewan mengembangkan struktur operasinya yang memungkinkan untuk mendengarkan suara kepemilikan dan memastikan manajemen memahami cara menerjemahkan visi pemilik menjadi realitas fungsional. Karena itu, anggota direksi non-keluarga (direktur luar keluarga), dengan bantuan direktur keluarga, harus pandai memahami tujuan, sasaran, dan harapan pemilik bisnis tersebut.

Kondisi ini dalam praktiknya memerlukan perubahan perspektif bagi direktur non-keluarga dan CEO untuk menyadari bahwa tujuan utama bisnis keluarga tidak hanya memaksimalkan keuntungan murni, tetapi juga untuk kepentingan kebaikan keluarga secara keseluruhan. Karena itu, anggota direksi ataupun CEO sering kali didorong untuk banyak bersama pemilik, membicarakan dan mendiskusikan nilai-nilai keluarga, dan memahami keinginan pemilik bisnis, yang semua itu dapat membantu dewan mendapatkan pemahaman yang baik tentang apa yang perlu mereka ketahui dalam mengarahkan manajemen dan menjalankan bisnis secara keseluruhan.

Selain memahami berbagai kepentingan seluruh kelompok kepemilikan (keluarga) dan mengomunikasikan kepentingan tersebut kepada manajemen, dewan direksi harus siap meminta pertanggungjawaban CEO non-keluarga dan manajer kunci lainnya untuk bertindak sesuai kepentingan pemilik. Kondisi ini tentu akan menghadirkan tantangan bagi dewan direksi untuk menjadi mitra dengan manajemen dalam menetapkan arah strategis bisnis keluarga. Sementara pada saat yang sama, dewan juga harus menjadi mitra dengan pemilik dalam meminta pertanggungjawaban manajemen untuk menerapkan strategi-strategi bisnis tersebut.

Dalam konteks ini, bisnis keluarga perlu memikirkan pembentukan komite tetap untuk menangani hal-hal seperti fungsi audit, tata kelola, dan kompensasi pegawai yang akan membantu menentukan peran baru bagi direktur. Komite audit, yang bekerja secara langsung dengan *chief financial officer* (CFO) dan auditor luar untuk meninjau serta menyetujui audit tahunan, dalam hal ini dapat meningkatkan akuntabilitas dan transparansi antara dewan dan manajemen senior. Komite yang bertanggung jawab untuk persoalan kompensasi juga dapat meyakinkan manajemen, dewan direksi, dan pemilik bahwa para eksekutif diberi imbalan yang sesuai untuk pekerjaan yang mereka lakukan. Komite ini dapat bekerja dengan departemen sumber daya manusia dan konsultan kompensasi untuk mengembangkan tolok ukur dalam industri yang memandu gaji serta keputusan kompensasi lainnya. Sementara, komite tata kelola dapat meninjau fungsi dewan untuk membantu mempertahankan perspektif strategis yang tepat serta mengelola proses nominasi direktur.

Meskipun dewan direksi pada dasarnya dapat membantu pemilik—dan keluarga pada umumnya—untuk memahami pentingnya bisnis yang sehat guna melestarikan warisan keluarga, tetapi fokus utamanya harus selalu pada bisnis. Dewan yang sebagian besar atau seluruhnya terdiri dari anggota keluarga/pemilik di masa lalu dalam hal ini tentu sudah mengembangkan kebiasaan terkait pembuatan keputusan kepemilikan dan diskusi masalah keluarga pada rapat dewan. Jika bisnis keluarga mesti melakukan pengenalan CEO non-keluarga, hal ini harus membutuhkan komitmen baru atau yang diperbarui untuk menjadi dewan bisnis. Jika tidak, CEO non-keluarga dan direktur luar dapat merasa tersisih dari diskusi yang hanya untuk keluarga. Jika bisnis keluarga tidak memiliki dewan kepemilikan atau dewan keluarga yang terpisah, itu berarti pemilik bisnis harus mulai berpikir untuk mengembangkan komponen lain dari tata kelola bisnis keluarga yang baik.

Praktik terbaik dalam tata kelola perusahaan memerlukan pembagian peran CEO dan ketua dewan direksi. Hal ini mendorong dewan direksi untuk lebih mandiri dan membantu memfokuskan diskusi dewan pada tingkat yang lebih tinggi daripada operasi sehari-hari. Namun dalam bisnis keluarga, adalah hal yang wajar jika CEO juga menjabat ketua dewan, terutama jika dia adalah pendiri. Ketika seorang CEO non-

keluarga dipekerjakan, mantan CEO sering mempertahankan posisi dewan direksi. Proses ini bisa menjadi transisi yang baik untuk mantan CEO dan pemimpin keluarga, tetapi tentu saja membutuhkan perspektif baru dan mungkin juga seperangkat keterampilan baru.

Secara ringkas terkait peran dewan direksi yang efektif untuk bisnis keluarga adalah sebagai berikut:

- a. memastikan tata kelola bisnis berjalan dengan baik;
- b. membuat keputusan-keputusan strategis untuk kelangsungan dan keberlanjutan bisnis keluarga;
- c. memberikan penjelasan kepada keluarga (pemilik bisnis) dan pemegang saham tentang kinerja bisnis serta strategi yang diterapkan;
- d. memberikan arahan dan petunjuk kepada manajemen dalam pelaksanaan bisnis keluarga.

## **9.8. Keterlibatan Keluarga dalam Aktivitas**

Keberlangsungan bisnis keluarga secara umum memang membutuhkan batasan-batasan tertentu. Maksudnya, setiap orang yang terlibat secara formal harus menjalankan peran dan tugasnya dengan baik. Pemilik bisnis dalam hal ini harus bisa menetapkan batasan-batasan tersebut dalam bentuk aturan yang wajib ditaati oleh anggota keluarga, agar tidak ada yang melakukan tindakan tertentu yang bisa mengganggu jalannya bisnis. Ketidaktegasan dalam penetapan batasan ini dapat berakibat pada munculnya tindakan anggota keluarga yang melanggar dan mencampuri berbagai urusan yang tidak seharusnya.

Pada beberapa kasus, bisnis yang dijalankan seringkali terhambat oleh perilaku anggota keluarga yang bertindak sewenang-wenang dalam mengatur manajemen perusahaan. Dalam kasus yang lain, anggota keluarga tertentu sering kali juga menggunakan aset-aset bisnis untuk kepentingan pribadi, yang dapat mengganggu jalannya bisnis secara keseluruhan. Meski keluarga adalah pemilik, tanpa aturan yang jelas di lingkungan keluarga terkait bisnis yang dijalankan, maka perusahaan akan mudah mengalami kekacauan dalam pelaksanaannya. Hanya karena

seseorang adalah anak pemilik bisnis, bukan berarti yang bersangkutan memiliki hak dan kebebasan untuk mengatur jalannya bisnis.

Pembagian peran dan tanggung jawab yang jelas bagi anggota keluarga sangat dibutuhkan, terutama ketika bisnis yang dijalankan mulai memasuki periode serius untuk pengembangan. Ketidakjelasan peran dan tanggung jawab dapat membuat kepentingan perusahaan keluarga sering kali harus bercampur dengan kepentingan-kepentingan keluarga yang bisa merugikan bisnis itu sendiri. Bisnis atau perusahaan keluarga bukan berarti semua anggota keluarga memiliki hak dan tanggung jawab yang sama untuk terlibat dalam pengaturan dan pelaksanaannya. Bagaimanapun, dalam perusahaan, tidak semua orang adalah direktur, CEO, ataupun manajer. Pembagian tugas, peran, dan tanggung jawab dengan demikian penting dilakukan untuk mengatur keterlibatan anggota keluarga dalam berbagai aktivitas bisnis.

Aktivitas bisnis keluarga sama dengan kegiatan bisnis pada umumnya. Dalam praktiknya, bisnis keluarga juga dijalankan berdasarkan rencana-rencana strategis tertentu agar bisa beradaptasi dengan kebutuhan situasional dan perubahan-perubahan lingkungan bisnis. Semua orang yang terlibat dalam aktivitas bisnis tersebut harus menyadari peran dan tanggung jawabnya masing-masing untuk memastikan tujuan yang ditetapkan bisa tercapai dengan baik. Pemilik perusahaan keluarga, sekali lagi, harus bisa mengatur dan mengarahkan anggota keluarganya terkait keterlibatan dalam berbagai aktivitas bisnis yang ada. Tanpa itu, maka bisnis akan menjadi kacau.

## **9.9 Tata Kelola Bisnis Terintegrasi di Perusahaan Keluarga**

Upaya memulai bisnis keluarga, baik itu dengan pasangan, orang tua, saudara kandung, anak-anak, atau anggota keluarga lainnya, sedari awal selalu menghadirkan tantangan-tantangan tertentu. Pada tahap awal, bahaya yang dihadapi oleh pemilik bisnis (keluarga) bisa sangat akut. Anggota keluarga terkadang bergabung dalam kegembiraan bisnis yang dibangun tanpa gagasan yang jelas tentang peran mereka setelah perusahaan berjalan. Jika keluarga terlibat dalam bisnis, pemilik harus bisa dengan tegas dan jelas menentukan peran, tanggung jawab, tugas,

kompensasi, rencana-rencana, dan detail lainnya sebelum hal-hal tersebut menjadi masalah.

Manajemen atau tata kelola bisnis keluarga, dari yang sederhana hingga yang besar, pada dasarnya harus diatur sedari awalembangunnya. Pemilik bisnis harus memperjelas visi dan tujuan serta rencana-rencana yang dibutuhkan untuk mencapainya, bentuk dan struktur perusahaan, anggota keluarga yang dilibatkan, serta pembagian tugas dan peran. Pemilik bisnis sedari awal juga harus bisa mengatur aset-aset keluarga dan modal yang digunakan untuk kepentingan bisnis, serta memisahkannya dengan aset keluarga non-bisnis.

Secara umum, apa yang perlu dilakukan oleh pemilik bisnis keluarga untuk tata kelola yang terintegrasi dalam mencapai keseimbangan yang tepat di antaranya (Sukamdani, 2023):

a. Tetapkan beberapa batasan

Bisnis tanpa batasan dan aturan dapat membuat semua anggota keluarga merasa berhak serta terdorong untuk terlibat, lalu melakukan tindakan-tindakan yang tidak selalu sesuai dengan kepentingan yang direncanakan. Pemilik bisnis memang harus bisa memadukan kehidupan bisnis, pribadi, dan rumah. Jika tidak ada batasan, pada akhirnya akan berdampak pada bisnis yang tidak stabil. Pemilik juga harus bisa mengatur waktu yang jelas untuk bisnis ataupun keluarga, serta membedakan antara keduanya dengan jelas;

b. Menetapkan metode komunikasi yang jelas dan teratur

Masalah dan perbedaan pendapat dalam keluarga memang tidak bisa dihindari. Bagaimanapun, setiap orang sudah terlahir dengan kapasitas dan ide-ide yang berbeda. Pemilik bisnis (keluarga) dalam hal ini dapat melangsungkan pertemuan rutin dalam waktu tertentu (mingguan atau bulanan) untuk menilai kemajuan, menyampaikan perbedaan, dan menyelesaikan perselisihan antar-anggota keluarga;

c. Pembagian peran dan tanggung jawab anggota keluarga

Tidak semua anggota keluarga memiliki kapabilitas dan kecakapan dalam menjalankan bisnis. Sebagian anggota keluarga mungkin memenuhi syarat untuk tugas tertentu dalam bisnis, sementara

sebagiannya lagi layak untuk pelaksanaan bisnis yang lain. Namun demikian, pemilik dan pemimpin utama tetap harus bisa memikirkan berbagai pertimbangan lain dalam penentuan peran dan tanggung jawab bisnis terkait kondisi keluarga untuk menghindari konflik. Keputusan besar dapat dibuat bersama, tetapi perdebatan tentang setiap langkah kecil akan menghambat bisnis keluarga;

d. Perlakukan bisnis seperti bisnis

Jebakan umum dalam bisnis keluarga adalah terlalu besar kepentingan keluarga dibandingkan dengan kepentingan bisnis, yang membuat orang tidak bisa membedakan antara keduanya. Ciri-ciri bisnis yang sehat mungkin tidak selalu sesuai dengan keharmonisan keluarga. Karena itu, bersiaplah untuk menghadapi situasi-situasi ketika terjadi benturan kepentingan antara bisnis dan keluarga;

e. Kenali keuntungan kepemilikan keluarga

Bisnis milik keluarga menawarkan manfaat yang unik. Salah satunya adalah akses ke sumber daya manusia dalam bentuk anggota keluarga yang sedari awal memiliki tuntutan moral tertentu untuk berlaku terbuka, jujur, dan merasa memiliki (*sense of belonging*) yang baik. Nilai-nilai ini bisa menjadi kunci untuk ketahanan dan keberlangsungan bisnis keluarga, karena anggota keluarga dapat menyediakan tenaga kerja berbiaya rendah, tanpa biaya, ataupun pinjaman darurat. Perusahaan yang dijalankan oleh anggota keluarga terpercaya juga dapat menghindari sistem akuntansi khusus, pedoman kebijakan, dan dokumen hukum yang rumit;

f. Perlakukan anggota keluarga dengan adil

Beberapa ahli mungkin menyarankan untuk tidak mempekerjakan anggota keluarga dengan alasan profesionalitas. Hal ini mungkin dapat mengorbankan salah satu keuntungan besar dari bisnis keluarga seperti disebutkan sebelumnya. Perusahaan kecil yang tak terhitung jumlahnya tidak akan pernah bertahan tanpa kerja keras dan energi anggota keluarga yang berdedikasi dalam bisnis. Anggota keluarga yang memenuhi syarat dapat menjadi aset besar bagi bisnis. Namun demikian, pemilik harus menghindari pembagian hak dan tanggung jawab secara tidak adil. Pemilik bisnis harus menjauhi

sikap nepotisme dan pilih kasih. Skala gaji, promosi, jadwal kerja, kritik, dan pujian harus seimbang antara karyawan keluarga dan non-keluarga. Jangan menetapkan standar lebih tinggi atau lebih rendah untuk anggota keluarga daripada orang lain;

g. Masukkan hubungan bisnis secara tertulis

Sangat mudah bagi anggota keluarga untuk ditarik ke dalam pelaksanaan bisnis tanpa rencana apa yang akan mereka dapatkan dari hubungan tersebut. Untuk menghindari perasaan tidak enak atau miskomunikasi, tuliskan sesuatu yang menjelaskan kompensasi, saham kepemilikan, tugas, dan hal-hal lain;

h. Jangan memberikan pekerjaan berbasis simpati untuk anggota keluarga

Hindari penentuan tugas dan peran dalam bisnis semata-mata berdasarkan pertimbangan kasih sayang dan kekerabatan. Pekerjaan dan bisnis harus didasarkan pada keterampilan atau pengetahuan apa yang dapat mereka bawa;

i. Gambarkan garis manajemen yang jelas

Anggota keluarga yang sering kali memiliki atau diduga mempunyai saham kepemilikan di masa depan dalam bisnis berkecenderungan untuk menegur karyawan yang tidak melapor kepada mereka. Hal ini dapat memunculkan kebencian karyawan non-keluarga kepada keluarga;

j. Carilah saran dari luar (profesional)

Proses pengambilan keputusan untuk pengembangan bisnis keluarga terkadang terlalu tertutup. Ide-ide segar dan pemikiran kreatif bisa hilang dalam jalinan hubungan keluarga yang kusut. Mencari bimbingan dari penasihat luar yang tidak berafiliasi dengan anggota keluarga mana pun dapat menjadi cara yang baik untuk memeriksa realitas bisnis;

k. Mengembangkan rencana suksesi

Bisnis keluarga tanpa rencana suksesi formal akan menimbulkan masalah ketika terjadi persoalan pergantian kepemilikan. Rencana tersebut harus menjabarkan rincian tentang bagaimana dan kapan

obor akan diteruskan ke generasi muda. Perlu rencana keuangan yang baik untuk bisnis, serta tunjangan pensiun anggota keluarga. Nasihat profesional dari luar untuk menyusun rencana sangat penting;

1. Memerlukan pengalaman dari luar terlebih dahulu

Jika anggota keluarga akan bergabung dengan bisnis, pastikan mereka mendapatkan pengalaman setidaknya 3–5 tahun ditempat lain terlebih dahulu—lebih disukai di industri yang tidak terkait. Hal ini akan memberi mereka perspektif berharga tentang bagaimana dunia bisnis bekerja di luar lingkungan keluarga.

Beberapa hal tersebut dapat menjadi catatan penting untuk tata kelola bisnis keluarga yang terintegrasi untuk keberlangsungan dan keberlanjutan di masa depan. Tata kelola dalam bisnis adalah keniscayaan. Sebab, bisnis keluarga adalah upaya serius untuk mempertahankan kelangsungan hidup keluarga. Tanpa tata kelola yang baik, maka alih-alih bisnis dapat bertahan, keluarga pemilik juga dapat terjatuh dalam kegagalan.

## W I S D O M

Ciputra Group merupakan salah satu perusahaan keluarga yang paling sukses di Indonesia. Bisnis yang dibangun oleh Ir Ciputra ini berkembang pesat dan menjadi perusahaan paling terdiversifikasi dari segi produk, lokasi, dan segmen pasar. Bisnis Ciputra Group bermula dari 1960-an. Dengan menggandeng Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, Ciputra membentuk PT Pembangunan Jaya. Proyek perdananya adalah merevitalisasi Pasar Senen, Jakarta Pusat, menjadi sebuah pusat perbelanjaan modern pertama di Indonesia di atas lahan seluas 15 hektare. Belum selesai dengan Pasar Senen, Ciputra mulai menggagas pembangunan proyek monumental lainnya di bagian utara Jakarta di atas lahan rawa yang tidak produktif seluas 550 hektare, yaitu Taman Impian Jaya Ancol. Baru pada 1980-an, Ciputra bersama keluarga mendirikan Ciputra Group, yang kini di bawah PT Ciputra Development Tbk (CTRA). Proyek perdana Ciputra Group berada di kawasan barat Jakarta, yang dikenal dengan nama Citra Garden City, dan kemudian merambah ke Citra Raya Tangerang. Bisnis keluarga Ciputra ini mulai go public pada 1994 melalui perusahaan induk PT Ciputra Development Tbk serta dua anak perusahaannya, yaitu PT Ciputra Surya Tbk dan PT Ciputra Property Tbk. Kesuksesan bisnis yang dijalankannya ini membuat keluarga Ciputra menjadi salah satu yang terkaya di Indonesia.

Perjalanan bisnis keluarga Ciputra bukan tanpa hambatan. Ciputra sempat bangkrut dan gagal dalam bisnisnya. Namun, hal tersebut tidak membuatnya menyerah. Ciputra pada akhirnya bisa mewariskan kerajaan bisnisnya kepada keluarga dan memutuskan pensiun pada 1996. Setahun setelah Ciputra pensiun, kendala langsung datang menghampiri Pembangunan Jaya dan perusahaan-perusahaan lain milik keluarga, baik yang bernaung di bawah Metropolitan Development ataupun Ciputra Group. Namun demikian, dengan kerja keras semua penerusnya, persoalan-persoalan tersebut dapat diselesaikan.

Dalam acara Tarumanagara Entrepreneurship Forum pada 2017, Ciputra mengungkapkan beberapa rahasia kesuksesan bisnis keluarganya, di antaranya:

1. perbaikan diri terus-menerus. Ciputra menganggap bahwa kesalahan adalah hal yang lumrah dan manusiawi. Bisnis tidak pasti selalu berhasil. Namun, kesalahan tersebut harus menjadi pendorong untuk perbaikan serta peningkatan kualitas diri dan keputusan yang dihasilkan;
2. profesionalisme kerja. Bekerja secara profesional berarti bekerja secara sungguh-sungguh sesuai dengan bidang ilmu, kompetensi, dan keahlian yang dimiliki. Bisnis keluarga juga dijalankan dengan menempatkan orang yang tepat pada posisinya dengan pertimbangan profesionalisme tersebut;
3. kontribusi positif dari seluruh anggota keluarga. Bisnis keluarga membawa nilai-nilai dan citra keluarga. Kontribusi yang baik akan menghasilkan citra keluarga yang baik. Begitu pula sebaliknya, kontribusi yang buruk akan menghasilkan citra keluarga yang buruk.

Keluarga bagi Ciputra harus menjadi kekuatan penopang utama kehidupan seseorang. Ciputra mengucapkan, “Tanpa keluarga yang sukses, hidup Anda tidak akan sukses.” Ungkapan ini menyiratkan bahwa kesuksesan keluarga menjadi fondasi untuk kesuksesan individu. Bisnis keluarga yang baik pada akhirnya menjadi modal penting untuk keberhasilan masing-masing anggota keluarga dalam hidupnya.



# Bab 10

## ISU-ISU BISNIS KELUARGA

Bisnis keluarga, seperti dipaparkan sebelumnya, adalah bisnis yang didirikan, dikelola, dan/atau dikendalikan oleh anggota keluarga. Anggota ini biasanya adalah pemegang saham mayoritas, manajemen puncak, dan/atau duduk di dewan direksi. Bisnis keluarga disebut demikian karena setidaknya dua generasi keluarga bekerja bersama di perusahaan, tata kelolanya berada di tangan anggota keluarga, dan keluarga atau anggota keluarga (termasuk keturunan) memegang hak setidaknya 25 persen dari pengambilan keputusan strategis (Komisi Eropa, 2009; Family Firm Institute, 2016). Selanjutnya, anggota non-keluarga juga dapat berkolaborasi dalam perusahaan, meskipun mereka cenderung memegang posisi yang kurang strategis.

Tidak diragukan lagi, jenis organisasi ini—biasanya perusahaan mikro, kecil, dan menengah—adalah variasi yang mendominasi bisnis (Family Firm Institute, 2016). Meskipun jumlah pasti bisnis keluarga di seluruh dunia tidak jelas, diperkirakan bahwa secara global 70–95 persen perusahaan adalah bisnis keluarga. Lebih jauh lagi, berbagai perusahaan keluarga bertanggung jawab atas hingga 90 persen produk domestik bruto (PDB) global dan 80 persen lapangan kerja di sektor swasta (Family Firm Institute, 2016; EFB, 2012). Sekitar setengah dari perusahaan di Amerika Serikat, misalnya, adalah bisnis keluarga dan hampir 90 persen berada

di sektor swasta. Lebih lanjut di sektor tersebut, lebih dari 60 persen di Prancis, 70 persen di Argentina, 85 persen di Tiongkok, dan 93 persen di Italia adalah bisnis keluarga (Connie Atristain Suárez, 2017).

Namun demikian, bisnis keluarga umumnya tidak bertahan lebih dari tiga generasi. Sebab pada kenyataannya, dalam banyak kasus, transisi ke generasi ketiga cukup kompleks. Kira-kira, hanya 10–13 persen perusahaan keluarga yang mencapai generasi ketiga (PriceWaterhouseCoopers, 2014). Dalam beberapa kasus, hal ini dapat disimpulkan sebagai sebuah firma yang didirikan oleh kakek, dilemahkan oleh anak-anaknya, dan dihancurkan oleh cucunya, sehingga mengakibatkan musnahnya firma tersebut oleh generasi ketiga. Kelangsungan hidup dan bisnis keluarga melewati generasi ketiga sangat penting untuk pencapaian tujuan keluarga, khususnya menjaga perusahaan di tangan keluarga (PriceWaterhouseCoopers, 2014).

Manajemen pengendalian internal sangat penting untuk efektivitas proses bisnis dan karena itu memerlukan desain serta implementasi sistem pengendalian tersebut (Lakis dan Giriunas, 2012). Ada banyak penelitian yang berfokus pada hubungan antara pengendalian internal bisnis keluarga dan pelaporan keuangan. Namun demikian, sedikit yang telah dilakukan sehubungan dengan kerangka kerja terintegrasi yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut Deshmukh (2004), ada empat penyebab utama bisnis keluarga tidak memenuhi tujuan strategisnya, yaitu kesalahan manusia, faktor biaya-manfaat, kolaborator yang mengatasi sistem pengendalian internal, dan manajer yang merusak pelaporan keuangan sistem tersebut.

Kurangnya sistem pengendalian internal yang efektif menjadi masalah bagi usaha kecil dan menengah (UKM) seperti bisnis keluarga pada umumnya, karena mereka cenderung lebih rentan dan kurang siap menghadapi dampaknya. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, sebagian besar UKM merupakan bisnis keluarga—sekitar 80 persen perusahaan adalah bisnis keluarga dan lebih dari setengahnya terdaftar di bursa saham negara tersebut. Kegagalan bisnis keluarga untuk tumbuh adalah karena ketidakmampuan atau penundaan mereka guna memastikan kelangsungan hidup perusahaan dalam lingkungan yang menantang. Padahal, bisnis keluarga seharusnya cenderung berfokus

pada jangka panjang sebagai standar kesuksesan, serta bahkan akan melupakan nilai perusahaan untuk bertahan hidup dan tumbuh. Karena itu, kurangnya pertumbuhan bisnis keluarga tidak terkait langsung dengan jenis bisnisnya (Connie Atristain Suárez, 2017).

Dapat dikatakan bahwa UKM, seperti bisnis keluarga, lebih kecil kemungkinan untuk merancang dan melaksanakan sistem pengendalian internal karena keterbatasan sumber daya, kemampuan, serta aliansi strategis di antara faktor-faktor lainnya. Namun, ini bukan masalah bahwa bisnis keluarga dapat memiliki pengendalian internal, karena mereka pasti dapat menerapkannya. Pengendalian internal harus diselaraskan dengan pernyataan misi dan visi perusahaan, nilai-nilai, serta orang-orang yang bekerja di dalam perusahaan karena semuanya berkorelasi. Gagasan ini pada akhirnya membantu bisnis keluarga dalam definisi, desain, dan pelaksanaan pengendalian internal yang efektif, karena hal itu merespons rasa alami keluarga dan bisnis mereka.

Bisnis keluarga memiliki karakteristik khusus yang alami ketika sebuah keluarga menciptakannya, yaitu kekeluargaan, yang juga dikenal sebagai “kumpulan sumber daya yang khas bagi perusahaan yang merupakan akibat dari keterlibatan keluarga” (Habbershon dan Williams, 1999). Jadi, bisa dibilang bahwa keuntungan terbesar terletak pada konvergensi sistem bisnis dan keluarga mereka. Tidak mengherankan jika bisnis keluarga “berorientasi pada keluarga” dan, dengan demikian, mereka menularkan nilai-nilai, rasa percaya, dorongan pribadi, serta kendali dari keluarga ke perusahaan. Sifat seperti itu sangat terkait dengan pengaruh kepercayaan dan kontrol mereka terhadap kinerja perusahaan. Pada kenyataannya, kekeluargaan secara positif dan langsung terkait dengan kinerja perusahaan keluarga.

Bisnis keluarga pada umumnya berkinerja lebih baik daripada perusahaan non-keluarga ketika keadaan yang tidak terduga muncul—mereka lebih tangguh dan mahir dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Dalam pengertian seperti itu, perusahaan-perusahaan ini dapat menghadirkan penghindaran risiko dan penolakan total untuk berubah, serta bersedia mengambil risiko, yang sangat bergantung pada kepemilikan, gaya manajerial, dan keberadaan serta efisiensi pengendalian internal. Dalam banyak kasus, perusahaan keluarga bertahan lebih lama

karena mereka menanggung masa-masa sulit dengan sikap dan postur kemenangan; sayangnya, kurangnya kontrol internal cepat atau lambat berdampak pada efektivitas perusahaan (Connie Atristain Suárez, 2017).

Beberapa masalah bisnis keluarga adalah potensi konstan untuk konflik yang disebabkan oleh persaingan dan prioritas keuntungan pribadi (yaitu keuntungan keluarga) atas nilai perusahaan serta konflik kepentingan (yaitu orang-orang dari anggota keluarga dan orang-orang dari perusahaan), yang dalam beberapa kasus tidak dipersiapkan serta kurangnya akses ke sumber daya eksternal, sehingga menyebabkan kebutuhan yang lebih besar untuk pembiayaan sendiri. Isu-isu ini melampaui hambatan budaya, karena mereka juga muncul dalam bisnis keluarga di berbagai negara. Selain fakta bahwa terdapat konflik dalam perusahaan, adanya masalah ini merupakan tanda yang jelas bahwa pengendalian internal diperlukan untuk mengelola perusahaan keluarga secara efektif (Connie Atristain Suárez, 2017).

Ada beberapa perusahaan yang mulai beroperasi dengan keluarga yang terkonsentrasi pada kepemilikan dan manajemen, di mana posisi strategis secara tradisional masih diduduki oleh anggota keluarga. Namun demikian, perusahaan-perusahaan ini telah berkembang ke arah penyertaan anggota non-keluarga. Artinya, eksklusivitas telah menurun karena mereka mencari struktur, gaya, dan tim manajerial yang lebih profesional. Mereka yang kurang dalam pencapaian profesionalisasi kemungkinan besar akan mengalami kesulitan, jika bukan tidak mungkin, untuk mendapatkan kinerja yang diinginkan, pertumbuhan yang berkelanjutan, dan internasionalisasi. Karena itu, tidak mengherankan jika begitu banyak UKM keluarga yang mati setelah begitu sedikit waktu di pasar.

Salah satu isu utama tata kelola perusahaan keluarga adalah kurangnya regulasi dan transparansi kepatuhan pengungkapan. Sebagian besar bisnis keluarga umumnya melakukan upaya serius agar perusahaan tetap “di tangan keluarga”. Namun demikian, perusahaan keluarga yang lebih besar dan/atau mereka yang mencari internasionalisasi kurang kaku dalam hal ini serta telah membuka pintu bagi anggota non-keluarga untuk posisi strategis (Connie Atristain Suárez, 2017). Umumnya, tata kelola perusahaan diserahkan kepada direktur/CEO/pendiri dan penunjukan

anggota dewan berada di tangan keluarga. Selanjutnya, anggota dewan direksi memantau kontrol pemegang saham melalui hubungan bisnis dan keluarga serta menegakkannya melalui kontrak. Karena itu, tata kelola perusahaan tetap menjadi masalah bagi banyak bisnis keluarga.

Masalah signifikan dengan perusahaan keluarga adalah bahwa mereka kurang memperhatikan kinerja dan lebih fokus pada tantangan untuk bertahan hidup. Dengan demikian, kinerja mereka secara keseluruhan cenderung menurun (Connie Atristain Suárez, 2017). Claessens, Djankov, dan Lang (2000) menyatakan bahwa kinerja yang tidak memuaskan dalam bisnis keluarga sering kali disebabkan oleh prioritas kekayaan keluarga di atas pemangku kepentingan lainnya. Dalam kasus seperti itu, setiap penurunan kinerja membutuhkan desain pengendalian internal yang dapat memandu perusahaan menuju perbaikan. Bisnis keluarga umumnya kekurangan pengendalian internal karena hal-hal berikut: (1) tidak memahami konsep atau tidak menyadarinya; (2) menganggapnya sebagai biaya yang tidak perlu; dan (3) menerapkan pengendalian tersebut berarti membuat perubahan besar.

Sistem pengendalian internal yang efektif sangat penting bagi hasil bisnis keluarga. Selain itu, para manajer, yang pada umumnya bertanggung jawab atas pemeliharaan pengendalian internal, tidak hanya perlu memahami pentingnya dan pengaruh sistem terhadap kinerja mereka, tetapi juga harus menerapkannya secara efektif. Untuk itu, nilai-nilai perusahaan, misi dan visi, tujuan dan strategi, struktur, kebijakan, proses, serta prosedur harus disusun sejalan dengan indikator kinerja yang dipilih.

Bisnis keluarga di seluruh dunia umumnya sangat mirip satu sama lain. Keuntungan, kerugian, masalah, dan risikonya sebagian besar sama. Tentu saja, dalam banyak kasus, bisnis keluarga tidak memiliki sistem pengendalian internal karena pendiri, pemilik, dan/atau manajer puncak tidak menyadari pentingnya, tidak memahami konsepnya, dan secara umum kurang mengetahui bagaimana cara menerapkannya. Untuk alasan tersebut, dianggap penting untuk mengembangkan kerangka kerja yang akan memfasilitasi bisnis keluarga dalam pemenuhan tujuan mereka serta pencapaian kinerja yang diinginkan dan, karena itu, daya saing. Ada keuntungan yang jelas dari memungkinkan kepatuhan dan pengungkapan

yang transparan, efisiensi sumber daya dan kemampuan, deteksi dan penghindaran ketidaksesuaian, hingga pengambilan keputusan strategis yang optimal dan pertumbuhan yang berkelanjutan. Meskipun demikian, kesuksesan bisnis keluarga sangat bergantung pada ketahanan dan kemampuan perusahaan untuk merespons dalam lingkungan yang berubah serta tidak pasti.

## 10.1 Pengambilan Keputusan Efektif

Bisnis keluarga yang sukses bergantung pada kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat. Kualitas pengambilan keputusan memengaruhi semua masalah utama yang dihadapi keluarga wirausaha, seperti perencanaan suksesi, perencanaan perumahan, perencanaan bisnis, perencanaan strategis keluarga, dan bahkan keputusan apakah akan menjual perusahaan. Namun, banyak pengusaha yang tidak menganggap pengambilan keputusan sebagai seperangkat alat yang rumit, yang dirancang untuk digunakan dalam berbagai cara demi tujuan yang berbeda. Mengetahui metode pengambilan keputusan mana yang digunakan dalam situasi apa yang mencegah konflik antarpribadi juga meningkatkan pertumbuhan bisnis.

Ada poin-poin dalam siklus hidup perusahaan ketika pengambilan keputusan sepihak bekerja paling baik. Kemampuan untuk membuat keputusan sulit secara mandiri—ketika tidak ada staf atau dewan yang tersedia—adalah salah satu ciri pendiri yang sukses. Dia adalah satu-satunya yang mengetahui semua data, telah membangun hubungan dengan pelanggan utama, dan dapat mempercepat pengiriman produk atau layanan perusahaan. Karena pengambilan keputusan sepihak bekerja sangat baik pada tahap awal membangun bisnis, beberapa pengusaha tetap menggunakan alat yang sama—obeng yang sama—berulang kali, tanpa mengambil bor listrik yang akan melakukan pekerjaan jauh lebih baik di bawah kondisi baru dan berbeda.

Pengambilan keputusan sepihak dengan konsultasi individu adalah hal biasa di perusahaan keluarga generasi kedua. Ayah masih mempertahankan suara terakhir sebagai ketua dewan, tetapi dia berunding dengan manajer lain atau pemilik keluarga. Dia biasanya

bertemu dengan mereka satu per satu, mengumpulkan data baru, dan mempertimbangkan perspektif lain secara pribadi. Dia jelas memegang otoritas untuk mengumumkan keputusan akhir. Saat kemitraan saudara semakin matang, pemimpin generasi kedua mengharapkan lebih banyak konsultasi dan menjadi kurang toleran terhadap pengambilan keputusan sepihak. Ketika dua atau tiga saudara kandung, masing-masing dengan keterampilan dan tanggung jawab yang matang, mulai mendiskusikan masalah sulit secara informal, proses pengambilan keputusan telah sangat berubah.

Menurut Family Firm Institute, masa hidup rata-rata bisnis milik keluarga adalah 24 tahun, atau kira-kira satu generasi. Lebih dari 30 persen bisnis keluarga yang mampu bertahan hingga generasi kedua telah belajar bagaimana beralih dari pengambilan keputusan sepihak ke semacam kerja tim kolaboratif. Dalam hal ini, inovasi menjadi kunci utama pertumbuhan di luar siklus bisnis 24 tahun pertama. Jika generasi senior dapat mengatasi rasa takut alami terhadap konflik serta membiarkan brainstorming dan solusi alternatif meresap, jenis perusahaan yang berbeda—dan mungkin yang lebih sukses—akan muncul.

Saat perusahaan menjadi lebih kompleks, misalnya tiga divisi dipimpin oleh tiga saudara, maka pemimpin keluarga yang cerdas akan mengembangkan strategi pengambilan keputusan lainnya dengan pengawasan tim ahli. Keputusan yang kompleks tentang apakah akan mengembangkan operasi di wilayah tertentu mengharuskan banyak pekerjaan dasar dilakukan di wilayah tersebut oleh mereka yang dapat menganalisis implikasi keuangan, logistik, dan budaya dari satu pilihan versus pilihan lainnya. Kondisi ini mungkin menuntut jenis keputusan yang bulat di antara pemilik keluarga. Terlepas dari warisan demokrasi kita, terkadang hal terburuk yang harus dilakukan ketika dihadapkan pada keputusan rumit adalah mengambil suara.

Banyak bisnis keluarga yang menimbang tawaran pembelian yang signifikan, tetapi tidak dapat mencapai kesepakatan di antara saudara-saudaranya. Kondisi ini sering kali membuat keluarga harus menyewa ahli hukum untuk menyelesaikannya. Alih-alih mengurangi konflik, metode pengambilan keputusan ini justru memperparahnya. Selama bertahun-tahun setelahnya, spekulasi terus berlanjut tentang latar

belakang individu memberikan suara seperti yang mereka lakukan dan apakah suara itu dimanipulasi setelah fakta tersebut. Perpecahan dalam keluarga semakin intensif dan CEO, yang secara terbuka menentang pembelian tersebut, terpaksa menangkis berbagai koalisi yang menantang kepemimpinannya.

Terkadang pemungutan suara memang memberikan arahan yang jelas pada titik-titik penting dalam perkembangan perusahaan. Anggaran rumah tangga mungkin memerlukan suara untuk keputusan tertentu. Pemungutan suara memberikan posisi mundur yang “adil” jika konsensus tidak dapat dicapai dan keputusan harus dibuat—terutama jika semua orang setuju sebelumnya bahwa sudah waktunya untuk memilih dan mematuhi hasilnya. Jumlah suara yang diambil pada berbagai tahap diskusi dapat membantu membangun konsensus dan mencegah kejutan. Mereka memungkinkan peserta untuk menyempurnakan posisi secara bertahap. Menurut sebagian besar psikolog sosial, jika setiap orang merasa bahwa posisinya didengar secara memadai oleh kelompok, bahkan jika pemungutan suara berjalan ke arah lain, peluang untuk mendukung keputusan akhir akan meningkat.

Sebagian besar bisnis keluarga lebih suka membuat keputusan penting melalui konsensus. Lagi pula, seluruh keluarga di Amerika Serikat akan berkumpul di piknik tahunan Empat Juli dan semua orang ingin menikmatinya. Namun biasanya, anggota keluarga belum mengembangkan keterampilan untuk mencapai konsensus, sehingga mereka tidak melakukan apa-apa—mereka tidak memperbarui jual-beli atau menuliskan rencana suksesi—dan perusahaan menghadapi risiko. Konsensus tidak terjadi secara kebetulan, bahkan dengan niat terbaik sekalipun. Mengidentifikasi keputusan-keputusan yang paling baik sering kali dibuat secara sepihak.

Dalam hal ini, ada beberapa fase yang bisa ditempuh untuk mencapai konsensus. Model berikut ini dapat bekerja dengan baik untuk bisnis keluarga:

- a. persepsi: Apakah ada masalah? Bagaimana perasaan Anda tentang hal itu? Apa manfaatnya mendiskusikannya secara terbuka? Tingkat kesepakatan apa yang diperlukan dalam situasi ini?

- b. definisi: Apa masalahnya—dalam satu kalimat? Apakah semua orang setuju dengan definisi masalah?
- c. analisis: Mengapa masalah itu ada? Apa penyebabnya?
- d. menghasilkan alternatif: Solusi mana yang mungkin untuk masalah tersebut? Kreatif? Tidak masuk akal?
- e. evaluasi: Kriteria apa yang harus dipenuhi oleh solusi yang baik? Alternatif mana yang lebih baik atau lebih dapat diterima?
- f. pengambilan keputusan: Solusi mana yang bisa kita sepakati?

Mengingat pengambilan keputusan sepihak berkontribusi pada kesuksesan awal sebagian besar bisnis keluarga dan sering menjadi kebiasaan, rintangan pertama adalah memutuskan untuk menghabiskan waktu dan energi guna membangun konsensus bagi keputusan yang membutuhkannya. Karena pengambilan keputusan adalah proses heuristik, *trial-and-error*, seluruh kelompok harus tetap fokus pada masalah yang sama cukup lama dan mengeksplorasi alternatif yang cukup di setiap fase proses, sehingga setiap anggota tidak hanya setuju tetapi juga mendukung hasilnya. Prosesnya emosional sekaligus analitis. Untuk sekelompok orang yang akan terus hidup dan bekerja bersama di masa depan, tujuan proses pembangunan konsensus tidak hanya untuk menyelesaikan masalah tertentu, tetapi juga untuk memperkaya komunikasi dan pemahaman, sehingga masalah di masa depan dapat diselesaikan dengan lebih efektif dan keterasingan berkurang.

Sementara untuk keputusan besar yang membutuhkan konsensus, memiliki fasilitator profesional atau pemimpin proses di ruangan tersebut mengurangi stres dan potensi konflik. Semua pihak kemudian bebas mengekspresikan keyakinan mereka dengan jelas, sementara seorang profesional yang objektif mengelola “waktu tayang” secara adil, memperkenalkan alat tambahan sesuai kebutuhan, mencatat ingatan kelompok tentang masalah yang muncul, dan membuat anggota tetap fokus pada solusi yang realistis.

Beberapa keputusan penting—seperti apakah akan menjual perusahaan—akan dibuat dalam forum keluarga—pertemuan yang mencakup semua pemilik keluarga dan pemangku kepentingan. Meskipun mereka dapat berunding dengan manajer dan penasihat luar sesuai

kebutuhan, keputusan besar tentang masa depan perusahaan pada akhirnya berada di dalam lingkaran kepemilikan. Jika pemilik keluarga mengembangkan pengetahuan dan keterampilan dari waktu ke waktu untuk menyelesaikan masalah yang lebih kecil, pengambilan keputusan melalui konsensus akan menjadi metode pilihan untuk masalah besar, sehingga keluarga tetap bersatu setelah ada keputusan apa pun yang dibuat tentang bisnis.

Pengambilan keputusan melalui konsensus dalam sistem bisnis keluarga tidak hanya membutuhkan kesepakatan tentang apa masalahnya dan bagaimana menyelesaikannya, tetapi juga—pada akhirnya—persetujuan tentang misi keluarga dan visi bersama tentang masa depan perusahaan. Keluarga yang telah membangun konsensus tentang nilai inti dan prioritas mereka akan menyelesaikan masalah masa depan dengan cepat, karena mereka tahu cara menggunakan semua alat yang telah dibeli melalui kerja keras dan komitmen di setiap langkahnya.

## **10.2 Harmoni Keluarga dan Profitabilitas**

Persoalan lain dalam bisnis keluarga adalah membangun harmoni dalam keluarga di tengah kepentingan bisnis yang rentan menimbulkan rasa saling curiga dan menciptakan aliansi-aliansi internal tertentu. Dalam konteks ini, pemilik bisnis keluarga sedari awal harus bisa mengurangi potensi konflik tersebut dengan merumuskan kebijakan dividen (bagian saham) yang jelas. Pada tahun-tahun awal sebuah bisnis, ketika generasi pendiri membutuhkan atau menginginkan uang tambahan, mereka melakukan distribusi dari bisnis ke rekening pribadi (jika perusahaan menghasilkan keuntungan). Selama bertahun-tahun, mereka memberikan atau menjual kepemilikan kepada generasi kedua dan mungkin ketiga, sehingga distribusi menjadi lebih kompleks.

Ketika saudara dalam keluarga yang masing-masing memiliki keterampilan, minat, serta kebutuhan yang berbeda bekerja dalam bisnis dan yang lain tidak, tetapi dapat berbagi kepemilikan, mereka mungkin memperdebatkan bagaimana dan kapan distribusi harus dilakukan. Bahkan jika setiap orang pada akhirnya puas dengan jumlah uang yang dibagikan, perselisihan dapat muncul tentang prediktabilitasnya dan

bagaimana jumlahnya ditentukan. Kebijakan dividen dapat membantu keluarga menjaga persatuan.

Kebijakan dividen adalah pernyataan tertulis yang menentukan filosofi tentang distribusi—waktu dan metode mereka. Kebijakan dividen biasanya mencakup peringatan, memungkinkan fleksibilitas ketika kondisi pasar atau bisnis berubah, atau dalam setahun ketika dewan memberikan suara untuk mendanai investasi modal tambahan sebagai pengganti pendanaan dividen. Dalam bisnis keluarga, kebijakan dividen umumnya bukan merupakan perjanjian hukum. Kebijakan dividen ini tidak menahan dewan atau pemilik pada ketentuannya, tetapi memberikan wawasan dan arahan.

Sebelum menjelaskan kebijakan semacam itu, mari kita tinjau apa yang dibayarkan. Saat bisnis menghasilkan keuntungan, ada tiga cara keuntungan tersebut dapat digunakan:

- a. membayar insentif kepada staf (bonus atau bagi hasil);
- b. menginvestasikan kembali dalam bisnis, mungkin dengan mendanai usaha baru, membayar utang atau membangun cadangan;
- c. untuk membayar distribusi kepada pemilik atau menebus saham dari pemilik.

Sebagian besar bisnis memilih kombinasi dari ketiga opsi tersebut. Kebijakan dividen yang dinyatakan memberikan arahan kepada pemilik dan dewan. Dalam banyak kasus, kebijakan bukanlah dokumen yang panjang, tetapi hanya beberapa kalimat atau mungkin hingga satu halaman. Bisnis keluarga yang besar, kemungkinan generasi yang dihapus dari pendiri, sering mengurangi argumen dividen dengan memiliki kepercayaan sebagai penyangga antara bisnis dan pemilik keluarga. Di tahun-tahun yang baik, atau mungkin setelah transaksi berkala (misalnya menjual properti atau unit bisnis), bisnis membuat distribusi besar ke dalam perwalian keluarga. Anggota keluarga menggunakan perwalian untuk kebutuhan hidup serta keuangan lainnya dan menjadi tertarik pada distribusi jika perwalian semakin menipis. Kondisi ini umumnya membebaskan bisnis untuk berinvestasi kembali, serta menghindari diskusi tahunan.

## ***Filosofi dividen untuk harmoni bisnis keluarga***

Kebijakan dividen biasanya dibuka dengan menentukan filosofi bisnis yang dibangun dalam keluarga. Ini adalah pernyataan umum yang menangkap maksud mereka. Pernyataan seperti itu bisa sangat beragam. Berikut adalah beberapa contoh:

- a. hanya mereka yang bekerja dalam bisnis tersebut yang dapat memperoleh manfaat darinya

Keluarga seperti itu tidak membayar dividen, melainkan berfokus pada pemberian bonus kepada mereka yang ada di bisnis dan menginvestasikan kembali dalam bisnis secara keseluruhan. Pemilik yang tidak bekerja dalam bisnis dapat memperoleh keuntungan hanya dengan menjual saham mereka. Ini dapat menimbulkan tantangan ketika bisnis sangat menguntungkan dan berjuang untuk menemukan investasi baru untuk keuntungan tersebut. Perhatikan bahwa jika ini adalah entitas aliran-melalui (yaitu, di mana pendapatan dan pajak dilaporkan pada setiap pengembalian pajak pemilik), bisnis masih dapat mengeluarkan distribusi untuk menutupi kewajiban pajak tahunan;

- b. mereka yang berdampak pada pertumbuhan dan kinerja bisnis harus menerima manfaat tambahan

Dalam hal ini, dewan dapat memberikan uang tunai dan mungkin saham kepemilikan tambahan sebagai bonus bagi mereka yang bekerja di bisnis tersebut, sambil tetap membayar dividen kepada semua pemilik;

- c. kita tidak ingin anggota keluarga yang tidak bekerja di perusahaan hidup darinya

Bisnis semacam itu masih memberikan dividen, tetapi mungkin tidak sebesar kemampuan finansial mereka. Mereka mungkin menemukan cara untuk mendorong anggota keluarga agar memiliki pekerjaan, baik di perusahaan maupun di luar. Bisnis ini menjaga kekayaan untuk generasi mendatang;

- d. kita ingin memberikan arus kas yang konsisten kepada pemilik

Bisnis-bisnis ini mencoba memberikan aliran dividen yang dapat diprediksi dan konstan, mungkin tidak sebesar atau sekecil yang disarankan oleh pendapatan bersih, untuk memastikan dividen dapat dibayarkan di tahun-tahun baik dan buruk.

Mendefinisikan filosofi dividen adalah kegiatan yang bagus untuk pertemuan keluarga. Bicarakan tujuan dan minat berbagai pemilik, serta lihat apakah hal itu dapat membuat filosofi dalam satu atau dua kalimat. Semakin keluarga memahami persyaratan dan filosofi bisnis, semakin besar kemungkinan untuk memiliki persatuan dan kesepakatan. Proses mendefinisikan filosofi ini bisa sama pentingnya dengan pernyataan yang dihasilkan.

Yang juga penting dirumuskan adalah kebijakan terkait kapan dividen akan dibayarkan. Apakah dividen akan dibayar setiap 3 bulan, karena banyak perusahaan publik membayar dividen setiap tahun, seperti yang dilakukan banyak bisnis swasta? Atau setiap beberapa tahun berdasarkan kinerja bisnis? Jika setiap tahun, apakah ia akan dibayarkan pada akhir tahun berdasarkan proyeksi keuangan untuk tahun tersebut? Atau kadang-kadang pada kuartal pertama tahun berikutnya setelah keuangan setahun penuh diketahui? Atau akankah jumlah itu dipatahkan menjadi pembayaran triwulanan untuk tahun depan? Keluarga harus bisa memberikan kesepakatan dan keputusan terbaik untuk hal ini.

Bisnis keluarga memberikan dividen dalam berbagai cara. Berikut adalah cara yang paling umum:

- a. tidak ada dividen

Hanya pemilik yang bekerja di perusahaan yang melihat manfaat dari kepemilikan itu. Pemilik lain melihat neraca yang berkembang, tetapi perlu menjual saham untuk menerima keuntungan;

- b. dividen hanya mengikuti transaksi utama

Bisnis dapat berjalan bertahun-tahun di antara pembayaran, meskipun pembayaran tersebut mungkin cukup besar setelah peristiwa likuiditas;

- c. ke arah mana angin bertiup?

Dewan atau pemilik pengendali memilih jumlah berdasarkan tinjauan kinerja bisnis, kebutuhan pribadi mereka sendiri, dan industri. Distribusi seperti itu tidak dapat diprediksi atau konsisten;

- d. jumlah konstan

Dividen adalah jumlah yang sama setiap tahun, terlepas dari pertumbuhan atau kinerja bisnis.

- e. persentase tertentu dari laba bersih atau arus kas;

- f. distribusi pajak (untuk entitas *flow-through*)

Suatu jumlah didistribusikan berdasarkan tarif pajak yang paling umum. Beberapa perusahaan mendasarkan distribusi pada tarif pajak tertinggi dalam kelompok kepemilikan;

- g. persentase nilai bisnis, sebagai upaya memberikan imbal hasil atas investasi;

- h. distribusi berdasarkan metrik yang berbeda Misalnya, keluarga dapat membayar sewa yang diterima atas properti penghasil pendapatan tertentu (bahkan ketika properti itu tidak terkait dengan bisnis lainnya), atau mendistribusikan sewa atas tanah yang dimiliki, seolah-olah tanah itu disewakan kepada pihak ketiga.

Metode terakhir yang ditentukan, distribusi berdasarkan metrik yang berbeda, terkadang digunakan sebagai jumlah dasar. Bisnis mungkin memiliki gedung perkantoran di dekat pabriknya dan menyewakannya kepada pihak yang tidak terkait. Laba bersih gedung itu dibayarkan sebagai dividen kepada pemilik dengan alasan bahwa bahkan di tahun yang buruk, jumlah itu bisa menjadi milik pemilik. Di tahun-tahun yang baik, pemilik juga dapat menerima sebagian dari laba bersih dari bisnis utama.

Saat orang menentukan kebijakan dividen bagi bisnis keluarganya, maka perlu juga membandingkan kebijakan itu dengan pasar. Bagaimana aliran pendapatan dibandingkan dengan apa yang dibayar oleh pesaing di industri serta investasi di pasar saham? Orang bisa dengan mudah mengetahui apa yang dilakukan oleh pesaing. Pemilik bisnis mungkin harus mengandalkan jaringan dan hubungan untuk mempelajari

kebijakan serta pembayaran untuk pesaing swasta. Orang tidak boleh membiarkan pesaing mendorongnya untuk membayar lebih dari yang dapat dipertahankan bisnis, tetapi perbandingan semacam itu dapat menjadi tolok ukur bagi keluarga. Menjadi bagian dari bisnis keluarga bisa sangat bermanfaat, baik secara finansial maupun hubungan. Memikirkan dan mengembangkan kebijakan dividen dapat mengurangi gesekan dalam keluarga sekaligus mempertahankan harmoni serta ketahanan keluarga.

### **10.3 Isu Konflik dan Moral dalam Bisnis Keluarga**

Keterlibatan keluarga dalam bisnis sering kali dinilai sebagai ciri khas dari bisnis keluarga dan juga sebagai sumber utama konflik (De Massis et al, 2015; Zattoni et al, 2015). Dalam hal ini konflik didefinisikan sebagai “proses interaktif yang diwujudkan dalam ketidakcocokan, ketidaksepakatan, atau perbedaan di dalam atau di antara entitas sosial” (Rahim 2010, p14 dalam Qiu dan Freel 2020, p91). Konflik yang terjadi diatasi dalam proses yang disebut sebagai manajemen konflik yang didefinisikan sebagai seperangkat perilaku yang dilakukan oleh individu atau organisasi untuk meminimalkan kegagalan (disfungsi) dan mendorong fungsi konstruktif dari konflik (Rahim, 2002). Pengertian konflik ini menunjukkan bahwa konflik merupakan proses dan menyiratkan bahwa manajemen konflik memainkan peran penting dalam memperluas (eskalasi) atau meminimalisir konflik. Konflik yang tidak ditangani secara memadai atau dikelola dengan buruk dapat berlangsung lama dan mungkin dengan sendirinya menimbulkan konflik yang lebih kompleks yang sulit untuk diselesaikan (Harvey & Evans, 1994). Dalam pengertian ini maka konflik dipandang sebagai suatu sistem yang rekursif yang berarti apa yang diterima saat ini ditentukan oleh tindakan masa lalu; dengan kata lain konflik dan manajemen konflik dapat mendorong atau mengurangi konflik di masa depan.

Keterlibatan keluarga mendorong terjadinya konflik pada tiga wilayah (*interface*) dimana dua atau lebih kepentingan bertemu yaitu: pertama, ‘konflik bisnis-keluarga’ yaitu konflik yang terjadi karena adanya perbedaan antara kepentingan bisnis dan kepentingan keluarga (*family-business conflict*); kedua, ‘konflik kepemilikan-keluarga’ yaitu

konflik dalam hal kepemilikan (*ownership*) dan keluarga (*family-ownership conflict*), dan konflik yang melibatkan tiga kepentingan sekaligus yaitu kepemilikan, bisnis, dan keluarga (*family-business ownership conflicts*). Qiu dan Freel (2023) menyebut ketiga jenis konflik tersebut dalam satu ungkapan saja yaitu 'konflik terkait keluarga' (*family-related conflicts*).

Pada wilayah konflik bisnis-keluarga, pemilik bisnis mengalami konflik antara kepentingan pekerjaan dan kepentingan keluarga sebagai akibat adanya persaingan mengenai apa yang harus didahulukan antara peran dalam perusahaan dan peran dalam keluarga (Cooper et al, 2013; Greenhaus & Beutell, 1985). Selain itu, anggota keluarga dapat terlibat konflik dengan karyawan nonkeluarga (Davis & Harveston, 2001; Vera & Dean, 2005). Pada wilayah konflik kepemilikan-keluarga, konflik terjadi antara pemegang saham keluarga dan pemegang saham nonkeluarga dan/atau antara pemegang saham keluarga mayoritas dan pemegang saham keluarga minoritas (Meier & Schier, 2016). Akhirnya, pada wilayah 'konflik kepemilikan, bisnis, dan keluarga' merupakan konflik yang melibatkan berbagai pihak yang saling terkait (Harvey & Evans, 1994) dan sering muncul atau meningkat selama proses suksesi bisnis (Malinen, 2001). Misalnya, di antara saudara kandung mungkin bersaing untuk suksesi sebagai pemimpin bisnis (Jayantilal et al, 2016); petahana dan penerus mungkin saling berseteru memperebutkan kontrol atas aset dan distribusi kekuasaan dalam keluarga (Meier & Schier, 2016); atau pemegang saham keluarga dan nonkeluarga mungkin tidak setuju pada pertumbuhan perusahaan yang stabil atau ekspansif (Meier & Schier, 2016).

Bisnis keluarga diatur dan/atau dikelola dengan maksud untuk membentuk dan mengejar visi bisnis yang ditentukan oleh koalisi dominan yang dikontrol oleh anggota keluarga yang sama atau sejumlah kecil keluarga dengan cara yang berkelanjutan lintas generasi (Chua et al, 1999, p25). Istilah 'koalisi dominan' menyiratkan adanya hubungan kuasa yang tidak seimbang atau asimetris dan menunjukkan bahwa konflik sering kali melekat pada bisnis keluarga. Penelitian menunjukkan bahwa konflik keluarga sering kali menimbulkan kerugian yang diakibatkan antara lain pengambilan keputusan yang buruk, pergantian karyawan nonkeluarga yang tinggi, dan penurunan kinerja perusahaan (Eddleston

& Kellermanns, 2007; Ensley et al, 2002; Rizzotti et al, 2017). Secara ekstrim, konflik-konflik ini bahkan dapat menyebabkan matinya bisnis keluarga (Großmann & Schlippe, 2015). Namun, beberapa penelitian menunjukkan bahwa konflik keluarga yang disebabkan hanya sebatas perbedaan sudut pandang atau perbedaan pendapat di antara anggota keluarga justru dapat memicu terjadinya perdebatan yang produktif yang dapat mendorong kinerja perusahaan (Cosier & Harvey, 1998) sekaligus membantu perencanaan strategis (Kellermanns & Eddleston, 2004). Jadi, meskipun keterlibatan keluarga dapat menyebabkan konflik dalam bisnis keluarga (Levinson, 1971), namun jika konflik itu masih bisa dikelola dengan baik maka proses konflik tidak menimbulkan kerugian tetapi justru menguntungkan bagi kemajuan perusahaan.

Qiu dan Freel (2020) dalam studinya terhadap 276 artikel jurnal ilmiah yang membahas berbagai aspek konflik dalam bisnis keluarga mengklasifikasikan konflik terkait bisnis keluarga ke dalam tiga topik pembahasan yaitu: anteseden, karakteristik, dan konsekuensi.

**Anteseden.** Berbagai studi yang masuk ke dalam kelompok anteseden menjelaskan berbagai faktor yang sudah ada sebelumnya yang menjadi potensi bagi terjadinya konflik. Tinjauan anteseden mengungkapkan tiga pengetahuan manajemen konflik. Pertama, hubungan anteseden dengan konflik tidaklah statis tetapi memiliki dinamikanya sendiri. Misalnya, konflik karena anteseden yang berasal dari sistem keluarga, seperti hubungan orang tua dan anak yang buruk (negatif) dan perbedaan nilai atau pandangan antar generasi (Chrisman et al, 2012; Kidwell et al, 2013). Konflik biasanya berlangsung lama selama siklus hidup keluarga. Selain itu, anteseden tertentu dapat bertindak sebagai pendorong konflik dalam konteks tertentu, tetapi dapat menjadi mediator dalam konteks lain. Misalnya, pendiri bisnis pasca suksesi yang terus hadir di perusahaan cenderung meningkatkan konflik keluarga khususnya terkait dengan penentuan kontrol perusahaan, manajemen, dan hal-hal yang terkait dengan visi organisasi (Davis & Harveston, 1999). Namun di lain pihak, kehadiran pendiri memainkan peran khusus dalam membangun nilai-nilai bersama dan menciptakan keharmonisan dalam bisnis keluarga (Davis & Harveston, 1999).

Kedua, beberapa anteseden dapat berpindah atau menyebar dengan cepat; dengan kata lain beberapa anteseden memiliki “transferabilitas”

yang tinggi, yang membuat konflik lebih menyebar ke wilayah atau sistem lain. Misalnya, anteseden dalam bentuk perlakuan tidak adil dapat menyebabkan konflik keluarga. Contoh, orang tua yang dipandang tidak adil dapat menciptakan persaingan antara saudara kandung dan menjadi penyebab munculnya konflik pada wilayah bisnis-keluarga. Dari perspektif pengelolaan konflik, mengidentifikasi dan mengatasi penyebab konflik akan meningkatkan efisiensi pengelolaan konflik. Namun, mengelola anteseden sebagai pemicu konflik seringkali memerlukan keseimbangan yang rumit karena memiliki terlalu banyak atau terlalu sedikit faktor anteseden juga dapat menyebabkan konflik. Misalnya, anteseden dalam bentuk kurangnya komunikasi atau komunikasi yang tidak memadai (Michael-Tsabari & Weiss, 2015) atau sebaliknya interaksi yang terlalu berlebihan di antara anggota keluarga dapat memicu konflik dalam bisnis keluarga (Davis & Harveston, 2001).

Ketiga, anteseden dari satu konflik dapat digunakan secara strategis untuk mengurangi terjadinya konflik lain. Misalnya, anteseden keterlibatan keluarga dalam bisnis kemungkinan besar akan meningkatkan ketidaksepakatan tugas (disebut konflik tugas) di antara anggota keluarga, tetapi keterlibatan tersebut dapat membantu mengurangi konflik tugas di antara anggota dewan direksi karena anggota keluarga sering kali lebih memilih untuk menangani konflik mereka di luar rapat direksi (Zattoni et al., 2015).

**Karakteristik.** Konflik terkait keluarga mencakup beberapa jenis atau karakteristik konflik. Konflik kepentingan yang timbul dari tindakan untuk mengejar kepentingan diri sendiri adalah salah satu konflik keluarga yang paling sering disebutkan dalam literatur bisnis keluarga (Martínez-Ferrero et al, 2016). Konflik semacam itu dapat terjadi antara pendiri/pemilik dan manajer perusahaan karena kepentingan pemilik dan pengelola yang tidak sejalan (Meier & Schier, 2016; Zellweger & Kammerlander, 2015). Konflik kepentingan juga dapat muncul antara pemegang saham keluarga mayoritas dan pemegang saham keluarga minoritas ketika mereka berbeda pendapat antara, misalnya apakah akan menggunakan keuntungan untuk membiayai pertumbuhan perusahaan atau keuntungan dibagi sebagai dividen (Meier & Schier, 2016). Secara keseluruhan, kepentingan yang berbeda ini seringkali mencerminkan

adanya prioritas yang berbeda di antara anggota keluarga dan pemangku kepentingan. Namun selama anggota keluarga memiliki keinginan yang sama untuk mempertahankan bisnis keluarga dalam jangka panjang maka konflik kepentingan akan terus ada.

Jenis konflik lainnya adalah konflik pekerjaan yang terjadi pada wilayah konflik bisnis-keluarga. Keterlibatan keluarga dalam bisnis menghadapkan anggota keluarga pada peran ganda, mengurus bisnis dan mengurus keluarga, yang keduanya sering kali tumpang tindih. Adanya peran ganda ini meningkatkan kemungkinan ekspektasi peran yang tidak sesuai sehingga menghasilkan konflik berbasis peran atau identitas (Cooper et al., 2013; Knapp et al., 2013). Orientasi jangka panjang bisnis keluarga dan hubungan keluarga yang bertahan lama menyiratkan bahwa konflik semacam itu kemungkinan besar akan tetap bertahan. Konflik hubungan, permusuhan dan ketidakcocokan yang menimbulkan emosi negatif seperti perasaan terganggu dan frustrasi, adalah konflik keluarga yang sering disebut dalam berbagai studi bisnis keluarga (Kellermanns & Eddleston, 2004). Sementara konflik hubungan dapat terjadi pada berbagai wilayah konflik namun lebih mungkin terjadi di antara anggota keluarga karena adanya ikatan emosional (Chirico & Salvato 2016). Selain itu, karena hubungan keluarga cenderung bertahan lebih lama, pihak yang berkonflik biasanya tidak akan dapat dengan mudah melepaskan diri dari konflik tetapi justru berupaya untuk tetap bertahan walaupun karena ketakutan kehilangan anggota keluarga dan keintiman keluarga (Kaye, 1991).

Dua jenis konflik keluarga lainnya adalah konflik tugas dan konflik proses. Konflik tugas terjadi karena adanya ketidaksepakatan terhadap isi dan tujuan dari tugas yang dilakukan (Jehn, 2014). Sedangkan konflik proses adalah ketidaksepakatan tentang metode atau cara menyelesaikan tugas (Cosier & Harvey, 1998). Berbagai label telah digunakan untuk mendeskripsikan kedua konflik tugas ini, dan Jehn (2014) memberikan tinjauan detail mengenai hal ini. Konflik tugas dan proses juga dapat terjadi pada banyak wilayah hubungan dan jumlahnya cenderung meningkat karena semakin banyak keluarga dan generasi yang terlibat dalam bisnis keluarga (Pieper et al., 2015). Sementara berbagai jenis konflik keluarga secara konseptual berbeda namun mereka sering kali

bersinggungan secara empiris. Misalnya, ketidaksepakatan tentang tugas (misalnya, “itu bukan pekerjaan saya”) dapat memicu atau menyiratkan konflik hubungan. Dalam hal ini, peneliti bisnis keluarga sering menggunakan pihak yang berkonflik dalam penelitian mereka mengenai konflik keluarga. Misalnya, konflik antara pemilik dan manajer, konflik ayah dan anak (khususnya anak perempuan) dan, konflik antara pemegang jabatan dan penerus). Dari sudut pandang manajemen konflik, memahami sifat dan isi konflik sama pentingnya dengan mengetahui siapa yang terlibat dalam konflik, karena yang pertama membantu mengidentifikasi akar penyebab. Oleh karena itu, pengetahuan tentang bagaimana berbagai jenis konflik keluarga berinteraksi secara dinamis banyak yang belum terjawab dan menjadi *gap* dalam penelitian konflik bisnis keluarga.

**Konsekuensi.** Studi terdahulu sering berasumsi bahwa konflik keluarga akan membawa dampak negatif bagi bisnis keluarga. Namun, dimulai dari Cozier dan Harvey (1998), semakin banyak temuan penelitian yang mengungkapkan bahwa konflik keluarga tidak hanya membawa konsekuensi negatif tetapi juga dampak positif. Misalnya, Kellermanns dan Eddleston (2007) menemukan bahwa konflik tugas paling bermanfaat bagi bisnis keluarga ketika tingkat interaksi anggota keluarga rendah dan kepemilikan perusahaan berada dalam satu generasi. Penelitian tentang pasangan petani juga menunjukkan bahwa individu dengan peran ganda dan tumpang tindih dapat memperoleh dampak positif (*work-family enrichment*) jika pasangan mereka memiliki sikap positif terhadap kerja (Sprung & Jex, 2017).

Menariknya, studi dalam domain ini jarang membahas konflik dan manajemen konflik secara bersamaan saat menilai konsekuensi. Misalnya, Chirico dan Salvato (2016) menemukan bahwa konflik hubungan antar anggota keluarga berdampak negatif terhadap kemampuan anggota keluarga untuk mengenali, memahami, dan memanfaatkan pengetahuan satu sama lain. Menurut Qiu dan Freel (2020), tanpa memperhitungkan kemampuan anggota keluarga untuk menangani konflik maka tidak jelas apakah hasil positif atau negatif yang diamati itu disebabkan oleh konflik atau disebabkan oleh manajemen konflik yang efektif/tidak efektif. Di sisi lain, beberapa studi menyelidiki hubungan antara berbagai strategi

manajemen konflik dan kinerja perusahaan tanpa mempertimbangkan jenis konflik (misalnya, Sorenson, 1999). Hal ini, pada gilirannya, kurang menjelaskan sejauh mana hasil disebabkan manajemen konflik atau karena jenis konflik tertentu, atau keduanya. Putusnya hubungan antara konflik dan manajemen konflik telah mencegah para peneliti untuk memahami berbagai jalur dari konflik ke hasil dan juga cara di mana langkah-langkah pencegahan atau kuratif masuk ke dalam proses konflik.

Akhirnya, Qiu dan Freel (2020) mencatat kurangnya studi tentang hubungan melingkar antara anteseden dan konsekuensi konflik. Dari perspektif proses, beberapa faktor dapat menjadi anteseden dan juga konsekuensi dari konflik. Contoh, komunikasi yang tidak memadai dapat mendorong terjadinya konflik keluarga, tetapi konflik juga dapat menurunkan frekuensi komunikasi di antara anggota keluarga (Michael-Tsabari & Weiss, 2015; Eddleston & Kellermanns, 2007). Konflik hubungan orang tua-anak dapat memicu persaingan saudara kandung, yang dapat menghasilkan konflik tambahan dalam konteks suksesi. Penilaian tentang faktor mana yang merupakan anteseden dan mana yang merupakan konsekuensi sepertinya tanpa alasan jelas dan akan tergantung pada periode yang diamati. Demikian pula, penelitian terdahulu jarang meneliti kausalitas terbalik. Misalnya, kinerja perusahaan yang buruk yang menjadi penyebab konflik keluarga, dan bukan sebaliknya; konflik keluarga menyebabkan kinerja perusahaan menjadi buruk. Oleh karena itu, Qiu dan Freel (2020) berpendapat bahwa daripada memaksakan variabel ke dalam kategori “anteseden” atau “konsekuensi”, lebih banyak yang dapat dicapai dengan mempelajari bagaimana konflik berubah, misalnya konflik berkurang atau meningkat, dan faktor apa yang menyebabkan perubahan tersebut terjadi.

Sampai saat ini, penelitian terhadap konflik dalam bisnis keluarga telah berkembang pesat dengan menggunakan kedua konsep tersebut yaitu anteseden dan hasil konflik. Namun, studi terdahulu kurang memberikan perhatian pada upaya untuk memeriksa proses konflik dan, khususnya, bagaimana strategi manajemen konflik digunakan dalam berbagai konteks konflik yang berbeda, atau bagaimana putaran umpan balik (*feedback loop*) memengaruhi hasil konflik dan manajemen konflik yang tidak efektif berpotensi memicu konflik baru (Qiu & Freel, 2020).

## 10.4 Perilaku Etis dalam Bisnis Keluarga

Perilaku etis organisasi semakin penting, terutama mengingat perkembangan terkini seperti skandal Wirecard. Organisasi yang terlibat dalam perilaku etis dapat mengalami konsekuensi negatif seperti kerugian finansial atau reputasi. Perbedaan antara nilai-nilai etika karyawan sendiri dan nilai-nilai perusahaan mereka juga dapat menyebabkan tingkat *turnover* yang lebih tinggi, komitmen organisasi yang rendah, dan kinerja pekerjaan yang lebih rendah seperti dijelaskan sebelumnya. Sebaliknya, perilaku etis dapat mempromosikan reputasi perusahaan, yang memperkuat hubungan pemangku kepentingan dan meningkatkan kinerja karyawan (Bird dan Smucker, 2007; Parsa dan Kouhy, 2007).

Berdasarkan hasil riset terbaru, perusahaan keluarga—mayoritas yang ada di seluruh dunia—cenderung bertindak lebih etis daripada rekan non-keluarga mereka (Vazquez, 2018). Perusahaan keluarga umumnya memang lebih sadar akan situasi etis karena manajer yang bertanggung jawab. Perusahaan keluarga juga lebih menunjukkan kecenderungan baik terhadap kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan, yang pada gilirannya mempromosikan perilaku etis dalam organisasi. Contoh publik tentang perilaku bisnis keluarga yang tidak etis memang ada, tetapi mayoritas penelitian menunjukkan bahwa perusahaan keluarga lebih cenderung memperjuangkan perilaku etis. Penelitian mendalam tentang perilaku etis perusahaan keluarga dapat menghasilkan wawasan berharga untuk pengambilan keputusan perusahaan lain (Hoffmann, 2008).

Studi semacam itu juga dapat menghasilkan wawasan mendalam yang tak ternilai harganya ke dalam proses pengambilan keputusan etis. Penelitian terbaru menerapkan pandangan berbasis etika tentang perusahaan keluarga dan menyoroti bahwa keyakinan, norma, pengalaman, dan nilai bersama diperlukan untuk gaya kepemimpinan berbasis nilai. Sarjana lain menemukan bahwa identitas agama mewakili sumber moral etika bisnis keluarga yang paling berpengaruh. Mereka menekankan bahwa penatalayanan seperti itu sering tertanam dalam nilai-nilai berbasis agama (Carradus et al., 2020). Penelitian lain juga menemukan bahwa sebagian besar bisnis keluarga berperilaku lebih etis daripada perusahaan non-keluarga dan mengaitkannya dengan: (1)

keterlibatan keluarga; (2) kepribadian dan nilai khusus yang ada dalam perusahaan keluarga; dan (3) interaksi sosial khusus di antara anggota keluarga (Vazquez, 2018).

Menurut Astrachan et al. (2020), perusahaan keluarga “mewakili konteks yang sangat kaya dan relevan untuk menilai kembali hubungan antara keyakinan etis, proses pengambilan keputusan, dan perilaku dalam organisasi bisnis”. Penelitian tentang perilaku bisnis yang etis semakin mendapat perhatian karena banyaknya skandal etika, seperti skandal Wirecard atau bencana Libor. Dalam konteks ini, etika didefinisikan sebagai sistem prinsip atau praktik nilai dan kemampuan untuk menentukan yang benar dari yang salah. Pertimbangan etis terutama berkaitan dengan kebenaran moral atau kesalahan keputusan, sebagaimana dibuktikan oleh sekelompok orang yang lebih sukses, dan hanya dengan kedua legalitas keputusan tersebut. Bimbingan yang tidak jelas, tidak adanya hukum dan peraturan, sistem nilai yang saling bertentangan, dan ketidakpastian sering menyebabkan dilema etika yang membuat individu atau organisasi tidak yakin bagaimana memutuskan suatu tindakan (Treviño et al., 2014).

Karakteristik perusahaan keluarga berbeda dengan perusahaan non-keluarga dalam membentuk proses pengambilan keputusan yang etis. Penelitian berbasis etika sebelumnya pada perusahaan keluarga menunjukkan bahwa nilai-nilai inti keluarga secara signifikan memengaruhi iklim dan budaya etis organisasi. Tradisi keluarga pendiri dan definisi mereka tentang tujuan organisasi juga membentuk perusahaan, sehingga memengaruhi pengambilan keputusan etis. Sistem nilai keluarga juga sangat memengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi dan nilai-nilai agama sangat penting bagi praktik etika perusahaan keluarga (Astrachan et al., 2020).

Selain nilai, tujuan nonfinansial perusahaan keluarga dan perspektif kekayaan sosioemosional mempromosikan perilaku etis reputasi keluarga dan perusahaannya terkait erat, sehingga perusahaan keluarga sangat fokus untuk menjaga reputasi baik mereka dengan tradisi praktik bisnis yang bertanggung jawab secara sosial serta menghindari praktik berbahaya yang dapat menodai citra perusahaan dan keluarga. Hal ini dapat menjelaskan mengapa perusahaan keluarga seharusnya dan

pada faktanya memang banyak yang berjuang untuk tindakan yang bertanggung jawab secara sosial. Dalam perspektif pertukaran sosial, kondisi ini menunjukkan bahwa timbal balik dalam pertukaran sosial penting untuk mengembangkan kohesi dalam kerangka etika khas perusahaan keluarga.

## 10.5 Konflik dalam Bisnis Keluarga

Mencapai keluarga bisnis yang baik adalah tantangan karena sejumlah alasan. Tak perlu dikatakan bahwa ada banyak peluang bagi anggota keluarga bisnis untuk mengalami konflik, mengingat semua cara hidup mereka bersinggungan dan kepentingan atau gagasan mereka mungkin tidak selaras. Salah satu tujuan bisnis keluarga adalah mempelajari cara mengelola konflik di dalam keluarga, sehingga keputusan keluarga yang baik muncul, individu tumbuh dengan cara yang sehat, dan hubungan mencapai potensinya.

Meskipun orang lebih menyukai kedamaian dan keharmonisan dalam keluarga, biasanya mereka menoleransi perselisihan kecil dan bahkan dapat melihat nilai konflik yang menghasilkan pemikiran serta solusi yang lebih baik tentang suatu masalah. Apa yang ditakuti adalah konflik yang memecah belah, merusak hubungan mereka, dan membuat kesepakatan serta solusi untuk masalah menjadi lebih sulit diterapkan. Isu ini pula yang harus diperhatikan dalam pengelolaan bisnis keluarga.

Konflik interpersonal dalam keluarga dapat dikategorikan menjadi empat jenis. *Pertama*, pada tingkat gesekan yang paling rendah, ada ketidaksepakatan kecil. Persoalan ini muncul dari melihat sesuatu secara berbeda dan biasanya diselesaikan dengan rasa hormat serta kompromi. Beberapa perusahaan bahkan merekayasa debat semacam ini untuk mendorong pemikiran baru. Pertengkar kecil ini disebut juga dengan istilah “abrasi kreatif”. Ketika konflik seperti ini dikelola dengan baik, pendapat yang berbeda mengarah pada hasil yang lebih baik daripada solusi yang akan muncul dari sudut pandang tunggal. Namun, orang cenderung ingin melindungi dari abrasi kreatif yang berubah menjadi serangan yang dipersonalisasi dan oposisi yang mengakar, di mana pihak-pihak tertentu kemudian siap menemukan hal-hal yang tidak disetujui.

*Kedua*, ranah perselisihan yang serius. Kondisi ini mungkin hasil dari perbedaan ideologis yang lebih besar atau mungkin dimulai sebagai ketidaksepakatan kecil yang membusuk dan tumbuh, terutama dalam menghadapi tujuan yang berbeda. Perasaan tidak hormat yang dikombinasikan dengan kesalahan dan sikap defensif sering kali ikut berperan. Konflik-konflik ini masih dapat diselesaikan, tetapi harus ditangani dengan cepat dan kompeten. Orang terutama ingin mengganggu pihak yang berkonflik dari upaya merekrut sekutu untuk tujuan mereka atau berisiko pindah ke tahap berikutnya.

*Ketiga*, konflik destabilisasi. Konflik ini muncul ketika faksi dalam bisnis keluarga berkembang, pertarungan dan retorika meningkat, dan para peserta merasa semakin sulit mundur dari posisi mereka untuk menemukan resolusi yang dapat diterima oleh semua pihak. Konflik ini didominasi oleh posisi dan emosi dogmatis. Kecemasan tinggi serta kemarahan diekspresikan secara agresif dan pihak-pihak tertentu dalam keluarga sering merasa identitasnya diserang. Tanpa campur tangan pihak luar, konflik-konflik ini cenderung berkembang menjadi jenis yang paling berbahaya, yakni peperangan.

*Keempat*, peperangan. Konflik ini dapat mengancam keberadaan suatu organisasi atau hubungan. Pada tahap ini, posisi begitu mengakar sehingga bagi sebagian orang lebih diutamakan untuk menjadi benar atau bahkan merugikan pihak lain daripada mencari penyelesaian konflik. Permusuhan yang intens dapat menyebabkan peserta menyerang satu sama lain secara pribadi dan melakukan balas dendam dengan mengorbankan keluarga atau bisnis. Hubungan yang mengalami tahap konflik ini sering kali rusak secara permanen dan keluarga serta perusahaan dapat berubah, terpecah, atau bahkan hancur. Pertempuran selama puluhan tahun Demoulas atas jaringan supermarket senilai 4 miliar dolar mereka, Market Basket, memuncak pada 2014 dengan gugatan termahal dalam sejarah Massachusetts. Padahal, ini adalah bisnis keluarga dengan pembelian dan restrukturisasi kelompok kepemilikan, yang memungkinkan satu cabang untuk menyelamatkan apa yang tersisa dari perusahaan. Sering kali satusatunya resolusi peperangan adalah pemisahan aset keuangan, tetapi hubungan keluarga jarang pulih seperti semula.

Konflik dalam keluarga bisnis dapat terjadi karena perbedaan yang sah dan penting serta cedera yang nyata. Selain itu, hal ini dapat terjadi, atau dipercepat, karena ketidakamanan emosional, reaksi berlebihan terhadap penghinaan yang dirasakan, informasi yang salah dan gosip, serta manipulasi oleh mereka yang berharap mendapatkan keuntungan dari perselisihan tersebut. Dalam bisnis keluarga, masalahnya tidak harus besar untuk mengobarkan keluarga. Kadang-kadang, masalah yang tampaknya kecil (bagi orang luar) dapat menyinggung perasaan, menimbulkan ketidakpercayaan, dan meluncurkan keluarga ke jalan menuju konflik yang meningkat.

## **10.6 Manajemen Konflik Bisnis Keluarga**

Dewasa ini, penelitian mengenai konflik dalam bisnis keluarga telah berkembang pesat dengan mempalajri apa yang menjadi anteseden dari suatu konflik dan bagaimana hasil atau dampak dari suatu konflik. Namun studi yang dilakukan oleh Qiu dan Freel (2020) menunjukkan bahwa studi mengenai konflik dalam bisnis keluarga kurang memberikan perhatian pada proses konflik dan, khususnya, kurang menjawab pertanyaan mengenai bagaimana strategi manajemen konflik digunakan dalam berbagai konflik yang berbeda, atau bagaimana siklus umpan balik yang terjadi memengaruhi hasil konflik. Pertanyaan ini penting untuk dijawab karena manajemen konflik yang tidak efektif dapat memicu munculnya konflik baru. Qiu dan Freel (2020) mengajukan gagasan mengenai bagaimana seharusnya konflik dalam bisnis keluarga dikelola dengan meminjam teori mengenai manajemen konflik dalam organisasi dari Putnam et al (2016) yang terdiri dari tiga perspektif strategi penyelesaian konflik: kontigensi, paradok dan dialektika.

Meskipun teori manajemen konflik yang terdiri dari kontigensi, paradok, dan dialektika ini tampak bersifat universal namun kompleksitas konflik perlu dipertimbangkan dalam pengelolaan konflik, khususnya pertanyaan mengenai kapan dan bagaimana ketiga strategi yang berbeda itu digunakan dalam suatu konflik. Misalnya, dibandingkan dengan karyawan di perusahaan nonkeluarga, karyawan keluarga memiliki keterikatan emosional yang lebih tinggi dengan bisnis keluarga.

Keterikatan ini seringkali membuat mereka tidak menarik diri dari konflik (dikenal dengan istilah ‘borgol keluarga’) dan situasi ini mengarah pada siklus konflik yang kronis (Martin et al, 2017). Pada bagian berikut ini, kita akan meninjau strategi manajemen konflik yang digunakan bisnis keluarga dengan fokus perhatian pada konflik keluarga. Penting untuk dicatat bahwa, karena terbatasnya jumlah studi empiris tentang pengelolaan konflik bisnis keluarga maka efektivitas strategi manajemen konflik ini belum cukup terbukti secara empiris.

### 10.6.1 Perspektif Kontingensi

Strategi ini menekankan pada pentingnya memilih cara bertindak berdasarkan kontingensi dengan mempertimbangkan situasi yang tengah dihadapi, khususnya jika situasi yang dihadapi penuh dengan ketidakpastian (Putnam et al., 2016; Thomas, 1992). Perspektif kontingensi dapat ditemukan dalam teori manajemen konflik tradisional, di mana para pihak berupaya untuk memenangkan konflik dengan demikian dapat mengedepankan kepentingan pribadinya. Sebaliknya, jika situasi belum memungkinkan maka pelaku memilih strategi untuk mengalah dengan cara mengakomodasi kepentingan orang lain (Sorenson, 1999). Strategi kontingensi memiliki pemikiran menang atau kalah dan lebih memilih untuk menang atas orang lain, dari pada menang bersama. Dengan demikian strategi ini hanya berpikir dalam perspektif menang atau kalah, kita atau mereka (*either-or*) sebagai cara dalam menyelesaikan konflik. Qiu dan Freel (2020) menemukan 21 laporan penelitian yang menggunakan strategi ini dalam konflik bisnis keluarga dan mereka mengidentifikasi empat strategi di bawah kategori ini yang mana setiap strategi dapat mengambil bentuk yang berbeda dalam praktiknya. Keempat strategi itu adalah: penghindaran, pemisahan, akomodasi, dan kompetisi.

*Penghindaran.* Penghindaran (*avoidance*) mencerminkan pemikiran kita atau mereka namun dengan cara menghindarkan diri atau menjauh dari konflik dari pada tetap di dalamnya. Penghindaran dapat melibatkan perilaku, misal, kurangnya respons terhadap konflik (Kellermanns & Eddleston, 2007), penolakan konflik (Sorenson, 1999), dan menarik

diri dari bisnis (Alderson, 2015) atau keluarga (misalnya melalui perceraian, Galbraith, 2003). Penghindaran seringkali menjadi pilihan termudah pada tahap awal proses konflik karena adanya keinginan untuk mengurangi ketidaknyamanan akibat konflik (Fahed-Sreih, 2018). Namun, penghindaran mungkin sulit dicapai ketika pihak yang berkonflik memiliki hubungan keluarga yang kuat (McKee et al., 2014). Begitu juga, penghindaran sulit dilakukan jika konflik yang terjadi telah mencapai intensitas tinggi (Fahed-Sreih, 2018).

Literatur umumnya memiliki pandangan negatif terhadap strategi penghindaran karena tidak mengatasi akar penyebab konflik. Penghindaran sering membawa hasil negatif bagi keluarga dan juga bisnis (Sorenson, 1999). Sebagai contoh, Kaye dan McCarthy (1996) menemukan bahwa penerapan strategi penghindaran menyebabkan tingkat kepuasan keluarga yang rendah, persaingan antar saudara yang tinggi, dan tingkat kepercayaan di antara anggota keluarga yang rendah. Namun, beberapa penulis memiliki pandangan berbeda mengenai efektivitas penghindaran. Misalnya, McKee et al (2014) berpendapat bahwa penghindaran dapat menjadi pilihan praktis dalam menghadapi konflik, baik konflik antara anggota keluarga dan nonkeluarga, terutama ketika tim nonkeluarga di perusahaan hanya ada untuk waktu yang singkat. Sedangkan Sorenson (1999) berpendapat bahwa penghindaran dapat menjadi strategi yang efektif bagi anggota keluarga untuk “menenangkan diri” (*cool down*) dari ketegangan akibat konflik.

Temuan literatur juga menunjukkan bahwa penghindaran bisa menjadi strategi yang efektif untuk mengelola konflik dalam kelompok kerja (Murnighan & Conlon, 1991). Namun secara keseluruhan, strategi penghindaran tampaknya hanya cocok untuk konflik intensitas rendah antara anggota keluarga dan bukan keluarga, tetapi tidak direkomendasikan untuk menangani konflik antar anggota keluarga. Selain itu, penghindaran dapat digunakan sebagai strategi *cooldown*, untuk memungkinkan orang menemukan strategi jangka panjang yang tepat dan/atau menunggu saat yang tepat untuk bertindak (Fahed-Sreih, 2018).

*Pemisahan.* Tidak seperti penghindaran yang menangani konflik secara pasif maka pemisahan (*separation*) menangani konflik secara aktif dengan tujuan untuk mengurangi ketegangan dengan cara

menghindari konfrontasi. Pemisahan tampaknya menjadi salah satu strategi manajemen konflik yang paling banyak digunakan dalam bisnis keluarga. Pemisahan dapat dicapai melalui pemisahan waktu. Misalnya, menjadwalkan pertemuan ketika pihak lain tidak dapat hadir (Cozier & Harvey, 1998) atau pemisahan ruang/struktur. Misalnya, memisahkan kepemilikan keluarga dari manajemen bisnis dengan mempekerjakan profesional nonkeluarga atau menciptakan divisi berbeda untuk anggota keluarga yang berkonflik (Grote, 2003). Pemisahan juga dapat digunakan untuk menangani konflik keluarga terkait uang dan adanya perbedaan identitas. Misalnya, bisnis keluarga mengelola pembayaran gaji dan dividen secara terpisah untuk menghindari konflik terkait uang (Alderson, 2015). Beberapa bisnis keluarga juga mendirikan kantor keluarga atau kantor perwalian keluarga untuk memisahkan beberapa pemilik keluarga dan menghindari konflik dalam kelompok pemilik keluarga (Zellweger & Kammerlander, 2015). Dalam menjalani peran, individu dapat memisahkan diri mereka dari keluarga atau bisnis dengan menggunakan nama keluarga atau nama jabatan dalam percakapan atau dengan menyembunyikan identitas yang tidak diinginkan untuk mengurangi ketidaknyamanan pribadi (Knapp et al, 2013).

Strategi pemisahan bermanfaat membantu mengurangi kompleksitas konflik dengan cara menetapkan batasan yang jelas antara pihak yang berkonflik yaitu, keluarga, bisnis, dan kepemilikan (Rhodes & Lansky, 2013). Mendelegasikan otoritas manajemen kepada karyawan nonkeluarga dapat membantu mendisiplinkan anggota keluarga, menghasilkan komitmen yang lebih tinggi dari karyawan nonkeluarga, dan mengatasi lingkungan bisnis yang semakin kompetitif (Stewart & Hitt, 2012). Terlepas dari beberapa kelemahan namun strategi pemisahan memainkan peran penting dalam mengelola konflik dalam hal adanya peran dan tanggung jawab yang tumpang tindih. Pilihan strategi ini dibandingkan alternatif lain tampaknya bergantung pada preferensi pribadi dan biaya serta manfaat (Knapp et al, 2013).

*Akomodasi.* Strategi yang terkait erat dengan altruisme yaitu konsep yang sering disebutkan dalam literatur bisnis keluarga dan didefinisikan sebagai sifat yang secara positif menghubungkan kesejahteraan individu dengan kesejahteraan orang lain (Eddleston & Kellermans, 2007;

Lubatkin & Schulze, 2005; Kellermanns & Eddleston, 2004). Altruisme terkadang melibatkan praktik pertukaran seperti saling bertukar hadiah dan bantuan atau membagi-bagi sumber daya berdasarkan kebutuhan anggota keluarga dalam jangka panjang. Melalui strategi ini, setiap anggota keluarga diingatkan dan diarahkan menuju kesejahteraan bersama sehingga menumbuhkan loyalitas dan mengurangi konflik (Marchisio et al, 2010). Altruisme dapat ditemui di semua jenis organisasi namun diyakini bahwa intensitas altruisme paling kuat pada bisnis keluarga (Kellermanns & Eddleston, 2004).

Namun sejumlah studi menunjukkan hasil negatif dari altruisme. Misalnya, akomodasi dapat meningkatkan apa yang disebut sebagai efek Fredo yaitu rasa ketergantungan dan perasaan paling berhak yang mengarah pada nepotisme (Kidwell et al., 2013). Menjadi terlalu akomodatif dapat menyebabkan pengabaian isu-isu bisnis penting dan pengorbanan kepentingan bisnis (Sorenson, 1999). Penerapan strategi ini juga berpotensi menimbulkan konflik baru karena penerapannya cenderung mengambil tindakan yang membahayakan kesejahteraan mereka serta kesejahteraan orang-orang yang bergantung kepada mereka (Lubatkin & Schulze, 2005). Sisi positifnya, akomodasi melalui altruisme dapat mengurangi konflik dalam bisnis keluarga (Kellermanns & Eddleston, 2004) dan berkontribusi pada kepuasan keluarga yang tinggi (Sorenson, 1999). Penelitian juga menunjukkan bahwa altruisme yang dipraktikkan dengan anggota nonkeluarga dapat menciptakan loyalitas yang besar pada tahap awal bisnis keluarga dan membantu membangun keunggulan perusahaan yang kompetitif (Karra et al., 2006). Secara keseluruhan, akomodasi dapat dianggap sebagai strategi membangun hubungan yang baik untuk keluarga tetapi tidak untuk bisnis. Tergantung pada sifat konflik, strategi ini harus digunakan secara selektif ketika solusi lain tidak memungkinkan (Sorenson, 1999).

*Dominasi/Kompetisi.* Sebagai kebalikan dari akomodasi, strategi dominasi atau kompetisi berfokus pada pemuasan kepentingan diri sendiri yang termanifestasi sebagai salah satu pihak mencoba memaksakan kehendak, keinginan, dan perspektifnya pada pihak lain (Fahed-Sreih, 2018; Rhodes & Lansky, 2013). Dominasi seringkali dicapai dengan menggunakan otoritas, melakukan kekerasan dan perilaku mengancam

lainnya agar pihak yang diancam menjadi patuh (Fahed-Sreih, 2018), atau mau bersaing (Marchisio et al., 2010; Dean, 1992; Frank et al., 2011; Sorenson, 1999). Karena strategi ini pasti melibatkan pemenang dan pecundang maka banyak penulis memandangnya secara negatif. Persaingan membutuhkan banyak waktu dan sumber daya emosional untuk dikelola karena harus menekan ekspresi pendapat yang beragam, menghambat aliran informasi yang efektif, merusak kualitas keputusan (Sorenson, 1999), dan mengutamakan kesuksesan jangka pendek dengan mengorbankan hubungan jangka panjang (Kellermanns & Eddleston, 2006; Cosier & Harvey, 1998)

Namun, strategi ini mungkin memiliki efek positif jika digunakan dengan tepat. Misalnya, orang tua dapat memupuk tingkat persaingan pada tingkat sedang di antara saudara kandung sebagai cara untuk memperkuat karakter mereka (Rhodes & Lansky, 2013). Lambrecht dan Lievens (2008) berpendapat bahwa “memangkas silsilah keluarga” (yaitu, mengkonsolidasikan kepemilikan keluarga dengan mengurangi jumlah pemegang saham keluarga atau manajer keluarga) dapat meningkatkan keharmonisan keluarga dan kinerja perusahaan, dan menghasilkan penghematan dan kelebihan sumber daya. Hal ini dapat dilakukan asalkan anggota keluarga yang tidak tertarik atau tidak kompeten ingin melikuidasi saham mereka dan perusahaan memiliki likuiditas yang cukup untuk melakukan pembelian. Dalam pengertian ini, strategi dominasi memainkan peran penting dalam menghasilkan atau mempertahankan “koalisi dominan” dalam bisnis keluarga.

### **10.6.2 Perspektif paradoks**

Strategi manajemen konflik dalam perspektif paradoks mengakui adanya saling ketergantungan di antara kekuatan yang saling bertentangan (kontradiktif). Misalnya, konflik bisnis keluarga antara pemegang saham keluarga mayoritas dan minoritas. Strategi paradoks berpendapat bahwa ketegangan sebagai hasil dari tuntutan yang saling bertentangan harus dikelola dengan cara menyelesaikan tuntutan itu secara bersamaan (Smith & Lewis, 2011). Strategi paradoks mencoba mencari jalan tengah di antara dua pihak yang berkonflik, dan meminta

para pihak untuk berkolaborasi, sehingga menghasilkan solusi yang memenangkan semua pihak yang berkonflik (*win-win solution*). Qiu dan Freel (2020) mengidentifikasi empat strategi yang berada di bawah ruang lingkup perpektif paradoks yaitu: penyesuaian, kompromi, kolaborasi, dan integrasi.

*Penyesuaian.* Strategi penyesuaian berfokus pada pergeseran bolak-balik antara tuntutan yang saling bertentangan pada waktu yang berbeda atau dalam konteks yang berbeda (Putnam et al., 2016). Dalam bisnis keluarga, penyesuaian sering mengambil bentuk penyesuaian sumber daya keluarga untuk mendukung bisnis atau sebaliknya. Misalnya, menunda tugas-tugas rumah tangga untuk melakukan kegiatan bisnis atau menunda tuntutan bisnis untuk menghabiskan lebih banyak waktu dengan keluarga (Lee et al, 2017) atau melakukan tugas yang saling terkait secara bersamaan seperti melakukan pekerjaan bisnis di rumah sambil mengawasi anak (Lee et al., 2017). Penyesuaian seperti itu sering digunakan selama masa sibuk dalam keluarga/bisnis, tetapi pola penerapannya berbeda bergantung budaya dan gender (misalnya, pria lebih berorientasi pada bisnis dari pada wanita (Fitzgerald et al, 2001; Lee et al. , 2017).

Sementara strategi penyesuaian memberikan fleksibilitas dan mampu memenuhi tuntutan keluarga dan bisnis, namun efektivitasnya tergantung pada kapan, bagaimana, dan seberapa sering berbagai penyesuaian itu digunakan (Lee et al., 2017). Penelitian menunjukkan bahwa bisnis keluarga sering mendapatkan keuntungan dari pasokan tenaga kerja dari anggota keluarga untuk mendukung kegiatan bisnis. Namun cara ini hanya menguntungkan pada tahun-tahun awal pembentukan bisnis keluarga tetapi kurang menguntungkan pada tahap perkembangan selanjutnya (Olson et al, 2003). Penggunaan sumber daya keluarga secara intensif dalam jangka panjang akan membawa hasil negatif seperti menimbulkan stres dalam keluarga (Miller et al, 1999). Anggota keluarga juga akan merasa diperlakukan tidak adil karena terus menerus diminta bekerja mengurus bisnis dan keluarga (Fitzgerald et al., 2001).

*Kompromi.* Kompromi sering dianggap sebagai solusi yang adil dan memiliki “paling sedikit keburukannya” dalam manajemen konflik bisnis keluarga karena mengharuskan setiap pihak untuk mau berkorban dalam menjaga perdamaian. Solusi kompromi dapat dicapai melalui negosiasi dan mediasi serta digunakan sebagai alternatif setelah solusi lain seperti kompetisi atau kolaborasi tidak membawa hasil (FahedSreih, 2018). Contoh kompromi dalam bisnis keluarga termasuk mempekerjakan co-CEO atau menggilir jabatan CEO secara bergantian di antara anggota keluarga yang memiliki kualifikasi sama. Kompromi dapat membantu mengurangi konflik hubungan dalam keluarga dan mencegah terjadinya konflik baru (Kellermanns & Eddleston, 2006; Fahed-Sreih, 2018).

Di dalam keluarga, bahkan ada anggapan yang menyatakan bahwa “yang harus Anda lakukan hanyalah berkompromi, dan semuanya akan baik-baik saja” (Rhodes & Lansky 2013, p18). Namun, karena kompromi hanya membahas sebagian kepentingan pihak-pihak yang terlibat, beberapa penulis memandang strategi ini sebagai solusi sementara karena dalam jangka panjang cara ini dapat membatasi diskusi atau perdebatan mengenai ide atau solusi baru (McKee et al., 2014). Penggunaan kompromi yang berlebihan dapat menyebabkan keputusan yang dihasilkan dipandang kurang terhormat atau kurang serius (Fahed-Sreih, 2018). Terakhir, Kellermanns dan Eddleston (2006) berpendapat bahwa kompromi tidak cocok untuk mengatasi konflik yang berakar pada perbedaan ideologi.

*Kolaborasi.* Kolaborasi sering dianggap sebagai strategi menang-menang (*win-win solution*) karena melibatkan semua pihak yang berkonflik untuk mau bekerja sama guna menemukan solusi yang dapat diterima bersama dan yang sepenuhnya memuaskan kepentingan semua pihak. Strategi ini berbeda dengan kompromi karena para pihak tidak perlu berkorban untuk mencapai solusi. Partisipatif atau pengambilan keputusan bersama merupakan contoh kolaborasi dalam bisnis keluarga (Alderson, 2015). Namun strategi kolaborasi tidak mudah untuk diimplementasikan karena membutuhkan kerja keras, dedikasi, komitmen, keterampilan interpersonal yang baik serta investasi waktu yang tidak sedikit (De Clercq & Belausteguigoitia, 2015; Sorenson, 1999; Rhodes & Lansky, 2013). Kolaborasi lebih mungkin terjadi dalam kondisi saling percaya dan

saling mendukung, adanya komunikasi terbuka, kreativitas, dan budaya yang menghargai kerja tim dari pada kerja individu (Cosier & Harvey, 1998). Dengan demikian, strategi kolaborasi tampaknya tidak tepat digunakan untuk konflik yang menuntut solusi cepat. Strategi ini juga kurang tepat diterapkan untuk keluarga yang tidak memiliki rasa saling percaya di antara anggotanya dan tidak memiliki budaya organisasi yang mendukung. Untuk alasan yang sama, Kellermanns dan Eddleston (2006) memandang kolaborasi sebagai strategi yang baik untuk mengurangi konflik hubungan karena proses kolaborasi bersifat memperbaiki hubungan. Fahed-Sreih (2018) lebih lanjut menunjukkan bahwa strategi kolaborasi paling baik digunakan jika pemangku kepentingan memiliki kekuatan yang sama dalam organisasi. Hal ini karena dalam proses pengambilan keputusan bersama, ketimpangan kekuatan di antara para pemangku kepentingan dapat menyebabkan pihak-pihak tertentu yang kurang kuat terpinggirkan dalam pengambilan keputusan. Pandangan ini mendukung asumsi teori paradok tentang distribusi kekuasaan yang simetris, di mana masing-masing pihak tidak dapat mengesampingkan yang lain.

*Integrasi.* Mirip dengan kolaborasi, strategi integrasi juga bertujuan untuk mencari *win-win solution* dari suatu konflik dalam bisnis keluarga. Namun, integrasi memiliki fokus untuk menghilangkan batasan antara keluarga, bisnis, dan sistem kepemilikan dan sering digambarkan sebagai kebalikan dari strategi pemisahan. Integrasi sering digunakan untuk menangani konflik pekerjaan-keluarga. Misalnya, pengusaha wanita dapat mengintegrasikan praktik bisnis mereka dengan gaya hidup dan komitmen pribadi mereka dan membangun kebiasaan rutin untuk mengatasi ketegangan antara peran sebagai ibu rumah tangga dan peran sebagai pemilik bisnis (Lewis et al, 2016). Demikian pula, pemilik bisnis dapat mengintegrasikan dirinya ke dalam urusan keluarga sebagai cara untuk melepaskan ketegangan emosional, mencari dukungan sosial, atau memperkuat hubungan (Knapp et al., 2013).

Pada tingkat organisasi, integrasi dapat digunakan untuk menangani konflik antara anggota keluarga dan bukan keluarga. Misalnya, penelitian menunjukkan bahwa bisnis keluarga dapat mengintegrasikan karyawan nonkeluarga dengan menganggap mereka sebagai bagian dari keluarga

besar dengan menekankan visi atau nilai bersama dan juga dengan cara menunjukkan sifat terbuka, percaya, dan inklusif (Kellermanns & Eddleston, 2004; Knapp et al., 2013). Integrasi di tingkat organisasi dapat meningkatkan kesatuan antara anggota keluarga dan nonkeluarga, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, membantu karyawan baru untuk cepat menyatu dengan karyawan lama, menumbuhkan ekspektasi karyawan nonkeluarga, dan mempromosikan strategi jangka panjang (Knapp et al., 2013). Namun, perlu dicatat bahwa praktik integrasi juga dapat mengaburkan batas antara identitas keluarga dan identitas bisnis, menimbulkan kontradiksi, dan menciptakan potensi konflik baru (Knapp et al., 2013; Putnam et al., 2016).

### **10.6.3 Perspektif Dialektik**

Perspektif dialektik berfokus pada penciptaan sintesis melalui interaksi dinamis yang berkelanjutan antara hal-hal yang berlawanan (tesis versus antitesis). Berbeda dengan perspektif kontingensi yang bersifat jangka pendek maka perspektif dialektik bersifat jangka panjang dan berorientasi pada proses (Thomas, 1992). Selain itu, perspektif dialektika mengasumsikan bahwa aktor berusaha untuk mendominasi dalam hubungan kekuasaan yang tidak seimbang, sedangkan perspektif paradoks menganggap bahwa aktor menerima ketegangan dalam hubungan kekuasaan yang seimbang (Hargrave & Van De Ven, 2017). Dengan demikian, pendekatan dialektika seringkali melibatkan mobilisasi sumber daya, membingkai ulang hubungan, dan berpikir di luar kotak.

Pada umumnya literatur tidak memberikan banyak informasi tentang perspektif dialektika dalam konteks bisnis keluarga, namun beberapa penulis menyarankan bahwa bisnis keluarga dapat menggunakan metode dialektika ini untuk menghasilkan berbagai ide yang mungkin bertentangan dan terlibat dalam perdebatan untuk menghasilkan gagasan terbaik. Dalam perspektif dialektik ini terdapat tiga strategi dalam manajemen konflik bisnis keluarga yaitu dengan cara melibatkan pihak ketiga, menggunakan instrumen tata kelola, dan strategi melalui perubahan dan pembelajaran. Dua strategi terakhir muncul dari literatur bisnis keluarga yang tidak tercakup dalam teori manajemen konflik organisasi dari Putnam et al (2016).

*Pelibatan pihak ketiga.* Strategi ini telah menjadi alat manajemen konflik yang populer dalam bisnis keluarga karena melibatkan pihak luar yang dipandang netral dan dapat menawarkan perspektif baru, memfasilitasi komunikasi dan interaksi, dan menyediakan jalan keluar yang dibutuhkan untuk menghilangkan emosi negatif (Levinson, 1971; McKee et al., 2014; Rhodes & Lansky, 2013). Pihak ketiga yang paling sering dilibatkan dalam konflik bisnis keluarga termasuk orang tua, anggota nonkeluarga, konsultan keluarga, terapis keluarga, pengacara atau pihak-pihak lain yang dipandang netral (Kellermanns & Eddleston, 2006; Fahed-Sreih, 2018; Haynes et al, 1997; Lee & Danes, 2012).

Sudah barang tentu, keterlibatan pihak ketiga ini berbeda dalam hal biaya, proses, dan kekuatannya. Misalnya, seorang hakim memiliki kewenangan untuk memberikan keputusan independen tanpa persetujuan para pihak). Dari perspektif dialektika, masuknya pihak ketiga ini tidak hanya memengaruhi penyelesaian konflik (misalnya, dua pihak yang berkonflik berkolaborasi melalui pihak ketiga dan mencari solusi) tetapi juga memengaruhi dinamika konflik, seperti distribusi kekuasaan antara pihak yang berkonflik atau, bahkan, aturan yang mengatur konflik mungkin berubah. Selain itu, informasi eksternal yang umumnya dipersepsikan sebagai standar acuan juga dapat berfungsi sebagai pihak ketiga yang menawarkan objektivitas. Misalnya, dalam menangani konflik terkait nilai kompensasi, solusi yang adil mungkin dengan memberikan kompensasi berdasarkan harga pasar atau aturan yang berlaku (Alderson, 2015).

Dalam upaya untuk memanfaatkan keterlibatan pihak ketiga dengan sebaik-baiknya maka pihak ketiga yang dipilih haruslah ideal dengan kriteria antara lain: pertama, memiliki jarak yang cukup jauh dari pihak-pihak yang berkonflik untuk memastikan objektivitas; kedua, tidak memiliki andil dalam hasilnya, dan; ketiga, memahami hierarki kekuasaan dalam bisnis keluarga untuk menghindari manipulasi (Haynes et al., 1997; Rhodes & Lansky, 2013).

*Menggunakan Tata Kelola.* Instrumen tata kelola perusahaan seperti pertemuan keluarga atau rapat dewan direksi bisa menjadi mekanisme untuk menangani konflik dalam bisnis keluarga (Alderson, 2015; Brenes et al, 2006; Frank et al., 2011). Penyelesaian konflik dengan

menggunakan hukum atau peraturan negara yang berlaku juga menjadi bagian dari strategi dengan menggunakan instrumen tata kelola ini. Strategi dengan menggunakan instrumen tata kelola ini berfokus pada pelebagaan manajemen konflik untuk menghadapi berbagai potensi konflik, dan proses pelebagaan ini menyiratkan pelaksanaan kekuasaan. Pelebagaan semacam ini memperjelas peran dan tanggung jawab para pihak, membantu mencegah konflik, dan memberikan panduan untuk menangani konflik yang berulang (Cosier & Harvey, 1998; Frank et al., 2011). Instrumen tata kelola juga memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi, membantu menciptakan nilai-nilai bersama, dan membangun kode etik (Kidwell et al., 2013). Selain itu, instrumen tata kelola juga dapat digunakan untuk memaksimalkan efek positif dari konflik. Instrumen tata kelola lainnya yang sering digunakan dalam penyelesaian konflik bisnis keluarga adalah, misalnya, undang-undang perusahaan atau hukum keluarga. Misalnya, hukum perceraian dan hukum waris sama-sama menawarkan model pembagian aset pada saat terjadi pemutusan hubungan (Tait, 2017). Undang-undang perusahaan memberikan perlindungan hukum dan keuangan bagi pemegang saham minoritas dalam bisnis keluarga. Solusi melalui litigasi semacam ini dapat dianggap sebagai kombinasi intervensi pihak ketiga (pengacara sebagai pihak ketiga) dan penggunaan perangkat tata kelola (hukum sebagai sistem tata kelola). Hal terpenting adalah penerapan strategi penyelesaian konflik dengan menggunakan instrumen tata kelola ini menuntut proses yang adil dan kemampuan untuk mengubah aturan sesuai kebutuhan (Van der Heyden et al, 2005).

*Mengubah dan/atau Belajar.* Strategi ini berfokus pada upaya untuk menemukan cara baru untuk menangani konflik dengan mengubah cara/praktik yang ada dan/atau mempelajari dan mengadopsi cara/praktik baru. Namun strategi ini bukan sekedar mengubah cara/praktik karena konsekuensi perubahan itu menuntut perubahan dalam politik, kekuasaan, hubungan, sikap, dan nilai. Transformasi semacam ini sejalan dengan teori dialektika dalam mencari sintesa tatanan yang lebih tinggi dari pihak-pihak yang berkonflik. Misalnya, Filbeck dan Smith (1997) mengemukakan bahwa bisnis keluarga yang mendidik anggota mereka dalam perbedaan kepribadian dapat meningkatkan moral dan

memperkuat hubungan interpersonal. Pieper et al. (2015) menemukan bahwa bisnis multi-keluarga sering mengadopsi aturan sederhana untuk memfasilitasi pemantauan bersama dan menciptakan proses tata kelola terbuka yang memperkuat diri sendiri, dan bahwa aturan ini dikembangkan dari pengalaman. Kedua contoh tersebut mengilustrasikan manajemen konflik sebagai proses pembelajaran yang menghasilkan perubahan hubungan antara pihak-pihak yang berkonflik.

Penelitian menemukan bahwa kemampuan keluarga untuk beradaptasi terhadap perubahan situasi adalah lebih penting dari pada ikatan atau kohesi antar anggota keluarga. Kemampuan keluarga untuk beradaptasi didefinisikan sebagai kemampuan sistem perkawinan atau keluarga untuk mengubah struktur kekuasaannya, hubungan peran, dan aturan hubungan dalam menanggapi situasi yang ada (Olson et al, 1983, p70). Kemampuan beradaptasi ini lebih penting daripada kohesi keluarga yang biasanya digunakan untuk memprediksi komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kepuasan hidup (Lee, 2006). Dengan demikian, penting bagi bisnis keluarga untuk belajar dan menyesuaikan strategi manajemen konflik mereka dengan perubahan kondisi (Fock, 1998).

Meskipun perubahan/pembelajaran terbukti penting dalam konteks pengelolaan konflik, strategi ini bukannya tanpa tantangan dan masalah. Pertama, baik perubahan maupun pembelajaran membutuhkan waktu. Oleh karena itu, strategi ini mungkin tidak sesuai untuk solusi jangka pendek. Kedua, proses belajar dan kemudian mengubah diri seringkali membutuhkan perubahan perilaku, namun perubahan ini dapat memicu resistensi dan memicu konflik baru (Lewis et al, 2016).

## W I S D O M

Bisnis keluarga lainnya yang cukup sukses di Indonesia adalah Sido Muncul. Dewasa ini, Sido Muncul dikenal dengan jargon salah satu produknya yang berbunyi “Orang Pintar Minum Tolak Angin”. Obat herbal pereda masuk angin, perut mual, dan gejala tak enak badan lainnya merupakan produk lokal buatan Sido Muncul. Sampai kini, Sido Muncul masih bertahan di Indonesia meski sudah diturunkan dari generasi ke generasi.

Sido Muncul menjadi perusahaan formal pada 1951. PT Sido Muncul merupakan pabrik jamu tradisional yang didirikan dari industri rumahan yang dikelola oleh Ibu Rakhmat Sulistio di Yogyakarta pada 1940. Saat itu, beliau hanya memiliki tiga karyawan yang membantu menghasilkan ramuan dalam bentuk yang lebih praktis (bubuk). Pada 1951, Ibu Rakhmat mendirikan sebuah perusahaan sederhana, bernama Sido Muncul, dengan produk pertama yang dapat melawan influenza. Produk ini membuat Sido Muncul terkenal dan mendapatkan banyak permintaan pasar. Namun sayangnya, pabrik ini tidak mampu menghasilkan produk yang lebih banyak. Maka, pada 1984 Ibu Rakhmat pindah ke rumah industri di Kaligawe, Semarang. Pada 11 November 2000, Menteri Kesehatan dan Kesejahteraan Sosial Republik Indonesia dr Achmad Sujudi mengesahkan pabrik Sido Muncul yang pada saat itu menerima dua sertifikat sekaligus, yaitu sebagai perusahaan yang mampu meracik obat-obatan tradisional yang baik dan sebagai perusahaan yang memiliki cara meracik obat yang baik setara dengan ilmu farmasi. Kedua sertifikat ini membuat Sido Muncul menjadi satu-satunya pabrik jamu dengan standar farmasi.

Dalam acara *Marketeers Hangout 2021*, CEO PT Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk (SIDO) Irwan Hidayat membagikan sedikit kiat sukses keluarganya mempertahankan bisnis ini hingga tiga generasi. Kunci utama untuk kesuksesan bisnis keluarga ini di antaranya:

1. kerukunan antarsaudara

Dalam sebuah wawancara, Irwan Hidayat mengungkapkan: “Di keluarga saya, orangtua saya, nenek saya, terus papa-mama saya itu selalu ngajarin, selalu ngomong sampai puasa Senin-Kamis lho,

sampai enggak makan daging untuk apa? Dia hanya bilang supaya anaknya rukun.” Kerukunan adalah kunci untuk kesuksesan bisnis. Bisnis keluarga yang dipenuhi konflik akan sulit berhasil. Alih-alih membuat keputusan yang baik, bisnis justru harus terkendala banyak hal karena ketiadaan kerukunan antar-anggota keluarga;

## 2. logika

Dalam acara UKSW Leaders Forum di Salatiga, Irwan Hidayat mengungkapkan bahwa kunci sukses dalam memimpin perusahaan dan menjalankan bisnis adalah logika berpikir. Logika berpikir yang baik dan sehat dapat membuat orang mampu menghasilkan keputusan-keputusan yang tepat. Sebaliknya, logika berpikir yang dangkal dan tidak sistematis akan melahirkan keputusan-keputusan yang tidak tepat. Karena itu, belajar adalah kewajiban bagi pelaku bisnis;

## 3. disiplin

Bisnis keluarga tetaplah bisnis, meski dimiliki dan dikelola oleh keluarga. Orang harus membiasakan diri untuk menjaga batasan-batasan profesional dalam menjalankan bisnis. Hubungan keluarga dalam hal ini harus dilihat sebagai perekat untuk kerja sama dan kontribusi yang lebih sepenuh hati dari setiap orang. Namun, kedisiplinan tetap yang utama dalam bekerja.

# Bab 11

## STRATEGI DAN INOVASI BISNIS KELUARGA

Bisnis yang baik adalah bisnis dengan visi tertentu yang ingin dicapai di masa depan. Visi memberikan tujuan dan arah untuk bisnis agar setiap orang yang terlibat di dalamnya bisa mendapatkan makna dari berbagai aktivitas yang dijalankan. Bisnis tanpa visi hanyalah aktivitas menghabiskan waktu untuk hal-hal yang tidak memiliki makna bagi pemiliknya. Karena itu, sebelum menjalankan berbagai strategi bisnis yang diinginkan, pemilik sedari awal harus bisa menentukan visi apa yang ingin dicapai.

Apa yang dimaksud dengan visi dalam bisnis pada dasarnya merupakan sebuah pandangan tentang masa depan yang diinginkan. Visi ini menciptakan makna dan tujuan bagi individu maupun organisasi untuk tingkat pencapaian yang lebih tinggi. Dengan kata lain, pemilik bisnis dapat menciptakan makna dari aktivitas bisnisnya melalui visi yang akan diraih di masa depan, serta menyempurnakannya lewat arti yang didapatkan dalam pengalaman menuju visi tersebut. Visi adalah kekuatan utama, baik dalam diri seseorang maupun organisasi, yang mampu memberikan gairah dan memberdayakan keduanya dalam mencapai tujuan tertentu di masa mendatang. Hal senada dinyatakan oleh Bill Hybels (2008), yakni bahwa kekuatan sebuah visi merupakan inti dari kepemimpinan. Baginya, visi merupakan *picture of the future*

*that produces passion in people*, gambaran masa depan yang menghasilkan kegairahan pada orang-orang.

Pernyataan sebuah visi dalam kalimat adalah ungkapan tentang cita-cita, harapan, atau impian individu maupun organisasi yang ingin dicapai di masa depan. Visi juga dapat dikatakan merupakan pernyataan “*want to be*” dari individu atau organisasi. Visi akan membantu individu atau organisasi agar tidak melenceng dari arah dan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pengertian yang lebih luas, Robert Fritz (1996) menyatakan bahwa pemahaman terhadap visi akan menciptakan jarak antara kenyataan yang ada dan cita-cita ideal, sekaligus memaksa orang atau organisasi untuk bekerja bersama-sama dalam mereduksi jarak tersebut.

Visi biasanya selalu disandingkan dengan misi, walaupun keduanya memiliki pengertian yang berbeda secara teknis. Misi lebih merupakan pernyataan yang mengandung rumusan mengenai latar belakang keberadaan individu atau organisasi dan apa yang akan dilakukannya. Peter Drucker (2001) menyatakan bahwa misi merupakan alasan mendasar eksistensi suatu organisasi. Dengan demikian, pernyataan misi mencakup alasan keberadaan sebuah organisasi atau individu yang bersifat lebih teknis daripada visi.

Mengingat arti penting sebuah visi, tak heran jika seorang pemilik bisnis dituntut untuk memiliki visi dan misi dalam menjalankan bisnis keluarganya. Persoalannya kemudian adalah banyak para pemilik bisnis keluarga tidak mengetahui kegunaan visi dan misi. Keluarga pemilik bisnis seringkali hanya memulai perusahaan begitu saja tanpa memahami kondisi apa yang ingin dicapai di masa depan. Pada keluarga tertentu, upaya membangun bisnis hanyalah tindakan untuk survive dan mempertahankan kelangsungan keluarga. Visi merupakan “kompas internal” yang akan menuntun tindakan seseorang atau organisasi dalam mengarahkan anggota-anggotanya untuk mencapai cita-cita bersama. Dalam sebuah perusahaan, visi akan menyatukan keyakinan pelakunya tentang tujuan yang ingin dicapai, metode, strategi, dan berbagai keadaan yang menentukan norma-norma tindakan.

Para ahli beranggapan bahwa upaya pengembangan visi bisnis dapat dilakukan dengan cara mengartikulasikan pernyataan tentang keyakinan-keyakinan yang dimiliki dan mengimplementasikannya. Pernyataan tersebut harus tertulis dan merangkum keyakinan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan tertentu di masa mendatang. Beberapa ahli juga menganggap bahwa upaya membangun dan mengembangkan sebuah visi merupakan proses berkelanjutan, yang membutuhkan refleksi terus menerus, tindakan nyata, serta reevaluasi atas apa yang sudah dilakukan.

Karena itu, Burt Nanus (1992) menyarankan agar visi organisasi atau perusahaan memenuhi kriteria sebagai berikut:

a. kepantasan (*appropriateness*)

Sebuah organisasi pada dasarnya dipengaruhi oleh konstruksi budaya, lingkungan, dan kultur sosial-politik tertentu, yang dengannya seorang pemimpin atau pemilik bisnis juga harus mempertimbangkan hal-hal tersebut dalam mengembangkan visi yang ingin dicapai. Visi harus cocok dengan nilai-nilai historis, kultur sosial-politik, dan budaya yang terdapat dalam keluarga/organisasi, sehingga tidak mustahil dicapai meski sulit;

b. idealistis (*idealistic*)

Sebuah visi pada dasarnya mengandung rumusan harapan ideal atau cita-cita yang tinggi dan bersifat positif. Ia bukan semata-mata tujuan jangka pendek yang akan dicapai oleh organisasi. Ia merupakan “mimpi” yang harus diwujudkan secara bersama-sama oleh setiap orang sehingga pencapaiannya dapat menimbulkan rasa bangga pada setiap anggota keluarga pemilik bisnis. Sebuah visi haruslah ideal;

c. kredibel dan penuh tujuan (*purposeful and credible*)

Visi sebuah bisnis keluarga harus dilandasi kepercayaan bahwa ia dapat dicapai. Visi bahkan harus bisa memberikan arti bagi setiap tindakan yang dirancang untuk mencapainya. Sebuah visi yang tidak memiliki tujuan yang jelas, yang tidak memberikan daya dorong dan makna bagi orang-orang atau anggota keluarga yang berada dalam suatu bisnis untuk mencapainya, adalah visi yang buruk;

d. memberi inspirasi (*inspirational*)

Sebuah visi, seperti disebutkan sebelumnya, harus memberikan daya dorong atau spirit bagi setiap individu anggota keluarga pemilik bisnis ataupun unsur-unsur dalam perusahaan untuk bekerja bersama-sama dalam mencapainya. Visi yang baik dapat menjadi ilham penting bagi bisnis keluarga agar tidak kehilangan arah dalam tindakannya. Visi bahkan menjadi sumber motivasi bagi orang-orang untuk terus bekerja dan berusaha sekuat mungkin dalam meningkatkan keberadaan serta nilai bisnis keluarga di masa mendatang;

e. bisa dipahami (*understandable*)

Visi yang baik adalah sebuah pernyataan yang jelas tentang harapan di masa mendatang. Visi harus bisa dimengerti oleh setiap anggota keluarga dan unsur-unsur dalam bisnis keluarga, sehingga dalam pencapaiannya tidak terjadi kebingungan ataupun keraguan;

f. unik (*unique*)

Karena sebuah visi merupakan harapan ideal sebuah organisasi, maka ia harus bersifat unik dan khusus. Keunikan sebuah visi akan memberikan warna tersendiri bagi organisasi atau bisnis keluarga untuk mencapainya. Selain itu, keunikan ini dilandasi adanya perbedaan antara satu organisasi dan lainnya, serta individu-individu yang terdapat di dalamnya, sehingga dapat dipahami mengapa visi haruslah bersifat unik;

g. mencerminkan ambisi (*ambitious*)

Karena sebuah visi berisi rumusan harapan ideal di masa mendatang, maka sudah tentu ia juga mencerminkan ambisi jauh yang ingin dicapai oleh keluarga.

Mengingat pentingnya keberadaan visi, maka pemilik bisnis keluarga yang visioner juga harus mengembangkan keberadaan perusahaannya di masa depan. Sebab, bisnis tanpa visi, sekali lagi, adalah bisnis yang tidak bermakna. Ketika orang-orang tidak mendapatkan makna dari apa yang dilakukan, maka akan sulit bagi bisnis keluarga untuk mendapatkan ketahanan dan keberlanjutan.

## 11.1 Membangun Bisnis Visioner

Bisnis keluarga, seperti dijelaskan sebelumnya, bukan semata-mata untuk keuntungan dan pertambahan aset, melainkan juga menjadi ruang bagi keluarga untuk bisa membangun tradisi, menjaga nilai-nilai, dan mencetak sejarahnya sendiri. Karena itu, keberadaan visi yang baik dalam bisnis keluarga sangat diperlukan. Visi yang buruk dapat menjadi cetakan nilai-nilai dan sejarah keluarga yang buruk. Visi yang baik, sebaliknya, dapat menjadi cetakan nilai untuk bangunan sejarah keluarga yang baik pula.

Sebuah visi yang terdapat dalam bisnis keluarga akan memiliki fungsi-fungsi penting, di antaranya:

- a. merupakan landasan tindakan dan arah yang dituju oleh bisnis keluarga;
- b. menjadi pemersatu seluruh perangkat dan tindakan anggota keluarga dalam mencapai tujuan bersama;
- c. merupakan sumber dorongan, semangat, dan ilham bagi setiap individu atau anggota keluarga pemilik bisnis untuk terus bekerja dan melaksanakan tugasnya masing-masing;
- d. merupakan mimpi bersama yang melahirkan kebanggaan dalam pencapaiannya.

Visi demikian tentu harus lahir dari realitas yang dihadapi dan suatu hal ideal yang dicapai. Sebuah bisnis atau perusahaan keluarga tanpa visi ibarat kapal tanpa layar. Bisnis keluarga tersebut akan mudah diombang-ambing oleh angin perubahan dan kehilangan arah diterpa berbagai persoalan yang dihadapi. Keberadaan visi sangat penting untuk dipahami signifikansinya dalam konteks organisasi apa pun, tidak terkecuali bisnis keluarga.

Namun demikian, perlu diingat bahwa sebuah visi tanpa tindakan nyata untuk mewujudkannya akan sia-sia. Robert Starratt (1995), misalnya, menekankan pentingnya pelembagaan sebuah visi (*institutionalized vision*). Tidak peduli seberapa indah sebuah visi di atas kertas, mimpi yang terangkum di dalamnya akan layu jika tidak dapat diterjemahkan menjadi bentuk konkret seperti kebijakan, program,

prosedur, aturan, dan strategi. Pada konteks bisnis keluarga, visi berarti harus diterjemahkan ke dalam program, kebijakan, rencana-rencana, strategi, dan keputusan konkret pada berbagai level.

Pada saat yang sama, setiap individu atau anggota keluarga pemilik bisnis, termasuk dewan direksi, manajer, hingga karyawan, harus tetap fokus pada upaya pencapaian dan arah yang diberikan oleh visi tersebut. Sebab, orang sering menemukan bahwa visi kerap kali hanya menjadi catatan dalam profil organisasi bisnis, tetapi segenap anggotanya justru tidak mencerminkannya dalam sikap, tindakan, perilaku, dan kepribadian ketika bekerja. Padahal, visi bisnis haruslah diterjemahkan secara konkret dalam praktik nyata hingga level terkecil, yaitu sikap dan perbuatan setiap pelaksana bisnis keluarga. Sikap dan perilaku yang didasarkan pada visi bersama ini dalam kelanjutannya akan menciptakan suatu budaya pencapaian berupa bekerja secara bersama-sama.

Karena itu, visi yang baik dan segenap upaya pencapaian yang dilakukan oleh bisnis keluarga memerlukan peran serta sosok pemimpin yang dapat memandu setiap individu untuk terus setia pada visinya. Hanya dengan hal ini pula perusahaan keluarga dapat menjadi bisnis yang visioner. Fungsi utama seorang pemilik bisnis keluarga adalah menjadi pemimpin visioner dalam membangun perusahaan keluarga yang visioner pula. Visi yang baik mampu menjaga keseimbangan bisnis untuk terus berada pada jalurnya di tengah terpaan segenap perubahan serta tuntutan faktor-faktor internal dan eksternal yang melingkupinya.

Tentu saja keberadaan pemilik perusahaan keluarga dan visi yang dibawanya juga tidak cukup untuk menopang keberhasilan bisnis yang dijalankan. Berbagai macam perubahan dan kemunculan paradigma baru dalam dunia kerja menunjukkan bahwa organisasi bisnis di era global tidak bisa bersifat statis. Sebuah bisnis keluarga harus bisa hidup dan bersifat dinamis dalam menghadapi ekstremnya kondisi lingkungan yang terus berubah, arus informasi dan perkembangan teknologi yang cepat, hingga sumber daya material yang semakin langka. Karena itu, untuk kesuksesannya, sebuah organisasi atau bisnis keluarga mau tidak mau harus belajar dan bersikap adaptif terhadap perubahan. Bisnis keluarga yang visioner bukan semata-mata untuk mendapatkan atau menambah keuntungan materiel, melainkan bisa menjadikan keluarga bersangkutan

memiliki tradisi dan sejarah yang mampu terus mengilhami generasi selanjutnya.

## 11.2. Analisis Kesenjangan dan Daya Saing Berkelanjutan

Dalam membangun bisnis keluarga yang baik, selain keniscayaan untuk memiliki visi dan misi yang baik, para pemilik bisnis harus bisa memahami posisi serta keberadaan mereka di tengah lingkungan yang kompetitif. Upaya memahami posisi bisnis ini sangat penting untuk perencanaan dan perumusan strategi-strategi yang tepat. Dalam konteks ini pula, pemilik bisnis pada akhirnya harus bisa memerlukan analisis kesenjangan (*gap analysis*) untuk memastikan bahwa perusahaan yang dijalankan memang memiliki modal yang dibutuhkan untuk keberlanjutannya.

Analisis kesenjangan adalah komponen penting dari setiap strategi produk dan pelayanan, yang dirancang untuk menyelaraskan tujuan dan visi bisnis yang akan dibangun. Analisis kesenjangan dilakukan untuk melihat keadaan bisnis saat ini dibandingkan dengan ruang tempat bisnis tersebut dijalankan—dan bagaimana produk atau layanan yang ditawarkan dapat membantu pemilik dalam mencapai tujuannya. Analisis kesenjangan yang berfokus pada produk atau layanan secara khusus akan menilai kelayakan dan keinginan produk, serta mencocokkannya dengan tujuan bisnis perusahaan dan rencana pertumbuhan jangka panjang.

Dalam konteks ini, aspek analisis kesenjangan yang sering diabaikan dalam bisnis adalah analisis persaingan (*competitive analysis*). Analisis kompetitif dengan demikian diperlukan untuk melengkapi informasi bisnis terkait produk aktual dari pesaing langsung dan tidak langsung untuk membandingkan penawaran mereka dengan strategi yang dijalankan. Analisis ini pada dasarnya adalah ringkasan strategi tentang setiap produk atau layanan yang bersaing (yang ada di pasar). Analisis ini juga merupakan komponen kunci untuk menyelesaikan analisis kesenjangan yang baik dan selanjutnya menentukan strategi bisnis yang tepat.

Analisis kesenjangan memaksa pemilik bisnis keluarga untuk melihat secara mendalam terkait kondisi—keadaan saat ini dan aspirasi

masa depan—sementara analisis persaingan menuntut ia untuk melihat ke luar, pada lanskap persaingan, dan kemudian menentukan bagaimana produk atau layanan yang ditawarkan dapat berbeda, menonjol, serta memiliki nilai tambah yang lebih baik daripada yang lain. Dalam hal ini, pemilik bisnis harus memahami tiga bidang inti dari analisis kesenjangan, yakni kelayakan bisnis, keinginan pelanggan, dan kelayakan teknis. Tiga hal ini umumnya dianggap sebagai kriteria kunci untuk inovasi bisnis yang berhasil. Berikut adalah deskripsi singkat tentang tiga hal tersebut:

- a. Kelangsungan bisnis, yakni kepastian bahwa produk atau layanan yang ditawarkan akan mendorong pada keuntungan dan penambahan nilai bisnis. Hal ini didasarkan pada permintaan potensial untuk produk dari nilai yang diharapkan kepada pelanggan, yang ditempatkan secara relatif terhadap pesaing saat ini dan masa depan, serta dibandingkan dengan model biaya dan pendapatan perusahaan;
- b. Keinginan pelanggan, yakni poin yang berfokus pada apakah produk atau layanan yang ditawarkan dapat memecahkan masalah nyata dan apakah solusi tersebut memenuhi kebutuhan pelanggan yang sebenarnya;
- c. Kelayakan teknis, yaitu memastikan bahwa nilai dapat dibangun dengan harga terjangkau dan dengan teknologi yang dapat diakses. Bisnis keluarga harus mempertimbangkan bukan semata-mata kebutuhan untuk produksi, melainkan juga penanganan limbah yang dihasilkan.

### ***Membangun diferensiasi kompetitif produk dengan analisis kompetitif***

Analisis kompetitif pada dasarnya berada di bawah komponen analisis kelayakan bisnis. Pemilik bisnis tidak dapat memperoleh gambaran yang baik tentang profitabilitas atau keuntungan yang mungkin dicapai tanpa mempertimbangkan dengan apa dan siapa ia bersaing untuk mendapatkan pangsa pasar. Pada titik ini pula seringkali bisnis harus tersandung, terutama jika menyangkut produk dan layanan tertentu yang memiliki tingkat kompetisi yang tinggi. Beberapa bidang, misalnya,

menuntut pemilik bisnis dan manajemen berfokus pada penciptaan nilai pelanggan melalui inovasi-inovasi teknis. Beberapa bidang lainnya memerlukan tingkat akses sumber daya yang berkelanjutan.

Dalam hal ini pula analisis kesenjangan dan analisis kompetitif pada akhirnya bisa digabung menjadi analisis kesenjangan kompetitif. Secara umum, apa yang termasuk dalam analisis kesenjangan kompetitif ini adalah sebagai berikut:

a. analisis situasi saat ini

Analisis ini adalah ikhtisar otoritas domain dan tempat bisnis keluarga dijalankan, peringkat kata kunci saat ini dan tingkat kesulitan yang dapat dicapai, serta perbandingan antara profil *backlink* dan jangkauan sosial;

b. panduan untuk kondisi mendatang

Analisis ini memberikan ekspektasi kata kunci yang berfokus pada peluang kata kunci yang ada dan yang hilang, serta strategi pemasaran di masa mendatang yang berpusat pada pengembangan bisnis dan tujuan aspirasional;

c. rencana atau taktik khusus proyek

Saran komprehensif dibuat agar sesuai dengan strategi dan keterampilan teknologi untuk mencapai tujuan strategis bisnis keluarga;

d. sumber informasi dan metodologi

Pemilik bisnis keluarga akan memperoleh data mentah yang digunakan untuk melakukan penelitian dan memberikan saran dalam format tertentu.

Analisis kesenjangan kompetitif adalah alat penting dalam setiap bisnis yang dapat memberikan kesempatan kepada perusahaan keluarga untuk membandingkan hasil mereka saat ini dengan yang didapat di masa depan sesuai visi dan misi yang ditetapkan. Ini semua tentang mengamati sejauh mana kesenjangan terjadi serta menemukan strategi untuk mengurangi perbedaan agar perusahaan atau bisnis keluarga lebih kompetitif dan kuat.

Analisis kesenjangan kompetitif memungkinkan para pemilik bisnis untuk mengevaluasi produk dan layanan mereka, mempelajari seberapa sukses laba, dan memperbaiki kekurangan potensial saat membangun kekuatan bisnis keluarga itu sendiri. Apa yang harus dilakukan adalah mencari tahu apa saja kesenjangan yang teridentifikasi dan potensi kesenjangan yang mungkin muncul. Tinjauan dekat dapat membantu para pemilik bisnis mencari tahu penyebab maupun penjelasan yang melatarbelakangi suatu produk atau layanan tidak seefektif yang seharusnya. Mungkin hal ini juga berguna untuk meneliti permintaan yang ada dalam upaya memprediksi apa yang mungkin menjadi umum dan menarik penjualan. Mengetahui kapan ada kebutuhan dan memasoknya dengan produk atau layanan yang lebih baik adalah kuncinya.

Ketika studi atau analisis tentang kesenjangan kompetitif ini bisa dilakukan, maka langkah selanjutnya adalah menentukan tindakan berdasarkan hasil analisis tersebut. Di sinilah percakapan produktif dapat ditambahkan pada bagian tertentu dari manajemen untuk menjalankan tindakan-tindakan nyata. Pada bisnis keluarga, mereka yang bertanggung jawab atas pengambilan keputusan bisa memiliki beberapa hasil yang tidak memuaskan. Karena itu, hasil analisis dapat menjadi solusi alternatif untuk memperbaiki berbagai strategi bisnis yang dijalankan. Pada akhirnya, harus ada pandangan yang lebih jelas tentang kesuksesan suatu produk— apa yang berhasil dan apa yang tidak. Bagi setiap pemilik perusahaan, ini adalah keputusan yang bijak.

Bisnis keluarga sangat mudah gagal dalam mendapatkan pandangan yang jelas tentang lanskap kompetitif dan bagaimana produk yang ditawarkan dibandingkan dengan ketika pemilik mengacaukan hasil analisis yang dilakukan. Pemilik bisnis tentu ingin menghindari pola pikir rabun semacam ini. Analisis kesenjangan kompetitif dapat memberikan informasi berharga untuk keunggulan kompetitif berkelanjutan bisnis keluarga yang dijalankan, terutama dengan memberi gambaran yang lengkap tentang dunia tempat produk akan berjuang untuk pangsa audiens dan keuntungan.

Membangun daya saing berkelanjutan adalah keinginan dan harapan semua pemilik bisnis. Apa yang dimaksud dengan daya saing berkelanjutan adalah atribut yang memungkinkan bisnis memenuhi

kebutuhan target pasar secara lebih baik daripada pesaingnya secara berkelanjutan. Namun, daya saing atau keunggulan kompetitif sering kali dapat ditiru oleh pesaing dan sekaligus menjadikannya hanya bermanfaat untuk jangka pendek. Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, di sisi lain, jauh lebih sulit ditiru dan lebih mungkin bertahan dalam ujian waktu. Model bisnis yang dibangun dengan menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan mempertimbangkan kekuatan dan kompetensi intinya untuk mewujudkan inisiatif jangka panjang guna mencapai target pasar, membentuk loyalitas merek, dan meningkatkan margin keuntungan.

Dalam berbagai wacana dan manajemen bisnis hari ini, terdapat setidaknya tiga jenis keunggulan daya saing berkelanjutan, yakni sebagai berikut (Sukamdani, 2023):

a. diferensiasi (*differentiation*)

Diferensiasi mengacu pada sejumlah cara yang digunakan untuk menyesuaikan strategi bisnis dalam menciptakan titik perbedaan yang menguntungkan antara bisnis dan pesaingnya. Poin spesialisasi dapat berupa produk berkualitas tinggi, aset strategis, kekayaan intelektual, citra merek yang unik, atau strategi pemasaran yang inovatif. Salah satu bentuk diferensiasi yang paling berkelanjutan adalah memberikan pengalaman yang luar biasa dan kepuasan yang nyata kepada pelanggan. Loyalitas pelanggan cenderung meningkat ketika mereka tahu akan memiliki pengalaman yang lebih positif dengan bisnis yang dibangun dibandingkan dengan pesaing;

b. kepemimpinan biaya (*cost leadership*)

Perusahaan yang mampu menurunkan biaya dan menawarkan harga yang lebih rendah untuk pelanggan memiliki apa yang dikenal sebagai kekuatan harga. Di sinilah keunggulan komparatif berperan, yang mengacu pada perusahaan yang memiliki biaya rantai pasokan lebih rendah daripada pesaing, sehingga meningkatkan margin penjualan mereka. Umur panjang pendekatan ini bergantung pada arus kas yang kuat;

c. keunggulan fokus (*focus advantage*)

Bisnis yang memiliki keunggulan fokus mengacu pada penargetan produk, layanan, atau pemasaran untuk melayani sub bagian kecil dari audiens target. Strategi fokus memungkinkan perusahaan untuk mengisolasi pelanggan yang paling dapat diandalkan dalam segmen pasar dan melayani kebutuhan mereka secara langsung, serta menciptakan kepuasan pelanggan dan loyalitas merek yang lebih besar. Agar hal ini dapat bekerja dalam jangka panjang, perusahaan harus mengandalkan riset pasar untuk terus memantau permintaan konsumen yang selalu berubah.

Dalam konteks ini, apa yang menjadi kunci atau poin-poin penting terkait daya saing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*), terlepas dari apakah bisnis tersebut merupakan usaha kecil atau perusahaan mapan, adalah dengan mempertimbangkan teknik-teknik berikut ini (Sukamdani, 2023):

a. Bersandar pada riset pasar

Mengumpulkan data dan analisis di pasar sasaran adalah salah satu cara penting yang bisa menjadi modal berharga untuk kelangsungan bisnis. Riset semacam ini penting untuk meningkatkan margin keuntungan dan mempertahankan keunggulan dalam persaingan. Riset ini juga dapat memberi pemilik bisnis keuntungan penggerak pertama dengan memungkinkan mereka menjadi yang paling awal mendapatkan akses ke pasar baru;

b. Fokus pada pengalaman pelanggan

Loyalitas merek sangat penting untuk umur panjang bisnis. Salah satu cara terbaik untuk meningkatkan retensi adalah dengan terus menyesuaikan pengalaman pelanggan guna memenuhi tuntutan dan harapan mereka;

c. Pengembangan produk-produk baru

Meskipun strategi ini bergantung pada arus kas yang kuat dan andal, berinvestasi pada teknologi baru dan menciptakan produk baru adalah salah satu cara terbaik untuk terus berada di depan persaingan. Sebab, setiap produk pada dasarnya mudah ditiru

oleh pesaing. Karena itu, penting untuk dapat mempertahankan pengembangan produk baru secara berkelanjutan sehingga tidak mudah dikejar oleh pesaing.

### **11.3. Strategi dan Inovasi Bisnis Keluarga**

Berbagai analisis sebelumnya menunjukkan bahwa untuk kelangsungan bisnis keluarga yang baik, maka pemilik memerlukan sejumlah informasi dan modal pengetahuan tertentu yang dapat menjadi dasar perumusan strategi bisnis yang tepat. Dalam hal ini, pemilik tentu harus bisa memiliki pemikiran bisnis yang baik pula untuk eksekusi atau pelaksanaan strategi yang lebih mudah. Dengan kata lain, pemilik bisnis harus terbiasa berpikir strategis.

Pemikiran strategis adalah tentang memutuskan bagaimana suatu bisnis atau perusahaan keluarga bisa bersaing di pasar. Semakin jelas informasi yang bisa didapatkan tentang alasan pelanggan memilih untuk membeli produk atau layanan perusahaan keluarga daripada pesaing, maka semakin jelas pula modal yang dibutuhkan untuk perumusan strategi yang tepat. Apa yang dimaksud dengan strategi sendiri adalah pendekatan khas perusahaan untuk bersaing dan keunggulan kompetitif merupakan dasarnya (Porter, 1997). Porter (1997), seorang ahli manajemen strategis kenamaan, dalam hal ini mengidentifikasi tiga strategi generik yang dapat digunakan oleh pemilik bisnis, yaitu:

a. Kepemimpinan biaya

Perusahaan yang memilih strategi kepemimpinan biaya sebagai keseluruhan strategi mereka akan bersaing dengan menawarkan harga yang lebih rendah daripada kompetitor. Walmart adalah contoh yang baik dari sebuah perusahaan yang berusaha menawarkan harga terendah pada berbagai macam barang dagangan dan untuk berbagai macam pelanggan. Bisnis yang ingin berhasil dalam mengejar strategi kepemimpinan biaya biasanya membutuhkan skala dan upaya tanpa henti untuk mengurangi biaya;

b. Diferensiasi

Perusahaan yang mengejar strategi diferensiasi akan berusaha menciptakan produk dan layanan yang dianggap berbeda oleh

pelanggan dari yang ditawarkan oleh pesaing. Apple adalah contoh pembeda yang bagus. Apple bersaing melalui inovasi, desain, dan branding, serta menargetkan rentang pelanggan yang relatif luas yang bersedia membayar harga lebih tinggi untuk teknologi yang ia ciptakan. Bisnis yang ingin berhasil mengejar strategi diferensiasi membutuhkan pemahaman mendalam tentang kebutuhan atau keinginan pelanggan dan kesediaan mereka untuk membayar lebih untuk preferensi tersebut, serta kemudian berinvestasi dalam menciptakan, memproduksi, dan memberikan produk serta layanan yang bernilai kepada konsumen;

c. Strategi terfokus

Perusahaan yang mengejar strategi terfokus akan menargetkan sekumpulan pelanggan tertentu, wilayah geografis, atau kategori produk maupun layanan tersegmentasi. Strategi ini dapat berupa strategi biaya rendah terfokus, strategi terdiferensiasi terfokus, atau keduanya. Sementara, perusahaan lain—yang umumnya lebih besar—akan berusaha untuk bersaing di seluruh industri. Perusahaan yang mengadopsi strategi fokus menargetkan segmen pasar yang lebih sempit. Sebagian besar perusahaan keluarga yang ada hari ini umumnya mengejar beberapa variasi strategi terfokus. Contoh yang baik dari sebuah perusahaan yang telah mengadopsi strategi pembedaan terfokus yang berbiaya rendah untuk beberapa pelanggan dan nilai tambah bagi yang lain adalah Aldridge Electric, bisnis keluarga generasi ketiga yang berkantor pusat di Libertyville, Illinois, Amerika Serikat. Aldridge dipimpin oleh Ken Aldridge, kedua putranya Alex dan Steve, dan tim eksekutif non-keluarga. Strategi Aldridge adalah merekrut dan mengembangkan tenaga kerja profesional, kompeten, dan diberdayakan untuk merencanakan serta memberikan solusi inovatif untuk proyek infrastruktur tenaga listrik dan transportasi yang menantang.

Semakin menantang pekerjaannya, semakin cocok kompetensi inti Aldridge dalam merancang serta memasang infrastruktur kelistrikan untuk klien publik dan swasta besar. Pelanggan utamanya termasuk bandara, kereta bawah tanah kota dan sistem transit kereta ringan, departemen transportasi negara bagian, dan berbagai pekerjaan utilitas

di seluruh Amerika Serikat. Contoh pekerjaan mereka di antaranya adalah pemasangan penerangan landasan pacu di bandara internasional utama, sistem listrik serta komunikasi untuk jaringan transit dan kereta bawah tanah, instalasi jalur transmisi dan gardu induk untuk utilitas, komunikasi, kontrol, dan penerangan untuk sistem jalan raya utama. Banyak dari pekerjaan yang ada mengharuskan mereka memasang saluran, kabel, serta infrastruktur listrik dan sipil lainnya saat kereta bawah tanah, kereta api, jalan raya, atau gardu listrik beroperasi. Pekerjaan lainnya membutuhkan pemasangan di area yang sangat sulit diakses, seperti di bawah bangunan atau jalan dan di terowongan, serta melalui medan yang berat dan terpencil.

Ketika sebuah perusahaan mengadopsi strategi kompetitif secara keseluruhan, maka penting baginya untuk memahami bahwa setiap strategi operasinya harus diselaraskan dengan strategi bisnis secara keseluruhan. Strategi pemasaran, produksi, operasi, layanan, sumber daya manusia, dan keuangan harus diselaraskan dengan strategi keseluruhan untuk mencapai kecocokan strategis. Strategi bersaing yang baik adalah yang mendefinisikan apa yang tidak akan dilakukan perusahaan sebanyak yang mendefinisikan apa yang akan dilakukannya. Ini membantu para pemimpin perusahaan membuat pilihan strategis.

**Strategi dan Inovasi.** Salah satu topik penelitian mengenai bisnis keluarga yang paling banyak diminati adalah mengenai bagaimana bisnis keluarga melakukan inovasi dalam upaya untuk tetap dapat bertahan dalam persaingan bisnis. Aparicio et al (2019) melakukan studi terhadap 207 artikel ilmiah yang membahas mengenai inovasi bisnis keluarga yang diterbitkan dari tahun 1994 hingga 2017. Studi dilakukan dengan cara mempelajari setiap artikel jurnal yang mencantumkan kata ‘inovasi, perusahaan, keluarga’ pada judul, kata kunci, dan abstrak dengan fokus perhatian pada kesamaan tematik sehingga dimungkinkan untuk mengkategorikan artikel ke dalam beberapa tema. Setelah melakukan analisa mendalam terhadap setiap artikel maka muncul tiga tema besar mengenai bagaimana bisnis keluarga mengembangkan inovasi yang mencakup inovasi internal, inovasi eksternal, dan kemajuan inovasi bisnis keluarga.

**Inovasi internal.** Studi dalam kelompok inovasi internal memberikan fokus perhatian pada identifikasi karakteristik internal perusahaan keluarga yang memengaruhi perilaku inovasi. Berbagai studi mengenai inovasi yang berasal dari internal bisnis keluarga ini menggunakan berbagai teori sebagai kerangka kerjanya dan diantaranya yang paling terkenal adalah:- 1) Teori *resource-based view* atau RBV (Craig et al, 2014; Basco & Calabro, 2016); 2) Teori eselon atas atau *upper echelons theory* (Craig et al, 2014); 3) Teori penatagunaan atau *stewardship theory* (Neubaum et al, 2017); 4) Teori kekayaan sosio-emosional (SEW) (Calabro et al, 2016), dan; 4) Teori modal sosial (Sanchez-Famoso et al, 2017, 2015).

Teori yang dinamakan *resource-based view* (RBV) atau pandangan berbasis sumber daya ini berpendapat bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan perusahaan didasarkan pada sumber dayanya yang berharga, langka, tak ada bandingannya, dan tidak tergantikan (Barney, 1991). Kemampuan perusahaan untuk menciptakan atau memperoleh sumber daya ini memengaruhi kinerja dan daya saing mereka atas pesaing mereka. Teori ini pertama kali dikemukakan Wernerfelt (1984) dalam karyanya “A Resource-based view of the firm” dan selanjutnya Barney (1991) yang menjelaskan sumber daya membantu perusahaan meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Dalam cara pandang RBV, keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki sehingga mampu mengubah sumber daya tersebut menjadi keuntungan dari sisi ekonomi. Sumber daya memiliki 2 jenis: berwujud dan tidak berwujud. Sumber daya berwujud misalnya adalah mesin, alat kesehatan, tanah, bangunan, dan lain sebagainya (Barney, 1991). Sedangkan sumber daya tak berwujud seperti keahlian, persepsi, budaya, dan lain sebagainya (Ferreira et al, 2010). Menurut teori RBV perusahaan dapat mencapai keunggulan dengan mengandalkan pada sumberdaya secara berkelanjutan yang disertai dengan kapabilitas untuk mengelola sumber daya sehingga mendapatkan keunggulan dalam persaingan dan profitabilitas.

Teori Eselon Atas atau *upper echelons theory* menjelaskan bahwa karakteristik manajer tingkat atas (misalnya, kemampuan kognitif dan nilai-nilai yang dimiliki) memainkan peran kunci dalam menjelaskan dan/atau memprediksi keputusan strategis dan kinerja organisasi. Teori yang pertama kali dikemukakan oleh Mason dan Hambrick (1984) ini

mengajukan gagasan bahwa para eksekutif puncak melihat situasi mereka melalui lensa mereka secara personal. Penafsiran personal terhadap situasi strategis ini muncul karena perbedaan di antara para eksekutif dalam hal pengalaman, nilai, kepribadian, dan faktor manusia lainnya. Dengan menggunakan perspektif eselon atas, para peneliti telah menguji pengaruh komposisi dan proses tim manajemen puncak (TMT) terhadap hasil yang diperoleh organisasi, serta pengaruh karakteristik *chief executive officer* (CEO) terhadap strategi dan kinerja perusahaan. Analisis yang dilakukan Finkelstein et al (2009) terhadap sejumlah artikel ilmiah yang mempelajari eksekutif dan manajemen puncak berbagai perusahaan telah mengonfirmasi validitas logika dasar teori eselon atas dengan kesimpulan bahwa jika kita ingin memahami strategi maka kita harus memahami karakteristik para ahli strategi.

Teori penatagunaan atau *stewardship theory* merupakan teori yang menggambarkan situasi dimana para manajer memberikan perhatian penuh pada upaya untuk mencapai tujuan utama organisasi tanpa ada pengaruh dari kepentingan individu. Dalam hal ini, manajer cenderung berusaha memberikan manfaat maksimal pada organisasi dibanding mementingkan tujuannya sendiri. Teori ini pertama kali dicetuskan oleh Donaldson & Davis (1991) yang memiliki akar dalam ilmu psikologi menjelaskan situasi dimana manajer sebagai pelayan (*steward*) yang akan bertindak untuk kepentingan pemilik. Elemen kunci dari paradigma yang mendukung *stewardship* adalah keberlanjutan, seperti pemimpin yang berpikiran maju yang berkeinginan untuk mengorbankan keuntungan jangka pendek demi mendapatkan keuntungan jangka panjang. Selain itu, bisnis haruslah etis dan bertanggung jawab dalam memenuhi kewajiban mereka kepada masyarakat.

Teori kekayaan sosioemosional atau *Socioemotional Wealth* (SEW) menjelaskan mengenai tujuan non-finansial perusahaan keluarga yaitu kebutuhan afektif yang bersifat emosional. Kekayaan sosioemosional adalah istilah yang didefinisikan oleh Gomez-Mejia et al (2007) dan mengacu pada “aspek non-keuangan dari perusahaan yang memenuhi kebutuhan afektif keluarga seperti identitas, pengaruh keluarga, pengakuan, dan pelestarian dinasti keluarga”. Pemilik bisnis keluarga terkadang memiliki keinginan mendapatkan pengakuan masyarakat

dan menganggap pengakuan sebagai kebanggaan mereka dan menjadi faktor terpenting dalam pengambilan keputusan strategis. Ketika pengakuan keluarga ditantang atau terancam, pemilik bisnis akan siap mengorbankan keuntungan ekonomi untuk mempertahankan atau memulihkan pengakuan keluarga mereka. Inti dari teori SEW adalah pada kecenderungan keluarga untuk mendapatkan pengakuan. Teori ini menjelaskan bahwa “perusahaan keluarga biasanya termotivasi oleh, dan berkomitmen untuk, menjaga SEW mereka”; dan ketika pemilik bisnis keluarga menilai apa yang menjadi kebanggaan mereka terancam maka pemilik bisnis keluarga cenderung memilih tindakan ekonomi yang berisiko untuk mempertahankan SEW (Berrone et al, 2012). Sebagai model teoretis yang menjanjikan, SEW menjadi populer bagi para peneliti bisnis keluarga untuk menjelaskan temuan mereka sebagai hal yang unik dalam bisnis keluarga dibandingkan dengan perusahaan non-keluarga (Lan, 2015).

Teori modal sosial (*social capital theory*) menyatakan bahwa hubungan sosial adalah sumber daya yang dapat mengarah pada pengembangan dan akumulasi modal manusia (Machalek & Martin, 2015) Modal sosial memungkinkan seseorang untuk memanfaatkan informasi atau sumber daya dalam hubungannya dengan orang lain pada suatu jaringan sosial, atau mencari peluang kerja dari teman kuliah lama adalah contoh modal sosial (Kenton, 2022). Istilah modal sosial mengacu pada produk positif dari interaksi manusia. Hasil positif mungkin berwujud atau tidak berwujud dan dapat mencakup bantuan, informasi yang berguna, ide-ide inovatif, dan peluang masa depan (Kenton, 2022). Modal sosial tidak dimiliki oleh individu, melainkan muncul dalam koneksi jaringan sosial antar individu. Modal sosial yang dimiliki seseorang, baik di dalam maupun di luar organisasi, karena hubungan dan jaringan personal yang dimilikinya, dapat berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Modal sosial juga dapat digunakan untuk menggambarkan hubungan positif antara karyawan dalam perusahaan yang berkontribusi membantu membangun kepercayaan dan rasa hormat di antara karyawan sehingga mengarah pada peningkatan kinerja perusahaan (Kenton, 2022).

Dengan menggunakan teori-teori yang telah dijelaskan di atas, sejumlah studi telah dilakukan untuk mempelajari seberapa jauh

pengaruh keberagaman (heterogenitas) perusahaan keluarga dan juga berbagai faktor internal keluarga dalam penentuan strategi inovasi bisnis keluarga (Craig & Dibrell, 2006; Craig et al, 2006). Studi terhadap inovasi bisnis keluarga oleh Aparicio et al (2019) terhadap 207 artikel ilmiah yang diterbitkan dari tahun 1994 hingga 2017 mempelajari bagaimana bisnis keluarga menerima dan mengadopsi inovasi. Hasil studi menemukan bahwa inovasi bisnis keluarga berasal dari tiga sumber yaitu internal, eksternal dan kombinasi (inovasi maju atau *advance*).

**Inovasi internal.** Dalam berbagai studi itu ditemukan bahwa setiap perusahaan keluarga memiliki serangkaian karakteristik internal yang unik seperti budaya keluarga, tujuan nonekonomi, hubungan internal, dan komposisi dewan direksi, yang sengaja dirancang, dibangun dan dikembangkan dari waktu ke waktu. Karakteristik internal keluarga ini selanjutnya menentukan tingkat efisiensi perusahaan yang pada akhirnya memengaruhi keputusan seperti penentuan strategi inovasi. Budaya keluarga mewakili pengetahuan yang terakumulasi sepanjang sejarah keluarga bersangkutan dan menjadi sumber daya organisasi keluarga (Craig et al., 2014), dan secara langsung berkaitan dengan inovasi dan kreativitas bisnis keluarga (Neubaum et al., 2017).

Karakteristik bisnis keluarga sering kali memengaruhi keputusan mereka untuk berinovasi melalui kegiatan penelitian dan pengembangan (*research and development* (R&D) karena investasi R&D mengandung risiko dan ketidakpastian sedangkan perilaku mengambil risiko bukan menjadi sifat bisnis keluarga yang cenderung ingin 'main aman' (Block, 2010). Perusahaan keluarga cenderung menghindari investasi berisiko seperti R&D untuk menjaga kekayaan dan stabilitas keuangan (Schulze et al, 2003). Perusahaan keluarga cenderung mencari stabilitas dan kepastian dalam hal kontrol keluarga, likuiditas pemegang saham, dan modal yang dibutuhkan untuk membiayai pertumbuhan di masa depan. Perilaku menghindari risiko dan ketakutan kehilangan kontrol perusahaan cenderung memengaruhi struktur modal perusahaan (Bertrand & Schoar, 2006). Perusahaan keluarga cenderung menghindari pembiayaan ekuitas dibandingkan dengan perusahaan non-keluarga karena efeknya yang mampu mengurangi tingkat kepemilikan (Pindado et al, 2015). Strategi yang digunakan untuk mengatasi kebutuhan pembiayaan tanpa

kehilangan kendali perusahaan mendorong perusahaan keluarga untuk menggunakan modal utang (González et al., 2013). Untuk menjaga kontrol keluarga, perusahaan keluarga cenderung menyukai investasi dalam proyek berisiko rendah daripada investasi R&D dengan hasil yang tidak pasti (Crocini et al., 2011). Selain itu, perusahaan keluarga cenderung menyukai investasi dalam aset fisik daripada proyek R&D (Anderson et al., 2012). Bisnis keluarga sering kali memiliki tujuan non-ekonomi yang berpengaruh pada investasi yang lebih sedikit dalam R&D karena anggota keluarga ingin melindungi kekayaan sosioemosional (SEW) mereka, sehingga menghindari melakukan inovasi berisiko dan pada akhirnya memengaruhi inovasi perusahaan (Calabro et al., 2016).

Karakteristik bisnis keluarga juga terletak pada hubungan internal di dalam perusahaan keluarga yang tidak saja mencakup hubungan antara anggota keluarga tetapi juga antara anggota non-keluarga. Kedua kelompok berbeda ini hidup berdampingan di sebagian besar perusahaan keluarga (Sanchez-Famoso et al., 2014, 2017; Sanchez-Famoso et al., 2015). Visi bisnis dan bahasa yang sama serta intensitas hubungan menjadi prasyarat bagi inovasi bisnis keluarga. Sedangkan kepemilikan dan manajemen keluarga memainkan peran moderat antara hubungan internal dan inovasi (Sanchez-Famoso et al., 2015, Sanchez-Famoso et al., 2017). Hal ini dapat dikaitkan dengan fakta bahwa jika lebih banyak anggota keluarga menjadi bagian dari tim manajemen puncak (direksi) maka kecenderungannya inovasi perusahaan meningkat. Namun konflik dapat muncul karena adanya perbedaan pandangan di antara anggota direksi (Lohe dan Calabro, 2017). Secara keseluruhan, dewan direksi memiliki hubungan dengan perilaku inovasi perusahaan tetapi komposisi direksi (jumlah anggota keluarga, anggota nonkeluarga, dan keterkaitan di antara mereka) dapat memengaruhi keputusan inovasi (Lopez-Fernandez et al., 2016; Serrano-Bedia et al., 2016). Studi menemukan juga bahwa masa jabatan *chief executive officer* (CEO) tidak memberikan pengaruh signifikan dalam mendorong investasi R&D di perusahaan keluarga untuk melindungi SEW (Lopez-Fernandez et al., 2016).

Faktor internal lain yang penting adalah bagaimana penciptaan perusahaan keluarga memengaruhi inovasi, misalnya bagaimana perilaku kewirausahaan pendiri ditiru generasi penerus yang kemudian

memengaruhi inovasi dan kesuksesan jangka panjang (Brunninge et al, 2007; Zellweger & Sieger, 2012; Kammerlander & Ganter, 2015; Kammerlander et al, 2015). Jika bisnis keluarga dibentuk dengan tujuan utama melestarikan kekayaan sosioemosional maka bisnis tersebut dapat berlanjut lintas generasi (Welsh et al, 2014); namun, perusahaan dapat gagal dalam memulai atau menjalankan ide dan inovasi baru (Memili et al, 2014). Dalam pengertian ini, dukungan keluarga di masa-masa sulit sangat penting untuk melanjutkan perusahaan keluarga (Memili et al, 2015). Studi yang berfokus pada aspek internal perusahaan keluarga ini juga mendasarkan penelitiannya pada dua teori lainnya yaitu teori perilaku terencana atau *planned behavior theory* (Zellweger et al, 2011; Zellweger & Sieger, 2012) dan teori modal psikologis organisasi atau *organizational psychological capital* (Memili et al, 2014, Memili et al, 2015; Welsh, et al., 2014).

**Inovasi eksternal.** Selain faktor internal keluarga, temuan penting dalam literatur bisnis keluarga adalah bahwa inovasi juga berasal dari sumber daya eksternal. Dalam pengertian ini, inovasi bisnis keluarga merupakan proses yang berasal dari penguatan kompetensi inti perusahaan keluarga yang mencakup tidak saja modal finansial atau manusia, tetapi juga koneksi dengan perusahaan dan institusi lain (Kotlar et al, 2013; Kotlar et al, 2014). Di era kompetitif dewasa ini, kesuksesan sangat bergantung pada kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk baru atau produk yang lebih baik, sedangkan pengetahuan merupakan dasar terpenting untuk menciptakan nilai berbasis inovasi (Memili et al, 2015). Namun, inovasi membutuhkan interaksi dengan pihak lain karena sulit untuk menciptakan inovasi sendirian dalam dunia vakum (Chrisman et al, 2015). Oleh karena itu, kegiatan inovasi adalah pencapaian kolektif yang membutuhkan peran kunci dari banyak pihak khususnya pengusaha (Memili et al., 2015). Keputusan inovasi tidak dapat dilakukan secara terisolasi dalam satu perusahaan. Misalnya, ketersediaan dana eksternal membebaskan perusahaan keluarga dari kebutuhan untuk menggunakan dana sendiri karena. Perusahaan keluarga dapat memperoleh dana dari sumber eksternal dengan biaya yang masuk akal (Welsh et al., 2014).

**Inovasi maju.** Dua kelompok besar topik penelitian mengenai inovasi bisnis keluarga yang terbagi ke dalam dua tema yaitu inovasi internal dan inovasi eksternal sebagaimana yang telah dibahas sebelumnya membuka jalan bagi lahirnya tema ketiga yang disebut dengan inovasi maju (*advances in innovation of family firms*). Dalam kelompok ini, muncul studi penelitian lanjutan tentang inovasi bisnis keluarga (Apricio, 2019). Berbagai studi yang berada dalam kelompok ini mengembangkan teori yang menjadi persimpangan penting antara perusahaan keluarga dan inovasi (De Massis et al, 2013). Sebagaimana yang ditunjukkan berbagai studi bahwa inovasi membantu perusahaan keluarga untuk merespons secara efektif berbagai perubahan yang muncul sebagai akibat dinamika pasar (Chrisman et al, 2015; De Massis et al, 2016), artikel dalam kelompok ini mencoba menjawab pertanyaan mengapa inovasi memungkinkan bisnis keluarga untuk dapat lebih mengenali perubahan dan dinamika pasar (De Massis et al, 2015). Teori yang digunakan dalam kelompok penelitian ini antara lain teori agensi, RBV, studi *grounded*, dan SEW. Kesatuan (singularitas) perusahaan keluarga merupakan syarat penting bagi terjadinya inovasi. Berbagai studi dalam kelompok ini menyerukan untuk melakukan penelitian lanjutan dalam upaya menjawab pertanyaan mengapa tidak ada hasil yang sama tentang bagaimana membuat inovasi terjadi di perusahaan keluarga.

Para peneliti dalam kelompok ini memberikan rekomendasi untuk melakukan studi lebih lanjut guna mempelajari bagaimana perusahaan keluarga mengelola dan mengatasi kebutuhan inovasi yang terkadang sangat radikal dan mengganggu (Brunninge et al., 2007; Casprini et al, 2017). Dengan demikian, berdasarkan hal ini, akan menarik untuk mengeksplorasi strategi manajemen pengembangan produk yang mengharuskan kerjasama dengan mitra eksternal dan batasan seberapa jauh hal itu dapat dilakukan.. Di sisi lain, terdapat kebutuhan untuk fokus pada kemampuan sendiri untuk melakukan inovasi secara dinamis dan terintegrasi (De Massis et al, 2015; Fitz-Koch & Nordqvist, 2017). Kelompok penelitian ini diharapkan tidak hanya memajukan pemahaman teoretis tetapi juga meningkatkan bagaimana perusahaan keluarga mengelola dan mengatur inovasi.

## 11.4 Strategi Inovasi

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa ketika perusahaan mengadopsi suatu strategi maka penting untuk menyelaraskan strategi tersebut dengan strategi lainnya secara keseluruhan. Strategi pemasaran, produksi, operasi, layanan, sumber daya manusia, dan keuangan harus diselaraskan dengan strategi keseluruhan untuk mencapai kecocokan strategis. Pada bagian berikut ini dijabarkan beberapa strategi penting yang harus dijalankan oleh bisnis keluarga, mulai dari strategi pembangunan merek, pengembangan dan inovasi pemasaran, inovasi produk, inovasi manusia, inovasi keuangan, dan inovasi kelembagaan. Semua ini pada dasarnya adalah strategi penting yang diperlukan perusahaan keluarga untuk membangun ketahanan bisnisnya.

**Strategi Merek Bisnis Keluarga (*Family Branding*)**. Strategi penting dalam membangun bisnis keluarga yang unggul dan memiliki ketahanan yang baik adalah strategi merek atau *branding strategy*. Mengingat bahwa fokus utama dalam strategi merek untuk bisnis keluarga adalah keluarga itu sendiri, maka strategi ini juga dapat dikatakan sebagai family branding atau pembangun merek keluarga.

*Family branding* pada dasarnya adalah strategi pemasaran yang secara kolektif mempromosikan produk dan layanan bisnis keluarga dengan berfokus pada nama merek induk. Strategi ini juga biasa disebut sebagai umbrella branding (payung merek), yang menyiratkan bahwa nama merek induk adalah payung bagi semua inisiatif branding yang akan dilakukan. Strategi pemasaran ini sangat berbeda daripada pemasaran tradisional dan latihan branding yang mempromosikan satu produk pada satu waktu. Metode ini banyak digunakan oleh merek-merek yang memiliki ekuitas merek positif yang dapat dimanfaatkan untuk mengangkat merek lain yang juga ditawarkan oleh bisnis keluarga bersangkutan.

### **Bagaimana cara kerja family branding?**

Prinsip dasar strategi branding keluarga (*family branding*) atau merek payung adalah mempromosikan seluruh lini produk atau beberapa produk di bawah nama merek induk tunggal. Tujuan penggunaan *family*

*branding* tidak hanya untuk memanfaatkan nama merek induk, tetapi juga untuk menciptakan lini produk yang seragam yang secara kolektif dapat menambah nilai pada merek induk. Hal ini membuat keseluruhan merek dan produk mudah diidentifikasi dan meningkatkan daya jual mereka secara keseluruhan.

Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa pelanggan pada umumnya akan selalu membiasakan diri dengan produk tertentu. Dalam proses pembiasaan ini, terutama dengan produk baru, maka pelanggan juga akan mengasosiasikan atribut tertentu tidak hanya untuk produk yang dikonsumsinya, tetapi juga dengan perluasan ke seluruh merek. Ada beberapa konsep teoretis berbasis keputusan pelanggan yang mendasari *family branding* bekerja dengan baik sebagai strategi pemasaran dan *branding* untuk bisnis keluarga, di antaranya:

a. Teori kategorisasi

Dalam teori kategorisasi dinyatakan bahwa konsumen cenderung mengategorikan produk dan mengasosiasikannya dengan merek. Karena itu, konsumen atau pelanggan cenderung memperluas pengalaman masa lalu ke semua produk yang terkait dengan merek tertentu. Hal ini dilakukan terutama untuk mengatasi kebingungan dan keraguan awal yang muncul saat memutuskan untuk membeli produk baru. Dengan kata lain, konsumen akan menggunakan riwayat mereka dengan merek tertentu untuk membuat pilihan. Pengalaman masa lalu dan ekuitas merek digunakan untuk membuat keputusan ini;

b. Bias konfirmasi

Konsep bias konfirmasi menyatakan bahwa secara statistik, pelanggan cenderung melihat potongan bukti yang memperkuat atau mengonfirmasi keyakinan mereka saat ini. Setelah membangun gagasan tertentu tentang suatu merek, maka konsumen akan mencari bukti untuk mengasosiasikan gagasan yang sama dengan semua cabang atau ragam produk terkait yang dirilis merek tersebut. Hal ini dapat memperkuat keyakinan konsumen terhadap suatu produk. Dengan demikian, begitu nama merek induk yang positif terbentuk,

maka ia cenderung menciptakan hasil bersih yang positif karena adanya bias konfirmasi;

c. Teori keselarasan skema

Teori kognitif ini menjelaskan bagaimana manusia memproses informasi dengan mengategorikan dan mengevaluasi berdasarkan pengalaman masa lalu. Dengan demikian, konsumen secara kognitif memproses informasi saat ini, di mana sebagian besar pengambilan keputusan dimungkinkan oleh pengalaman masa lalu mereka. Melalui informasi baru tersebut, persepsi konsumen mungkin berubah, tetapi masih sangat dipengaruhi oleh sejarah konsumsi yang mereka lakukan.

Ada beberapa langkah kunci yang dapat membantu bisnis keluarga dalam membangun merek baru dan menciptakan merek keluarga yang kuat, yang dapat dimanfaatkan untuk mempromosikan produk-produk baru. Dalam hal ini, terdapat tiga langkah inti untuk proses ini, yaitu:

a. Menetapkan nilai-nilai inti

Setiap merek induk yang populer memiliki seperangkat nilai inti yang kuat yang diasosiasikan dengan konsumen atau pelanggan. Nilai-nilai inti pada dasarnya bertindak sebagai landasan semua produk baru dibangun. Nilai-nilai ini tidak dapat dikompromikan dan dinegosiasikan, sehingga pelanggan dapat mengandalkannya. Nilai-nilai inti perusahaan atau bisnis keluarga dapat membantu membangun reputasi bisnis keluarga bersangkutan di pasar. Serangkaian nilai inti yang kuat memastikan keberlanjutan dan menciptakan citra merek yang kuat;

b. Pernyataan visi dan misi Pernyataan visi dan misi perusahaan atau organisasi dapat membantu konsumen dalam memahami tujuan menyeluruh dari keberadaan merek yang ditawarkan. Semua kegiatan organisasi atau bisnis keluarga harus konsisten dengan pernyataan visi dan misi. Pernyataan visi dan misi menunjukkan bagaimana suatu merek berperilaku di pasar. Pernyataan visi dan misi yang baik dapat berfungsi sebagai komponen inti dalam membangun identitas merek yang solid;

c. Pemasaran kreatif

Strategi pemasaran kreatif memanfaatkan konsep dasar family branding yang dapat membantu menggambarkan citra merek yang konsisten dan selaras dengan nilai inti serta pernyataan visi dan misi perusahaan.

*Family branding* pada dasarnya bukanlah konsep baru dalam strategi pemasaran secara keseluruhan. Banyak merek warisan telah menggunakan konsep ini untuk menciptakan lini produk sukses yang disukai oleh konsumen. Beberapa merek terkenal menjadikan strategi *family branding* sebagai strategi pemasarannya, di antaranya:

a. Apple

Apple dikenal karena menciptakan produk elektronik kelas atas dengan desain premium yang andal. Konsumen memilih membeli produk Apple karena kualitasnya. Selama bertahun-tahun, Apple telah menciptakan serangkaian produk dan layanan elektronik yang berbeda. Semua produk ini telah menikmati pengenalan merek Apple yang andal, dengan konsumen menganggapnya sebagai komoditas terbaik di bidangnya. Beberapa produk Apple yang populer misalnya adalah Macintosh (komputer pribadi pertama yang berhasil dipasarkan secara massal), iPhone (telepon pintar iOS), iPod (pemutar musik portabel), dan Apple Watch (jam tangan pintar). Semua merek ini dapat dengan mudah diidentifikasi oleh pelanggan sesuai dengan merek induknya, yakni Apple;

b. Starbucks

Starbucks Corporation adalah salah satu kedai kopi dan pemanggang roti multinasional paling terkenal. Meskipun dikenal dalam hal penyajian kopi berkualitas baik, Starbucks juga menyediakan berbagai produk dan *item* menu musiman yang sangat disukai pelanggan. Beberapa penawaran Starbucks yang terkenal termasuk teh, campuran kopi instan, hingga peralatan minuman seperti tumbler, cangkir kopi, dan gelas;

c. Procter & Gamble (P&G)

P&G adalah perusahaan multinasional yang menyediakan sejumlah produk berorientasi pada konsumen. P&G berfungsi sebagai contoh

merek payung yang baik, meskipun sebagian besar produknya tidak terkait erat satu sama lain. Produk P&G berkisar dari merek perawatan rambut seperti Pantene, Oral-B (perawatan gigi), dan Gillette (perawatan pria).

Kiat lain yang sangat umum digunakan adalah strategi branding campuran (*mixed branding strategy*), yang erat kaitannya dengan strategi *family branding*. Dalam strategi *branding campuran*, perusahaan memproduksi produk serupa yang menargetkan segmen konsumen berbeda. Strategi branding campuran berbeda dengan *family branding*. Dalam *family branding*, perusahaan tidak sengaja membuat produk yang serupa, tetapi memanfaatkan identitas perusahaan induknya untuk memasarkan produknya yang bervariasi secara efektif.

Menempatkan keluarga sebagai pusat identitas merek bukan persoalan sederhana dan bisa dikerjakan oleh semua orang. Beberapa *branding* perusahaan keluarga sering kali hanya dapat bekerja untuk produk tertentu atau pemangku kepentingan tertentu yang mungkin tidak menambah nilai dalam konteks lain. Selain itu, beberapa pemangku kepentingan juga bisa saja dihantui kecemasan bahwa merek yang ingin dibangun tidak sesuai dengan identitas keluarga. Sebab, jika suatu merek gagal di pasar atau mendapatkan citra yang buruk, dampaknya akan dirasakan oleh keluarga pemilik bisnis itu sendiri. Merek bisnis keluarga dengan demikian dapat memiliki hasil positif ataupun negatif yang terkait dengan peningkatan visibilitas dan pengawasan keluarga pemilik. Anggota keluarga harus siap memenuhi harapan yang diciptakan dengan mengacu pada keluarga sebagai sebuah tanggung jawab yang harus mereka sepakati bersama.

Membangun strategi *family branding* untuk bisnis keluarga yang sukses biasanya berkisar pada tiga jenis pesan dasar yang bisa digunakan secara tunggal atau lebih seringnya dalam kombinasi, seperti:

- a. Sejarah dan warisan (*history and heritage*)
- Pada perusahaan keluarga yang telah lama berdiri, yang dapat diketahui dengan merujuk ke masa lalu (misalnya tahun pendirian atau jumlah generasi kepemilikan), kontribusi kuat terhadap kredibilitas dan

keaslian merek tertentu bisa disandarkan pada sejarah dan warisan yang sudah dimiliki;

b. Tradisi dan inovasi (*tradition and innovation*)

Banyak perusahaan keluarga yang berusaha menyeimbangkan tradisi yang ada dengan pencapaian dan inovasi saat ini. Hal ini pada dasarnya menunjukkan bagaimana perusahaan keluarga telah beradaptasi dengan lingkungan yang berubah. Inovasi dapat dilakukan dalam produk serta layanan dan/atau struktur, proses, dan budaya perusahaan;

c. Tanggung jawab dan nilai-nilai (*responsibility and values*)

Anggota keluarga dapat merasakan identifikasi yang kuat dengan bisnis yang dimiliki jika mereka memiliki sense of belonging terhadap perusahaan yang dijalankan. Hal ini pada gilirannya dapat mendukung akuntabilitas, kontinuitas, dan kepercayaan dalam bisnis keluarga. Visibilitas keluarga dapat memfasilitasi citra tanggung jawab dan menghidupkan nilai-nilai keluarga, di mana hal ini cenderung dapat bekerja secara baik terutama dengan pesan terkait keberlanjutan dan tanggung jawab sosial.

Kesuksesan branding bisnis keluarga memerlukan pendekatan sistematis terkait pilihan untuk mempromosikan diri mereka sendiri sebagai perusahaan keluarga. Hal ini berarti keluarga pemilik bisnis harus:

a. Mempersiapkan keluarga dan bisnis

Harus ada kesatuan keluarga mengenai bisnis serta maksud dan tujuan keluarga, termasuk nilai-nilai yang teridentifikasi dengan jelas yang dimiliki bersama dan tertanam secara luas dalam bisnis;

b. Mengidentifikasi bagaimana keluarga dapat menambah nilai dalam bisnisnya

Anggota keluarga harus setuju tentang tanggung jawab individu dalam mewakili dan mengomunikasikan merek, serta tentang cara keluarga dapat menambah nilai bagi bisnisnya secara langsung dan tidak langsung;

c. Memilih intensitas dan memastikan kecocokan

Sifat kekeluargaan dari bisnis dapat dipromosikan dengan berbagai cara dan derajat yang berbeda. Keluarga harus memutuskan tentang kesediaan mereka untuk mengadopsi profil publik dan apakah promosi merek bisnis keluarga akan berhasil untuk bisnis khusus yang dimiliki;

d. Menghidupkan nilai-nilai

Menghidupkan nilai-nilai yang mendefinisikan perusahaan dan keluarga dapat dicapai dengan anggota keluarga yang mencontohkannya melalui perilaku mereka sendiri dalam kehidupan. Upaya membuat nilai terlihat nyata ini dapat dilakukan dengan memastikan bahwa karyawan serta pemangku kepentingan lainnya diingatkan secara teratur tentang apa yang sedang diperjuangkan oleh perusahaan.

Kekuatan branding bisnis keluarga terletak pada ketepatan nilai yang ingin disampaikan dalam perusahaan yang dijalankan melalui produk dan layanan yang ditawarkan. Merek bisnis keluarga yang kuat tidak hanya bernilai bagi perusahaan, tetapi juga bisa menjadi fondasi kukuh untuk tradisi keluarga yang unggul. Merek yang baik juga menyediakan platform untuk diskusi yang bermanfaat di antara pemilik tentang nilai-nilai keluarga, warisan, dan tujuan jangka panjang, serta membantu mendekatkan anggota keluarga.

## **11.5 Strategi Pengembangan dan Inovasi Pemasaran**

Strategi penting berikutnya dari bisnis keluarga yang harus diperhatikan oleh para pemilik bisnis (keluarga) adalah pemasaran produk (barang dan jasa). Strategi ini adalah seni terpenting dari menjalankan bisnis, terutama karena pemasaran akan sangat menentukan sejauh mana kemampuan keluarga pemilik bisnis dalam mengenali pasar dan konsumen, terhubung dengan pihak lain di luar dirinya. Pemasaran juga yang akan menunjukkan sejauh mana produk yang dimiliki bisa terjual, lalu menciptakan peluang yang dimiliki untuk pengembangan bisnis keluarga di masa depan.

Pemasaran sendiri pada dasarnya adalah suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, serta mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan dan mencapai pasar sasaran serta tujuan perusahaan. Para ahli sendiri biasanya mendefinisikan pemasaran sebagai kegiatan pertukaran barang dan jasa untuk mencapai tujuan tertentu dalam arti yang luas. Kotler dan Keller (2016), misalnya, menjelaskan bahwa pemasaran adalah upaya mengidentifikasi serta memenuhi kebutuhan individu dan masyarakat. Dalam hal ini, menurut keduanya, salah satu definisi yang ringkas tentang pemasaran adalah memenuhi kebutuhan dengan cara yang menguntungkan (*meeting needs profitably*). Dengan kata lain, pemasaran adalah kegiatan manusia yang diarahkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan melalui proses pertukaran untuk mendapatkan keuntungan tertentu. Senada dengan itu, Kotler dan Armstrong (2012) menjelaskan bahwa pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial yang membuat individu serta kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan lewat penciptaan serta pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain.

Dalam perspektif yang lain, Stanton (2012) menjelaskan bahwa pemasaran adalah sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, serta mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan pembeli maupun pembeli potensial. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa pemasaran merupakan suatu rangkaian aktivitas pertukaran barang dan jasa yang juga melibatkan proses promosi, distribusi, dan penambahan nilai antara dua atau lebih pihak yang bertujuan mendapatkan nilai atau keuntungan tertentu dari aktivitas tersebut.

Pemasaran menjadi salah satu topik bahasan dan tantangan penting pada abad ke-21 ini, terutama ketika pelaku usaha dan/atau perusahaan harus dihadapkan pada situasi ekonomi dan dinamika lingkungan bisnis yang tidak teramalkan serta tidak bisa dipastikan. Pemasaran menjadi kunci bagi para pelaku usaha untuk menghadapi berbagai tantangan tersebut. Keuangan, operasi, akuntansi, dan fungsi-fungsi bisnis lainnya bahkan tidak akan memberikan makna sama sekali ketika pelaku usaha

tidak mampu memenuhi target penjualan produk untuk mendapatkan keuntungan dan nilai lebih dari bisnis yang dijalankan (Kotler dan Keller, 2016). Karena itu, kemampuan pemasaran yang baik harus dimiliki oleh setiap pelaku usaha agar bisa memastikan keuntungan dari usaha yang dijalankan dan keberlanjutan bisnis secara keseluruhan.

Dalam konteks bisnis keluarga secara khusus, harus disadari bahwa keluarga adalah pelanggan utama bagi sebagian besar perusahaan. Upaya untuk menarik “keluarga” dalam keadaan demografis masyarakat yang selalu berubah dalam hal ini adalah bagian mendasar dari strategi perusahaan mana pun. Dalam upaya memastikan kesuksesan yang berkelanjutan, bisnis perlu mendapatkan loyalitas keluarga sebagai konsumen utamanya. Hal ini pula yang menjadi sebab keberadaan keluarga menarik bagi segala bisnis. Mereka yang membangun bisnis keluarga sekalipun harus memperkuat keeratan dengan menawarkan peluang bisnis yang ramah keluarga sebagai bagian penting untuk pemasaran bisnis keluarga.

Strategi pemasaran yang baik dalam hal ini akan terpaut erat dengan keberadaan keluarga tersebut. Perusahaan yang mampu melihat peluang ini umumnya akan berusaha membuat produknya menarik bagi setiap anggota keluarga—bahkan lintas generasi—sebagai sesuatu yang dapat mereka nikmati bersama selama bertahun-tahun. Namun pada beberapa bentuk bisnis, mereka hanya berfokus pada produk yang menarik bagi anak-anak dan remaja, tanpa menarik orang tua. Beberapa bisnis di industri hiburan, misalnya, menawarkan aktivitas yang berpusat pada keluarga, yang memungkinkan orang dewasa berpartisipasi dalam kesenangan. Sementara bisnis yang lain, seperti jasa dalam berbagai bentuknya, akan berfokus pada orang tua dan anak yang memungkinkan mereka mendiskusikan layanan tersebut di lingkungan keluarga.

Bentuk lain yang sekarang tengah menjamur dan menjadi pilihan bisnis keluarga adalah menjual makanan atau di bidang kuliner. Pilihan bisnis lainnya tentu saja cukup beragam dan bisa dipilih sesuai tingkat ketersediaan modal, pertimbangan sumber daya, minat, kecakapan, dan sebagainya. Dalam konteks ini, apapun pilihan bisnis yang ditetapkan, pemilik usaha sedari awal harus bisa menjawab pertanyaan dan

menyediakan beberapa elemen sebagai pertimbangan utama untuk pemasaran bisnisnya, di antaranya:

- a. Apakah produk atau layanan yang ditawarkan ini aman untuk dikonsumsi oleh segala usia;
- b. Apakah produk atau layanan ini terjangkau;
- c. Apakah produk atau layanan ini menyenangkan;
- d. Apakah produk atau layanan ini mendidik;
- e. Apakah produk atau layanan itu mempromosikan hal lain selain dirinya;
- f. Apakah produk atau layanan itu diterima dengan baik oleh semua anggota keluarga?

Jika dapat menarik setidaknya dua elemen dari pertanyaan-pertanyaan tersebut, pemilik bisnis akan memiliki waktu pemasaran yang jauh lebih mudah untuk semua jenis keluarga. Pemasaran dalam bisnis keluarga tidak berbeda dengan yang dilakukan dalam bisnis privat lainnya. Perumusan strategi yang tepat adalah keharusan agar produk atau layanan yang ditawarkan kepada konsumen bisa diterima dengan baik.

### ***Bauran pemasaran***

Salah satu strategi pemasaran modern yang banyak digunakan oleh berbagai bentuk bisnis sekaligus didorong oleh para ahli adalah bauran pemasaran (*marketing mix*). Bauran pemasaran adalah salah satu strategi pemasaran yang secara tradisional digunakan organisasi untuk menjual produk mereka. Dalam hal ini, bauran pemasaran umumnya didefinisikan sebagai kumpulan teknik yang dapat digunakan perusahaan untuk mempromosikan merek atau produknya di pasar sesuai dengan kondisi dan kebutuhan yang dihadapi.

Strategi ini biasanya disusun di sekitar empat pilar pemasaran, yakni produk (*product*), harga (*price*), lokasi (*place*), dan promosi (*promotion*). Namun demikian, karena praktik pemasaran hari ini sudah jauh lebih canggih, terutama yang didorong oleh kompetisi bisnis yang semakin sengit, maka bauran elemen-elemen tersebut juga mengalami

perkembangan. Bauran pemasaran yang berfokus pada 4P (*product, price, place, promotion*) kemudian diperluas menjadi 7P dengan memasukkan orang (*people*), proses (*process*), dan bukti fisik (*physical evidence*) (Kotler dan Keller, 2016). Penggunaan bauran 7P ini dianggap mampu mendorong pilihan pemasaran di setiap tingkat bisnis yang membantu pemilik untuk bisa mengenali asetnya dan mengurangi kekurangannya, menjadi lebih adaptif dan kompetitif, serta meningkatkan kerja sama departemen dan mitra bisnis yang dimilikinya.

Namun demikian, penggunaan bauran pemasaran sebagai strategi hanya bisa dilakukan ketika pemilik bisnis sudah menentukan siapa yang menjadi target konsumennya. Dengan kata lain, pemilik harus terlebih dahulu menentukan persona audiens yang menjadi target bisnisnya. Pelaku bisnis yang bisa memahami kepada siapa mereka akan menjual produk atau layanannya akan dapat menentukan secara spesifik bauran pemasaran yang tepat untuk digunakan. Tanpa penentuan audiens target tersebut, maka pemilik tidak bisa menentukan bauran pemasaran yang tepat untuk bisnisnya.

Secara ringkas, apa yang dimaksud sebagai 7P pemasaran dalam bauran tersebut, yang bisa menjadi bahan pertimbangan untuk pemilik bisnis dalam menentukan strategi pemasaran mereka, adalah sebagai berikut:

- a. *product* (produk): karakteristik, faktor penjualan yang unik, dan kualitas keseluruhan dari produk atau jasa yang ditawarkan;
- b. *promotion* (promosi): metode yang digunakan untuk mengiklankan produk melalui banyak saluran;
- c. *price* (harga): rencana harga jangka panjang produk, termasuk promosi, diskon, dan penawaran khusus;
- d. *place* (tempat): ruang pelanggan menemukan produk yang ditawarkan, mempelajarinya, lalu membelinya;
- e. *people* (orang): mereka yang berhubungan langsung dan tidak langsung dengan klien target;
- f. *process* (proses): bagaimana pemilik bisnis akan mengirimkan produk ke konsumen dan memberi mereka pengalaman terbaik;

- g. *physical evidence* (bukti fisik): barang nyata dan pengalaman yang meyakinkan konsumen bahwa produk yang mereka dapatkan adalah produk asli. Dalam konteks pemasaran digital, bukti fisik mencakup kunjungan konsumen ke situs web, surel konfirmasi, testimoni, umpan balik klien, dan sebagainya.

Lebih lanjut, penggunaan berbagai elemen dalam bauran pemasaran (7P) tersebut di atas bisa dijelaskan sebagai berikut. *Pertama*, produk (*product*). Produk dalam bauran pemasaran adalah apa yang dipasarkan oleh pemilik bisnis kepada konsumen atau calon konsumen. Jika berbicara tentang produk, orang pada umumnya akan mengacu pada aspek-aspek seperti kualitas, kemasan, desain, dan merek. Pemilik bisnis dalam hal ini harus memastikan bahwa produk yang dijual memenuhi kebutuhan pasar saat mendesainnya, yaitu apakah target pasar atau audiens bisnis menginginkan atau membutuhkan produk tersebut. Yang juga penting dipertimbangkan terkait produk adalah siklus hidup, yang mencakup fase pertumbuhan, kedewasaan, dan penurunan penjualan. Memberikan produk yang lebih baik atau lebih berkualitas kepada konsumen dibandingkan dengan yang dilakukan pesaing dapat memberikan nilai tambah yang baik untuk kelangsungan bisnis.

Berikut adalah enam pertanyaan penting untuk dipertimbangkan saat menentukan strategi bauran produk tersebut:

- a. Apa yang diharapkan orang dari produk atau layanan?
- b. Apa yang akan dilakukan oleh konsumen dengan produk atau layanan itu?
- c. Bagaimana konsumen akan menggunakan produk atau layanan?
- d. Fitur apa yang diperlukan untuk memenuhi kepuasan dan kebutuhan konsumen?
- e. Apakah nama produk atau layanan mudah diingat?
- f. Apa yang membedakan produk atau layanan yang ditawarkan dari pesaing?

*Kedua*, harga (*price*). Harga dalam bauran pemasaran mengacu pada jumlah uang yang tersedia untuk dibelanjakan oleh konsumen. Harga suatu produk atau layanan yang ditawarkan oleh pemilik bisnis

tentu saja harus lebih tinggi daripada biaya pembuatan. Harga akan menentukan tingkat keuntungan atau kelangsungan hidup bisnis yang dijalankan. Mengubah harga tidak saja akan memberikan pengaruh signifikan terhadap penjualan dan permintaan produk, tetapi juga dapat berkontribusi terhadap kesan merek yang ingin dibangun melalui produk atau layanan tersebut.

Saat konsumen atau pelanggan membandingkan harga yang ditawarkan dengan harga yang dimiliki oleh pesaing, maka mereka pada umumnya akan menghubungkan harga yang lebih rendah dengan barang berkualitas buruk dan begitu pula sebaliknya. Namun, penetapan harga produk yang terlalu tinggi juga dapat mengakibatkan biaya yang harus dikeluarkan oleh konsumen melebihi manfaat yang mereka dapatkan. Hal ini dapat memicu tumbuhnya ketidakpuasan konsumen. Pemilik bisnis pada akhirnya harus bisa menetapkan solusi apa yang bisa dijalankan ketika menemukan situasi seperti ini. Saat menentukan harga, pemilik bisnis atau pemasar harus memeriksa nilai produk dan menilai berbagai teknik penetapan harga yang ada.

Lima pertanyaan berikut dapat membantu pemilik bisnis atau pemasar dalam memulai elemen harga dari bauran pemasaran:

- a. Apakah harga ini menguntungkan?
- b. Bagaimana harga produk dibandingkan dengan harga pesaing?
- c. Haruskah diskon ditawarkan kepada konsumen dan bagaimana cara menetapkan diskon yang tepat?
- d. Apakah pemilik bisnis menerima paket pembayaran?
- e. Apakah ada persyaratan kredit yang mungkin harus dipenuhi oleh konsumen?

*Ketiga, tempat (place).* Tempat mengacu pada distribusi dan ketersediaan barang kepada pembeli potensial sebagai bagian dari bauran pemasaran. Pemilik bisnis pada dasarnya tidak dapat berbicara tentang lokasi tanpa menyebutkan target pasar yang dituju. Komponen ini memerlukan pemahaman menyeluruh tentang target konsumen. Pemilik bisnis akan menemukan metode distribusi yang paling efektif setelah mereka mengetahui seluk-beluk atau kondisi konsumen yang

menjadi targetnya. Lalu, bagaimana cara yang tepat dalam memosisikan produk? Berikut adalah lima pertanyaan yang dapat membantu pemilik bisnis dalam mendefinisikan elemen tempat dari bauran pemasaran ini:

- a. Apa saja tempat pembeli mencari produk?
- b. Apa cara terbaik untuk menemukan saluran distribusi yang tepat?
- c. Apa yang membedakan strategi distribusi produk dari pesaing?
- d. Apakah perlu merekrut tim pemasar yang berbeda?
- e. Apakah pemilik bisnis perlu menjual sesuatu melalui teknologi digital (internet)?

*Keempat*, promosi (*promotion*). Dalam bauran pemasaran, komponen bauran promosi mengacu pada siapa, apa, dan bagaimana. Apa yang disampaikan, kepada siapa disampaikan, bagaimana khalayak itu dijangkau, dan seberapa sering dipromosikan? Praktik promosi ini umumnya menggunakan teknik seperti periklanan, penjualan, hubungan masyarakat, surel, dan media sosial. Makna dan prinsip bauran promosi dalam pemasaran adalah untuk meningkatkan kesadaran merek serta penjualan. Jika pemilik dapat menjawab lima pertanyaan ini, sebenarnya mereka berada di jalur yang tepat untuk mengembangkan strategi promosi:

- a. Kapan dan di mana pemilik bisnis dapat menjangkau target pasar dengan pesan pemasaran tertentu?
- b. Bagaimana pesaing bisnis mempromosikan diri mereka sendiri?
- c. Bagaimana pesaing bisnis memengaruhi aktivitas promosi yang dipilih?
- d. Kapan waktu yang paling efektif untuk memasarkan produk?
- e. Apakah menggunakan media sosial atau teknologi informasi dan komunikasi kontemporer adalah pilihan terbaik?

*Kelima*, orang (*people*). Suatu bisnis sangat bergantung pada manusia yang mengelola atau menjalankannya. Karena itu, memiliki orang yang tepat untuk melakukan tugas dan peran tertentu adalah cara terbaik guna memastikan bisnis berjalan dengan baik. Dalam konteks pemasaran, keberadaan orang merupakan bagian dari penawaran bisnis yang sama

seperti halnya produk/layanan yang disediakan oleh pemilik bisnis. Kinerja karyawan, penampilan, dan pelayanan kepada pelanggan adalah hal lainnya.

Dalam konteks ini, menetapkan apa yang dimaksud dengan “orang yang tepat” untuk jalannya bisnis atau perusahaan mungkin sulit. Setidaknya, penentuan orang yang tepat tersebut harus mencakup tiga faktor, yaitu layanan yang unggul, antusiasme yang tulus, serta terbuka untuk saran, masukan, dan kritik.

*Keenam*, proses (*process*). Proses dalam bauran pemasaran adalah metode menyajikan produk atau layanan kepada konsumen. Corong penjualan, sistem distribusi, atau operasi metodis lainnya dapat memastikan perusahaan atau bisnis berfungsi dengan baik. Pemilik bisnis juga harus memastikan bahwa prosedur yang dijalankan terorganisasi dengan baik untuk menghemat uang dalam pemasaran. Lokasi individu menyelesaikan aktivitas, jumlah pertanyaan yang diterima oleh tenaga penjualan, serta bagaimana kinerja dicatat dan dinilai termasuk urutan elemen proses dalam bauran pemasaran ini.

*Ketujuh*, bukti fisik (*physical evidence*). Bukti fisik adalah hal yang harus dimiliki untuk 7P pemasaran. Elemen ini bisa bersifat materiel (*tangible*) ataupun tidak berwujud (*intangible*), di mana pemilik bisnis harus memberikan bukti pengiriman. Pengemasan produk, kuitansi, dan layanan pelanggan adalah contoh bukti fisik. Persepsi konsumen atas produk perusahaan di pasar adalah bukti fisik yang tidak berwujud.

Suatu produk atau layanan yang ditawarkan oleh pemilik bisnis atau pemasar kepada konsumen dapat menjadi bahan untuk penciptaan dan pencitraan merek yang konsisten di seluruh saluran. Hal ini umumnya dilakukan dengan cara memengaruhi pandangan pelanggan sehingga merek yang diperkenalkan menjadi hal pertama yang terlintas di benak mereka saat mendengar kata, suara, atau frasa. Pemilik bisnis dalam hal ini perlu mempertimbangkan siapa yang terlintas di benak konsumen saat memikirkan produk atau layanan tertentu. Apa yang terlintas dalam benak konsumen ini akan langsung terlihat, yang bisa menjadi bukti fisik tidak berwujud.

Dalam upaya pemilik bisnis keluarga untuk menentukan bauran yang tepat, maka memahami 7P pemasaran jelas sangat penting dan harus disertakan dalam strategi pemasaran. Dari pengalaman pelanggan hingga nilai tak berwujud produk, pemilik bisnis harus mempertimbangkan bagaimana satu aspek memengaruhi yang lain saat mereka mesti merancang 7P bauran pemasaran untuk menciptakan pengalaman merek yang kohesif bagi konsumen.

Selain itu, yang harus dilibatkan adalah pertimbangan tentang bagaimana harga suatu produk memengaruhi pendekatan periklanannya, bagaimana spesifikasi memengaruhi harga, serta bagaimana karyawan dalam melaksanakan tugas produksi dan pelayanan. Pemilik bisnis juga harus bisa memastikan bahwa karyawan serta alat produksi dan pemasaran dapat terhubung secara akurat. Pertimbangan terkait elemen promosi yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan perusahaan juga berguna untuk penentuan strategi pemasaran bisnis keluarga yang tepat dalam menjangkau konsumen yang diinginkan.

Mengelola bisnis keluarga adalah hal yang tidak mudah. Bisnis keluarga menuntut kerja keras, napas yang panjang, komitmen, dan kesungguhan. Namun jika hal itu dapat dilakukan, bisnis keluarga akan mendatangkan manfaat besar. Hambatan terberat yang dihadapi sebagian besar usaha kecil dan menengah (UKM) seperti layaknya bisnis keluarga pada umumnya adalah meningkatkan penjualan produk atau layanan yang dimiliki. Pemasaran adalah kunci untuk menarik pelanggan baru dan mendapatkan lebih banyak penjualan. Penentuan strategi yang tepat akan bergantung pada sejauh mana pemilik bisnis memahami berbagai elemen dalam bauran pemasaran tersebut. Strategi yang sama bisa saja tidak mendatangkan manfaat seperti dulu. Inovasi jelas dibutuhkan, seperti yang akan dibahas pada bagian berikutnya.

Berikut adalah lima tip penting yang bisa digunakan untuk pengembangan strategi pemasaran efektif bagi bisnis keluarga. *Pertama*, fokus pada media sosial dan pemasaran digital. Bisnis milik keluarga dan bisnis kecil pada umumnya memiliki kebiasaan menempatkan pemasaran di belakang ketika semuanya berjalan dengan baik. Padahal, merumuskan bentuk, strategi, dan model pemasaran yang tepat, bahkan selama musim sibuk, akan membantu mempermudah pemilik dalam pengelolaan bisnis

pada periode yang lebih lambat dan meminimalkan dampak pemasaran yang menurun.

Pemilik bisnis dalam hal ini perlu mempertimbangkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi kontemporer atau teknologi digital dan media sosial untuk pemasaran produk mereka. Bagaimanapun, teknologi memiliki kelebihan dalam meraih konsumen yang tidak bisa dijangkau secara manual. Penggunaan media sosial dan teknologi digital seperti *e-commerce* (perdagangan elektronik) dapat menjadi alternatif yang berguna ketika pemilik bisnis harus menghadapi berbagai keterbatasan pemasaran karena situasi yang tidak memungkinkan, seperti pandemi. Pemilik bisnis juga bisa memanfaatkan surel, kontak pelanggan, dan media sosial untuk menyebarkan berita tentang bisnis serta penawaran promosi ketika mengeluarkan berbagai produk serta layanan baru, penawaran khusus, dan informasi-informasi tertentu yang bisa merekatkan mereka dengan konsumen.

Jejaring media sosial (Instagram, Twitter, Facebook) dan beragam aplikasi komunikasi kontemporer (misalnya WhatsApp, Telegram, Line), serta platform berbagi seperti blog dan YouTube, merupakan wahana yang sangat penting untuk dilibatkan dalam strategi pemasaran bisnis hari ini. Pemilik bisnis tidak lagi bisa bertahan dengan cara-cara lama yang berfokus pada perangkat dan media pemasaran tradisional. Bagaimanapun, konsumen potensial hari ini adalah mereka yang sudah terbiasa dengan penggunaan berbagai perangkat teknologi tersebut.

*Kedua*, jangan takut mencoba hal baru. Upaya pemasaran yang dijalankan pemilik bisnis bisa jadi tidak membuahkan hasil seperti dulu. Sama seperti industri lainnya, dunia pemasaran terus berkembang. Karena itu, penting bagi pemilik bisnis untuk mencoba berbagai hal baru, melakukan inovasi-inovasi baru, ataupun merumuskan metode dan strategi pemasaran yang baru. Bisnis keluarga yang ingin bertahan lintas generasi tidak bisa bergantung pada kesuksesan di masa lalu untuk menjalankan pemasarannya. Jika di masa lalu mengandalkan iklan cetak, pemilik bisnis hari ini harus bisa mempertimbangkan untuk merambah ke saluran digital. Iklan daring hari ini sangat terjangkau. Jika anggaran memungkinkan, pemilik bisnis bahkan dapat mempertimbangkan untuk mengalihkan pemasaran ke berbagai saluran pemasaran kontemporer.

*Ketiga*, kenali pelanggan! Pemilik perusahaan pada umumnya sangat mudah berasumsi bahwa mereka telah mengenal pelanggan, terutama jika sudah menjalankan bisnisnya di satu tempat selama beberapa generasi. Namun, perlu diingat bahwa waktu, situasi, dan orang-orang juga berubah. Pemilik bisnis mungkin tahu nama pelanggan yang sudah ada, tetapi apakah juga mengerti tentang kebiasaan berbelanja dan proses pembelian mereka? Apakah pemilik bisnis tahu bentuk pemasaran mana yang paling efektif dengan audiens target? Pemilik bisnis harus menyadari bahwa sebagian konsumen lebih suka media sosial, yang lain lebih suka surel, dan yang lain lagi lebih suka selebaran. Tidak ada waktu yang lebih baik dari sekarang untuk mulai belajar tentang konsumen. Pertimbangkan untuk meminta konsumen mengisi survei atau menyusun fokus grup tertentu.

*Keempat*, miliki dan atur situs bisnis. Pemilik bisnis harus memiliki media atau platform berbasis internet tertentu yang menyediakan informasi bagi konsumen atau masyarakat calon konsumen tentang produk atau layanan yang ditawarkan. Dalam hal ini, ketika pemilik bisnis sudah memiliki situs web, maka tampilan dan fungsionalitas wahana tersebut juga penting untuk diperhatikan. Saat orang mengunjungi situs web, mereka menginginkan akses ke informasi yang diinginkan dalam tiga klik atau kurang. Dalam hal ini, masyarakat (*users*) jelas berharap situs web tersebut terlihat modern, menarik, dan profesional. Estetika seperti halnya kemudahan adalah unsur penting dalam pemasaran. Jika platform yang disediakan tidak memberikan kemudahan, kenyamanan, ataupun estetika, pengguna juga sulit untuk bertahan. Kemudahan akses ini juga penting untuk membuat data dan informasi bisnis Anda terindeks oleh situs pencari yang menjadi preferensi bagi masyarakat pengguna teknologi digital.

*Kelima*, dengarkan umpan balik pelanggan dan bersedia untuk berubah. Pemilik bisnis harus ingat bagaimana mereka pada awalnya membahas tentang pentingnya mengenal pelanggan. Pemilik bisnis dalam hal ini dapat menggunakan survei dan fokus grup tertentu (yang melibatkan konsumen atau pelanggan) sebagai peluang untuk mendapatkan umpan balik. Apa yang dapat dilakukan secara lebih baik oleh pemilik bisnis untuk produk dan layanannya? Apa yang disukai

konsumen dari produk atau layanan yang ditawarkan? Apa yang harus diubah dari produk dan layanan yang ada? Setelah mendapatkan umpan balik dari konsumen, pemilik bisnis dapat memanfaatkannya untuk membuat perubahan. Tentu saja kesediaan untuk berubah ini penting. Bertahan dengan cara-cara lama serta mengabaikan keinginan dan kebutuhan konsumen yang terus berubah akan menjadi ancaman serius untuk kelangsungan bisnis.

## **11.6. Strategi Pengembangan dan Inovasi Produk**

Ada banyak kajian tentang pentingnya kreativitas dan inovasi dalam bisnis. Hal ini tidak terlepas dari karakteristik abad ke-21 yang memang dicirikan dengan keberlimpahan informasi, keterbukaan, dan kompetisi. Karena itu, kreativitas sudah menjadi keharusan bagi setiap pelaku usaha untuk bisa bertahan dan memenangkan persaingan. Bisnis tanpa kreativitas dan inovasi hanya akan sibuk dengan bertahan pada dirinya. Inovasilah yang memungkinkan orang untuk mencari pasar-pasar baru, meluaskan jangkauan terhadap konsumen, mengembangkan produk dan layanan yang beragam, dan membangun strategi-strategi bisnis yang lebih efektif.

Namun demikian, inovasi sering kali menjadi barang langka, terutama bagi mereka yang tidak terbiasa berpikir dengan cara yang sedikit berbeda dari orang kebanyakan. Inovasi berkaitan erat dengan cara berpikir yang tidak selalu linear, di mana orang dituntut untuk membuat hubungan antara berbagai hal secara berkelanjutan. Melalui hal ini, seseorang diharapkan bisa menemukan kombinasi baru, yang kemudian dikonkretkan dalam gagasan yang sebelumnya tidak terpikirkan. Asosiasi kreatif terjadi lewat kemiripan-kemiripan sesuatu atau melalui pemikiran analogis. Asosiasi ide-ide atau hubungan antar-ide akan membentuk gagasan-gagasan baru. Karena itu pula, berpikir kreatif juga dipandang sebagai suatu proses yang digunakan ketika seorang individu ingin memunculkan gagasan baru. Ide baru tersebut bisa merupakan gabungan dari ide-ide sebelumnya ataupun hasil dari proses abstraksi yang belum pernah diwujudkan.

Seberapa penting inovasi untuk bisnis? Pentingnya inovasi dalam bisnis, seperti halnya kreativitas, adalah untuk membantu pelaku usaha menemukan gagasan yang tepat dalam mengembangkan bisnisnya. Drucker (1999) menulis, *“Innovation is the specific tool of entrepreneurs, the means by which they exploit change as an opportunity for a different business or a different service. It is capable of being presented as a discipline, capable of being learned, capable of being practiced.... And they need to know and to apply the principles of successful innovation.”* Drucker barangkali tidak menyebutkan secara spesifik tentang kreativitas dalam tulisannya dan lebih berfokus pada persoalan inovasi. Meski demikian, dalam praktiknya, kedua hal ini (kreativitas dan inovasi) sebenarnya tidak bisa dipisahkan satu sama lain. Mengutip Kirby (2003), kreativitas adalah kemampuan untuk memikirkan hal-hal baru, sementara inovasi merupakan kapabilitas untuk melakukan hal-hal baru tersebut (creativity is the ability to think new things whilst innovation is the ability to do new things). Dalam konteks praktik bisnis saat ini, inovasi bahkan menjadi sebuah kebutuhan dan keharusan, karena ia merupakan proses logis dan sistematis mewujudkan ide dalam tindakan konkret agar bisnis yang dijalankan bisa mendatangkan hasil dan keuntungan yang nyata.

Inovasi adalah kekuatan pendorong mendasar untuk pengembangan perusahaan modern dan sumber penciptaan nilai. Dalam upaya memperdalam reformasi secara komprehensif dan mempercepat transformasi ekonomi, perusahaan dapat mencapai pembangunan berkelanjutan serta terobosan nilai melalui inovasi yang berkelanjutan. Inovasi perusahaan adalah kunci untuk memastikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pada bisnis keluarga, inovasi adalah pilihan mendesak sebagai tindakan nyata untuk beradaptasi dengan lingkungan pasar saat ini dan mencapai pengembangan lebih lanjut. Inovasi juga dibutuhkan oleh bisnis keluarga untuk menjaga perkembangan jangka panjang. Sebab, bisnis keluarga bersifat multigenerasi. Bisnis keluarga perlu berinovasi untuk menghindari resesi dan kematian.

Namun demikian, berbagai penelitian dan kajian terkait perusahaan keluarga kontemporer menunjukkan bahwa bisnis ini umumnya memiliki kecenderungan untuk menghindari risiko dengan cara mengurangi inovasi bisnis dan inovasi sosial. Dalam perspektif teoretis terkait kepemilikan

bisnis keluarga dan hak manajemen, peningkatan konsentrasi ekuitas di dalamnya memiliki hambatan signifikan terhadap investasi inovasi, di mana hak manajemen keluarga memiliki dampak negatif yang substansial terhadap kemampuan inovasi bisnis keluarga.

Kemampuan perusahaan untuk menciptakan produk baru yang efektif merupakan pusat untuk pembaruan strategis dan pertumbuhan organisasi jangka panjang (Eggers, 2007; Shamsie et al., 2009; Slater et al., 2014). Pemilik bisnis atau perusahaan harus terus memperbarui diri jika mereka ingin bertahan dan makmur dalam lingkungan yang dinamis, di mana inovasi produk diakui sebagai sarana utama pembaruan perusahaan karena menuntut penciptaan dan perluasan kompetensi organisasi dari waktu ke waktu (Danneels, 2007). Hal ini juga ditekankan dalam berbagai literatur manajemen yang membahas tentang inovasi, khususnya inovasi produk.

Beberapa kajian yang ada menunjukkan bahwa faktor-faktor penentu kesuksesan produk baru terkait erat dengan sinergi produk-perusahaan terhadap kinerja produk baru. Hasilnya menunjukkan bahwa produk baru yang lebih sesuai dengan kompetensi perusahaan dikatakan lebih berhasil. Sayangnya, literatur ini sebagian besar mengabaikan arah kebalikan dari hubungan kompetensi-inovasi produk, yaitu efek produk baru pada pengembangan kompetensi perusahaan dan lintasan pembaruannya (Danneels, 2007). Pembaruan sering kali menuntut pemutakhiran kompetensi mendasar yang dapat menyesuaikan portofolio produk dengan perubahan kondisi pasar (Basu dan Wadhwa, 2013). Dengan demikian, perusahaan dapat menggunakan kategori produk baru untuk menghindari penurunan ekonomi—sebuah inisiatif yang tidak hanya mengakses basis sumber daya saat ini, tetapi juga meluncurkan pengembangan kemampuan baru (Cucculelli et al., 2016).

Jika kemampuan organisasi dan produk baru berkembang bersama, faktor yang memengaruhi kapabilitas perusahaan untuk memperkenalkan produk baru sangat penting untuk memahami potensi pembaruan kompetensi dan dengan demikian perusahaan mampu menjalankan kinerja jangka panjang. Beberapa faktor yang memberikan kontribusi tersebut adalah struktur tata kelola dan kemampuan inovasi, di mana pemegang saham seperti pemilik keluarga menghargai kendali atas

perusahaan (Cucculelli et al., 2016). Pengenalan produk baru dapat ditolak jika dianggap terlalu jauh dari portofolio produk yang ada dan karena itu terlalu berisiko. Strategi pembatasan risiko ini dapat mendorong perusahaan untuk hanya memilih produk berisiko rendah yang terkait erat dengan portofolio yang ada. Akibatnya, tujuan untuk mempertahankan kontrol perusahaan dapat menimbulkan proses pemilihan produk yang merugikan, yang mendukung bisnis keluarga mengadopsi produk dalam domain kompetensi yang ada. Hal ini pada gilirannya dapat menghambat pembaruan kompetensi teknologi perusahaan.

Namun demikian, pemilik bisnis keluarga juga harus memahami bahwa strategi inovasi produk berkaitan dengan pembaruan kompetensi teknologi dan hasil perluasan pasar. Secara khusus, pengenalan produk berisiko rendah yang serupa dengan lini produk yang ada mungkin tidak banyak membantu memperbarui kompetensi teknologi, tetapi berhasil dalam memanfaatkan kemampuan yang dipahami dengan baik untuk memperluas pemasaran. Dalam konteks perusahaan atau bisnis keluarga, sikap hati-hati dalam menghindari risiko inovasi produk baru sering kali harus menghadapi kerugian dalam pembaruan kompetensi teknologi (lebih sedikit paten baru). Namun pada saat yang sama, mereka mungkin mendapatkan keuntungan dalam upaya perluasan pasar (lebih banyak pasar baru yang terbentuk).

Karena konservatisme dan keinginan keluarga untuk mengendalikan perusahaan, bisnis keluarga menjadi perusahaan penting yang bisa memberikan gambaran bagaimana strategi pengenalan produk baru memengaruhi pembelajaran organisasi dan pembaruan kompetensi. Jika manajer keluarga benar-benar menghindari risiko bisnis, tata kelola keluarga dapat menjadi faktor kunci dalam menjelaskan sifat pembaruan kompetensi melalui pengenalan produk baru (Bloom dan Reenen, 2007).

Pemilik bisnis pada dasarnya dapat mengidentifikasi tiga bidang utama untuk mengelompokkan karakteristik proses inovasi produk, yaitu: strategi, organisasi dan iklim. Strategi disini mengacu pada tujuan jangka panjang dari proses inovasi produk serta keterkaitannya dengan bisnis perusahaan dan strategi perusahaan. Organisasi mengacu pada bagaimana sumber daya yang terlibat dalam proses inovasi produk diatur

sedemikian rupa untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Iklim di sini mengacu pada pola berulang dari perilaku, sikap, dan perasaan yang meresapi kerja dalam proses inovasi. Untuk setiap area, serangkaian aspek penting harus diperhatikan untuk mendapatkan gambaran komprehensif tentang anatomi proses inovasi produk (Trott, 2008).

**Strategi.** Dalam hal strategi, pemilik bisnis perlu mempertimbangkan corak radikal dan inkremental. Aspek strategis pertama berkaitan dengan apakah tujuan dari proses inovasi produk adalah untuk mengembangkan dan membawa sesuatu ke pasar sebagai suatu terobosan kemajuan atau hanya perbaikan kecil atas status quo (Bessant et al., 2005). Strategi yang lebih berisiko memerlukan pengembangan serta komersialisasi produk dan layanan baru yang radikal, yang menawarkan fungsionalitas yang benar-benar baru kepada konsumen atau harganya jauh lebih murah daripada alternatif yang digantikan. Alternatifnya, perusahaan atau pemilik bisnis mungkin perlu mencoba mengurangi risiko dan komitmen sumber daya dengan mengusulkan produk atau layanan baru yang hanya secara bertahap meningkatkan manfaat yang diberikan kepada pelanggan. Tentu saja, kedua orientasi strategis ini dapat hidup berdampingan di dalam perusahaan yang sama, dengan proses inovasi produk yang radikal dan inkremental.

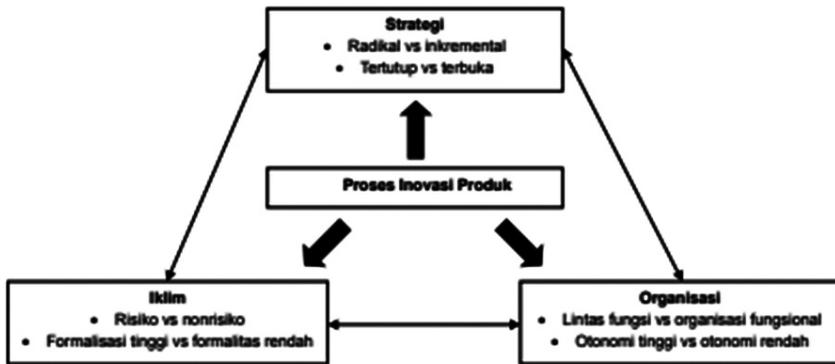
Pertimbangan lainnya untuk strategi inovasi produk adalah penggunaan pendekatan tertutup versus terbuka. Aspek strategis kedua menyangkut apakah perusahaan memanfaatkan kompetensi dan teknologi organisasi eksternal (misalnya klien, pemasok, pesaing, lembaga, individu) selama proses inovasi, atau lebih tepatnya jika bergantung pada riset dan pengembangan serta aset teknologinya sendiri (Grönlund et al., 2010). Sekali lagi, dalam perusahaan yang sama, proses inovasi bisa berbeda dan bahkan tahapan yang dilakukan juga dapat berbeda untuk proses yang sama, yang semua itu dapat dilakukan di bawah tingkat keterbukaan yang sangat berbeda pula (Trott dan Hartmann, 2009).

**Organisasi.** Apa yang perlu dipertimbangkan terkait organisasi adalah keberadaan tim lintas fungsi versus organisasi fungsional. Mengenai bagaimana proses inovasi diorganisasikan, aspek pertama berkaitan dengan apakah aktivitas proses dilakukan oleh tim proyek yang dibuat secara sengaja, dengan melibatkan orang-orang yang disusun sementara

dari berbagai fungsi perusahaan (misalnya riset dan pengembangan, pemasaran dan penjualan, operasi) yang menanggapi pemimpin tim, atau lebih tepatnya fungsi yang berbeda berkontribusi pada proyek inovasi dengan mencurahkan sebagian waktu sumber daya manusia mereka, yang bagaimanapun terus menanggapi kepala fungsional (Yuan, 2019).

Pertimbangan lainnya adalah otonomi keputusan tinggi versus otonomi keputusan rendah. Isu organisasi yang lebih penting untuk dipertimbangkan juga berkaitan dengan apakah orang yang bertanggung jawab untuk proyek inovasi produk diberi tingkat otonomi yang tinggi atau rendah mengenai bagaimana kegiatan proses harus dilakukan dan masalah yang tidak terduga ditangani. Tingkat otonomi yang tinggi dapat menghambat eksploitasi sinergi di seluruh proses inovasi, di mana pemilik bisnis cenderung meningkatkan fleksibilitas dan kecepatan kegiatan inovasi.

***Iklm.*** Faktor yang perlu dipertimbangkan pemilik bisnis terkait iklim bisnis adalah pengambilan risiko versus penghindaran risiko. Aspek penting pertama iklim organisasi mempertimbangkan sejauh mana ketidakpastian, ambiguitas, dan inisiatif pribadi ditoleransi atau bahkan didorong (Isaksen, 2017). Dalam iklim pengambilan risiko, orang akan merasa bebas mempertaruhkan beberapa ide mereka dan berpikir “*out of the box*”. Sementara dalam konteks menghindari risiko, orang akan lebih berhati-hati dan selalu berusaha untuk tetap berada pada sisi yang aman. Inovasi produk mungkin mendapat manfaat dari iklim pengambilan risiko, yang bagaimanapun bisa mengalihkan sumber daya dari aktivitas bisnis sehari-hari sehingga merugikan efisiensi perusahaan secara keseluruhan.



**Gambar 3.1 Proses inovasi produk**

Pertimbangan lainnya adalah tingkat formalisasi tinggi versus formalisasi rendah. Aspek kedua ini berkaitan erat dengan perilaku berulang yang menembus proses inovasi produk. Aspek ini juga menyangkut apakah pendekatan yang sangat formal dan terstruktur ditumpangkan untuk memimpin kemajuan kegiatan inovasi (misalnya sistem tahap-gerbang), atau lebih tepatnya garis yang lebih adaptif dan tidak terstruktur yang lebih digunakan. Proses ini memerlukan adaptasi terus-menerus dari individu terhadap kontingensi perubahan yang muncul selama proyek (Cooper dan Edgett, 2001).

Kerangka kerja untuk representasi sintesis ini dapat dilihat pada Gambar 3.1. Pada gambar tersebut, dapat dilihat adanya panah yang menghubungkan ketiga area: strategi, organisasi, dan iklim. Panah ini menunjukkan bahwa mungkin ada hubungan di antara ketiganya. Beberapa kajian menunjukkan bahwa kemauan dan kemampuan perusahaan untuk mengejar inovasi radikal cenderung didukung oleh iklim organisasi pengambilan risiko serta tingkat formalisasi yang rendah. Selain itu, sebuah organisasi fungsional tampaknya lebih tepat ketika mengejar inovasi tambahan, sedangkan produk dan layanan baru yang radikal membutuhkan upaya organisasi lintas fungsi. Terakhir, otonomi pengambilan keputusan yang tinggi yang diberikan kepada individu yang bertanggung jawab atas proses inovasi produk kemungkinan besar terkait dengan iklim yang kurang formal dan adaptif dalam proses inovasi (Yuan, 2019).

## 11.7 Strategi Pengembangan dan Inovasi Manusia

Pekerjaan dan karier profesional harus diakui sudah berkembang pesat selama setidaknya satu dekade terakhir. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi memunculkan profesi-profesi baru yang tidak terbayangkan sebelumnya. Banyak angkatan kerja baru saat ini akan menempati posisi yang bahkan tidak ada di 5 tahun sebelumnya. Di masa lalu, banyak posisi penjualan dibuka karena perusahaan memaksakan produk ke pasar dan merayu konsumen untuk mengonsumsinya. Namun, pasar kini menuntut produk dan layanan yang berfokus pada kebutuhan manusia. Pasar telah berubah dan bisnis yang dibangun hari ini harus berfokus pada umpan balik pengguna yang belum pernah ada sebelumnya. Dalam konteks ini, penting untuk membawa pemahaman ilmiah mendalam tentang manusia dan kompleksitas kecenderungannya. Produk yang diciptakan perusahaan atau pemilik bisnis harus mencerminkan kepekaan yang tulus terhadap kemampuan dan kebutuhan orang.

Karier dan pekerjaan di masa depan akan menuntut para profesional mengetahui cara mengumpulkan data dan memahami orang, sehingga mereka dapat menghasilkan wawasan produk yang bisa ditindaklanjuti dan inovatif. Hal ini juga berlaku pada bisnis keluarga. Pemilik bisnis dalam konteks ini harus mempertimbangkan inovasi yang berpusat pada manusia. Hal ini pada dasarnya menjelaskan latar belakang banyak perusahaan besar dan *startup* yang berkembang pesat mulai membuka lowongan pekerjaan yang menekankan pentingnya pekerja-pekerja inovatif atau yang berpusat pada manusia. Pemilik bisnis dapat menemukannya pada banyak perusahaan besar yang sedari awal sudah berfokus pada inovasi, seperti Apple, Banco Sabadell, Typeform, Lindorff, Amazon, dan sebagainya.

Pertanyaannya kemudian adalah bagaimana cara perusahaan atau bisnis keluarga mengembangkan strategi yang tepat terkait inovasi manusia? Apa itu inovasi yang berpusat pada manusia? Inovasi yang berpusat pada manusia adalah metode manajemen yang mengembangkan solusi untuk masalah dengan melibatkan perspektif manusia, yakni melibatkan orang-orang di semua langkah proses pemecahan masalah yang dihadapi bisnis.

Bekerja dengan metode ini berarti memberikan perhatian besar pada keterlibatan manusia, yang biasanya terjadi dalam mengamati masalah dalam konteks, brainstorming, membuat konsep, serta mengembangkan dan menerapkan solusi. Dalam konteks ini, ada banyak contoh yang menggambarkan pemilik bisnis dan kalangan pemasar profesional yang percaya bahwa selama tetap terhubung dengan perilaku serta kebutuhan manusia (orang-orang) yang mereka desain, maka ide mereka akan berkembang menjadi solusi yang tepat. Dengan kata lain, pemilik bisnis harus belajar membiarkan pengguna akhir (konsumen) memberi tahu mereka apa yang perlu difokuskan dalam merumuskan strategi bisnis yang tepat.

Pada kenyataannya, terkadang ide-ide terbaik terlalu jelas di depan mata, sehingga orang melewatkannya begitu saja. Sebagian orang terbiasa menganggap ide-ide sederhana tersebut terlalu mendasar atau begitu mudah untuk menjadi kenyataan. Pemilik bisnis bahkan tidak dapat melihatnya karena terbiasa memandang sesuatu dari luar ke dalam. Alih-alih melihat sesuatu melalui mata pengguna akhir atau konsumen, mereka hanya menggunakan kacamata mereka sendiri. Dalam konteks ini, inovasi yang berpusat pada manusia adalah pilihan terbaik karena prosesnya dimulai dari manusia dan diakhiri dengan solusi inovatif yang disesuaikan dengan kebutuhan konsumen yang menjadi target bisnis.

Pemilik bisnis dianjurkan memilih strategi yang berfokus pada manusia ini. Strategi inovasi manusia memiliki keunggulan tertentu karena benar-benar mendorong kreativitas dan terobosan yang membuat perbedaan. Strategi ini tidak hanya keren, tetapi juga akan terus membuatnya untuk dibicarakan orang-orang. Ketika pemilik bisnis memahami khalayak yang ingin dijangkau dan kemudian merancang serta mengembangkan idenya dari sudut pandang orang-orang tersebut, maka hal itu akan membuahkan jawaban yang tidak terduga dan hal-hal yang tidak pernah dipikirkan sebelumnya. Ini menjadi cara terbaik untuk mendapatkan masukan yang tepat dari konsumen.

Meski demikian, banyak pemilik bisnis yang bertahun-tahun terjebak dalam cara yang salah ketika mengembangkan ide untuk inovasi yang dibutuhkan. Kini, penting untuk mengidentifikasi target Anda sejak awal dan kemudian baru mengerjakan produk. Karena itu, pemilik bisnis

perlu memahami klien potensial dan beradaptasi dengan kebutuhan serta tuntutan mereka sebelum benar-benar memulai proses untuk inovasi tertentu. Hal ini dapat menghemat banyak uang dan waktu. Dengan kata lain, inovasi yang berpusat pada manusia adalah bentuk *customer centricity* yang telah bergerak melampaui proyek jangka pendek dan menjadi bagian tersendiri dari organisasi inovatif itu sendiri. Itu sebabnya semua perusahaan yang mengikuti tren baru dan praktik terbaik mulai mempekerjakan kalangan profesional di bidang ini. Mereka pada umumnya menggabungkan keterampilan desainer, pemasar, dan staf penjualan, memahami pendorong dan tujuan bisnis (Isaksen, 2017; Yuan, 2019).

Lalu, bagaimana proses inovasi yang berpusat pada manusia dalam bisnis keluarga? Prosesnya mungkin sedikit berbeda di perusahaan yang umum, tetapi idenya sama, yang mencakup fase-fase berikut:

a. Inspirasi

Fase ini adalah tentang belajar langsung dari target yang dirancang dan dikembangkan saat pemilik bisnis membenamkan diri dalam kehidupan konsumen serta memahami kebutuhan mereka secara mendalam. Selama fase ini, pakar inovasi yang berpusat pada manusia akan melakukan penelitian lapangan; mengumpulkan cerita, wawancara, dan dokumentasi; serta mencari inspirasi dengan menghabiskan waktu bersama komunitas konsumen. Tahapan ini tidak hanya berupa observasi dan interpretasi, tetapi juga melibatkan anggota masyarakat yang berperan sebagai partisipan. Di akhir fase, pemilik bisnis perlu mengetahui pola perilaku, tuntutan, dan tempat-tempat konsumen mengalami kesulitan dalam melakukan sesuatu yang berkaitan dengan bisnis. Semua ini memberi pemilik bisnis peluang besar dalam mengembangkan strategi yang tepat untuk pengembangan usaha;

b. Penciptaan gagasan

Pada fase ini, pemilik bisnis akan memahami apa yang dipelajari dan dialami oleh konsumen. Pemilik bisnis mulai melakukan brainstorming ide, mengidentifikasi peluang untuk desain, dan mengembangkan inovasi yang dibutuhkan;

c. Pembuatan prototipe

Pada fase ini, pemilik bisnis akan dengan cepat membuat prototipe sederhana dari ide yang didapatkan ataupun model solusi awal yang mungkin dilakukan. Fase ini berarti membuat ide menjadi nyata dan memberi pemilik bisnis sesuatu untuk diuji dengan pengguna akhir (konsumen). Fase ini bukan tentang membangun prototipe fidelitas tinggi yang mewah, melainkan tentang membuat model awal sederhana atau sesuatu untuk memulai. Gagasan utamanya bukanlah untuk menciptakan solusi yang sempurna, melainkan memastikan pemecahan masalah yang dirancang memang tepat sasaran;

d. Umpan balik pengguna

Pada fase ini, pemilik bisnis mendapatkan umpan balik yang berharga. Pemilik bisnis memberikan prototipe sederhana kepada orang-orang yang dirancang dan dikembangkan lalu melihat reaksi mereka. Ini adalah fase kritis dari proses inovasi yang berpusat pada manusia, karena tanpa masukan dari pengguna akhir, pemilik bisnis tidak akan tahu apakah solusi yang dihasilkan sesuai dengan permintaan atau tidak. Selain itu, pemilik bisnis tidak akan tahu cara mengembangkan desain sesuai dengan kebutuhan pengguna;

e. Iterasi

Setelah pemilik bisnis mendapatkan umpan balik dari pengguna, maka informasi tersebut harus digunakan untuk membuat perubahan pada produk yang dihasilkan. Pada fase ini, pemilik bisnis terus melakukan iterasi dan pengujian. Pemilik bisnis mengintegrasikan umpan balik pengguna sampai bisa menyempurnakan solusi yang ada. Proses ini mungkin memakan waktu beberapa putaran, tetapi itulah yang harus dilewati. Melalui setiap pengulangan, pemilik bisnis akan mempelajari sesuatu yang baru;

f. Implementasi

Saat pemilik bisnis telah memvalidasi kegunaan solusi dengan pengguna akhir dan mendapatkan produk secara tepat, maka saatnya untuk mewujudkan ide tersebut ke pasar. Pada fase ini, pemilik bisnis akan menghidupkan solusi secara nyata ke dalam pasar.

Inovasi yang berpusat pada manusia, seperti yang bisa dilihat, adalah proses yang digunakan untuk menciptakan solusi baru bagi konsumen. Solusi ini dapat mencakup produk, layanan, lingkungan, organisasi, dan berbagai mode interaksi. Saat ini sebagian besar digunakan untuk mengatasi desain produk perangkat lunak yang buruk. Dengan menekankan kebutuhan dan kemampuan mereka yang akan menggunakan perangkat lunak, ini dapat meningkatkan kegunaan dan pemahaman produk.

Keuntungan utama dari inovasi yang berpusat pada manusia dan alasan perusahaan mulai menggunakannya serta membuka posisi yang didedikasikan untuk bidang ini dapat dilihat dari dasar pemikiran untuk mengadopsi terobosan yang berpusat pada manusia tersebut, di antaranya:

- a. Produk melalui proses yang berpusat pada manusia cenderung lebih berhasil baik secara teknis maupun komersial, karena pengguna mendapatkan apa yang mereka inginkan dan tahu cara menggunakannya secara intuitif;
- b. Biaya dukungan dan bantuan berkurang, karena pengguna dapat memahami serta menggunakan produk tanpa pertolongan tambahan;
- c. Mendapatkan pengalaman pengguna yang lebih baik;
- d. Ada pengurangan biaya untuk mendesain ulang dan mengembangkan kembali fitur-fitur produk;
- e. Mendapatkan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, karena mereka tahu bagaimana menggunakan produk yang diminati;
- f. Mengurangi ketidaknyamanan dan stres, karena pengguna merasa nyaman dalam penggunaan produk;
- g. Memudahkan pendeteksian makna, keinginan, dan kebutuhan target;
- h. Proses berulang yang didasarkan pada umpan balik pelanggan akan menjamin bahwa pada akhirnya produk akan sesuai permintaan;
- i. Mengurangi risiko kegagalan, karena pengguna menerima apa yang diinginkan dan bagaimana menginginkannya. Pada dasarnya, pemilik bisnis dapat memastikan bahwa konsumen memiliki permintaan untuk produk yang ditawarkan;

- j. Produktivitas. Karena pemilik bisnis selalu melakukan apa yang diinginkan pengguna, maka ia tidak harus menghabiskan waktu untuk hal atau fitur yang tidak perlu yang tidak akan digunakan atau disukai oleh pengguna (konsumen). Mengetahui target sejak awal membuat pemilik bisnis dapat mengembangkan produk yang bekerja sesuai kebutuhan pengguna akhir (konsumen).

Contoh yang baik untuk menggambarkan hal ini adalah bagaimana Oral-B menggunakan inovasi yang berpusat pada manusia untuk menghasilkan sikat gigi bagi anak-anak. Ketika Oral-B ingin merancang dan mengembangkan sikat gigi baru untuk anak-anak, hal pertama yang mereka tahu harus dilakukan adalah memperhatikan anak-anak menyikat gigi. Selama pengamatan, mereka memperhatikan bahwa cara anak-anak memegang sikat gigi sama sekali berbeda dari orang dewasa. Karena orang dewasa memiliki ketangkasan manual di tangan, mereka cenderung menggunakan jari untuk menggerakkan sikat gigi dengan cara yang sangat halus. Namun, anak-anak hanya mengambil sikat gigi di tangan mereka. Masalah dengan sikat gigi dewasa adalah sulit dipegang oleh anak-anak. Gagang sikat gigi orang dewasa yang sangat ramping mudah jatuh ketika digunakan oleh anak-anak.

Pengamatan sederhana itu menghasilkan gaya sikat gigi yang benar-benar baru: *squish gripper*. Jika pergi ke pasaraya, orang akan melihat sikat gigi anak-anak memiliki gagang yang gemuk dan kesat. Itulah kekuatan mengamati perilaku pengguna dan mengintegrasikannya ke dalam proses desain produk akhir. Melihat peluang dalam hal-hal yang dapat diamati dari konsumen dan menciptakan solusi untuk mereka bukanlah ide yang sangat baru. Ada sejarah panjang penemuan berdasarkan metode ini. Ide di baliknya adalah untuk membangun produk yang benar-benar inovatif dan bermanfaat, sehingga pemilik bisnis tidak perlu memulai dengan gagasan paling cemerlang atau teknologi tercanggih. Pemilik bisnis hanya perlu memulai dengan memahami konsumen target.

## **5. Strategi Pengembangan dan Inovasi Keuangan**

Setiap pelaku atau pemilik bisnis, baik individu ataupun organisasi, pada dasarnya pasti setuju bahwa untuk tumbuh, tetap kompetitif, dan

bertahan, mereka harus terus-menerus mengubah strategi guna memenuhi tuntutan baru. Beberapa penelitian telah mengusulkan kerangka kerja inovatif yang bisa membantu pemilik bisnis untuk meningkatkan kinerjanya. Sebagian besar perusahaan telah mengidentifikasi teknologi, kepemimpinan, strategi, dan budaya organisasi sebagai faktor pendukung lainnya. Organisasi yang bekerja seolah-olah lingkungannya masih stabil tidak hanya kehilangan keunggulan kompetitif, tetapi juga menghadapi kerugian finansial yang sangat besar (Anand dan Singh, 2011; Zheng et al., 2010). Padahal, bisnis hari ini sedang memasuki era ketika masa depan pada dasarnya ditentukan oleh kemampuan pemilik usaha untuk menggunakan pengetahuan secara bijak, serta sumber daya global yang berharga sebagai perwujudan dari modal intelektual manusia dan teknologi, yang semua itu sudah memiliki nilai setara bahkan lebih penting daripada sumber daya finansial.

Masa depan bisnis hanya dibatasi oleh imajinasi dan kemampuan manusia untuk memanfaatkan sumber daya yang ada. Masa depan bisnis terbentang luas serta masih menyisakan banyak ruang yang belum dijelajahi dan belum dipetakan. Pada pasar yang dinamis seperti saat ini, kinerja yang unggul terletak pada kemampuan untuk terus mengembangkan kapabilitas organisasi, yang menjadi dasar produk dan layanan yang ditawarkan oleh perusahaan. Dengan latar belakang inilah perusahaan-perusahaan, terutama yang bergerak di sektor keuangan, secara agresif terlibat dalam inovasi untuk tetap bertahan dan melompati persaingan. Pasar keuangan terus menghasilkan banyak produk baru. Ini adalah proses berkelanjutan, di mana banyak pemilik bisnis (swasta) harus bereksperimen untuk mencoba serta membedakan produk dan layanan mereka, menanggapi perubahan ekonomi yang bisa datang tiba-tiba dan bertahap.

Dalam konteks ini pula inovasi keuangan menjadi penting. Menurut Akkaya (2018), inovasi keuangan adalah tindakan menciptakan dan kemudian memopulerkan instrumen keuangan, teknologi, institusi, serta pasar keuangan baru. Terdapat berbagai alasan berbeda yang telah dikemukakan oleh para ahli sebagai pemicu inovasi. Secara luas, hal-hal ini dijelaskan oleh banyak ahli sebagai tanggapan optimal terhadap berbagai masalah atau peluang dasar, yang disebabkan oleh pasar yang

tidak lengkap (tidak sempurna) yang mencegah pergeseran risiko atau informasi asimetris. DeGennaro (2005), misalnya, mendefinisikan ketidaksempurnaan pasar sebagai segala sesuatu yang mengganggu perdagangan, seperti biaya transaksi, pajak, asimetri informasi, dan aset yang tidak dapat dibagi. Menurut DeGennaro, ketidaksempurnaan pasar menyebabkan pelaku pasar yang rasional menyimpang dari tingkat risiko yang diinginkan dan menahan diri dari memegang portofolio pasar. Namun demikian, DeGennaro (2005) juga mengklaim bahwa ketidaksempurnaan pasar dapat menghasilkan peluang bisnis tertentu, yaitu institusi atau individu yang dapat menurunkan biaya yang menelusuri ketidaksempurnaan memiliki keunggulan kompetitif dan dapat memperoleh keuntungan ekonomis.

Dorongan utama untuk inovasi keuangan yang sukses pada dasarnya berasal dari peraturan dan pajak. Teori keuangan modern, misalnya, menjelaskan bahwa sekuritas dapat digunakan untuk mentransmutasikan satu bentuk pendapatan ke bentuk lain, khususnya pajak yang lebih tinggi ke yang lebih rendah. Untuk berbagai alasan, termasuk terutama keinginan untuk menumpulkan kekuatan inovasi sukses sebelumnya oleh pembayar pajak, sebagian besar pemerintah lebih memilih untuk terus mengganti struktur, sehingga mengubah perbedaan tarif internal dan menciptakan peluang baru untuk inovasi keuangan dalam bisnis.

Beberapa yang lain berpendapat bahwa konflik kepentingan yang terus-menerus antara penyedia modal luar dan manajer yang mementingkan diri sendiri, serta informasi asimetris antara orang dalam yang terinformasi dan orang luar yang seragam, mengarah pada keseimbangan di mana perusahaan mengeluarkan banyak sekuritas. Investor luar tidak dapat dengan mudah menilai nilai aset mereka. Institusi beralih ke bank investasi untuk menempatkan sekuritas ini dengan jaringan klien mereka. Bank investasi ini berinovasi, menciptakan kumpulan baru dari aset kelas rendah. Pertimbangan agensi berinteraksi dengan biaya pemasaran untuk menghasilkan inovasi.

Pendapat lainnya menyatakan bahwa penyebab utama inovasi keuangan adalah biaya transaksi. Perdagangan membutuhkan waktu, yang mencakup biaya pencarian untuk mengumpulkan informasi (termasuk mitra dagang) dan melakukan perdagangan itu sendiri. Meminimalkan

biaya merupakan peluang keuntungan. Salah satu solusi parsial adalah mengotomatiskan proses dengan cara seperti pembayaran elektronik secara otomatis. Pengurangan lain dalam masa yang diperlukan untuk berdagang pasti akan mengikuti, baik karena teknologi yang terus maju maupun biaya peluang yang cenderung meningkat seiring waktu. Kemajuan teknologi komunikasi dan penanganan data telah mengurangi tidak hanya biaya perdagangan menjadi sepersekian dari beberapa tahun yang lalu, tetapi juga waktu yang dibutuhkan untuk melakukan perdagangan.

Masalah ketidakterpisahan aset adalah penyebab lain dari inovasi keuangan. DeGennaro (2005) dalam hal ini berpendapat bahwa investor bisa memegang porsi kecil dari setiap aset secara sewenang-wenang jika aset dapat dibagi secara tak terhingga. Praktik ini akan memungkinkan semua investor, bahkan mereka yang memiliki sedikit investasi, untuk memegang portofolio pasar dari semua aset yang dapat diinvestasikan. Faktanya, meskipun aset tidak rata, unit minimum yang diperdagangkan sangat terbatas. Kondisi ini berarti bahwa sebagian besar investor harus memutuskan apakah akan memegang unit aset terkecil yang diperdagangkan atau menghilangkannya dari portofolio mereka. Bagi investor atau pemilik bisnis yang kaya, ketidakterpisahan aset adalah masalah yang lebih kecil daripada bagi investor yang kurang kaya. Jika dikombinasikan dengan biaya perdagangan yang biasanya memiliki komponen tetap, ketidakterpisahan aset dapat mempersulit investor dengan sarana terbatas untuk mulai berinvestasi, karena portofolio mereka cenderung berada jauh dibawah garis pasar modal. Ketidakterpisahan aset merupakan alasan penting keberadaan reksa dana dan efek derivatif. Dengan mengumpulkan dana dari banyak investor, maka mereka pada dasarnya mengizinkan investor untuk memegang portofolio yang lebih mendekati portofolio pasar.

## **11.8 Posisi keuangan dalam inovasi bisnis**

Bagaimana keuangan dapat mendukung inovasi sebagai strategi bisnis? Terdapat beberapa pemikiran yang bisa menjelaskan hal

ini. *Pertama*, sejauh sumber daya bisnis mengizinkan, orang harus mempersilakan adanya penelitian ke dalam teknologi baru, pemikiran baru, dan aktivitas pesaing. Hal ini mungkin tampak tidak produktif untuk jangka waktu lama, karena orang menyaring ide-ide baru; berbicara dengan pelanggan, penemu, pengembang aplikasi, ahli teknologi; menghadiri seminar serta pameran dagang; dan sebagainya. Hal yang penting adalah bahwa orang-orang tersebut memiliki tujuan dan penyampaian yang jelas untuk mengidentifikasi hal-hal baru yang dapat bermanfaat bagi konsumen.

*Kedua*, pemilik bisnis harus berhati-hati untuk tidak menghentikan inovasi terlalu cepat dengan dasar bahwa persoalan yang dihadapi bukanlah masalah besar. Kasus bisnis harus didasarkan pada perbandingan skenario yang adil. Sesuatu yang secara radikal meningkatkan pengalaman konsumen mungkin tidak menghasilkan lebih banyak uang, meningkatkan penjualan secara signifikan, atau mengurangi biaya secara signifikan. Namun, hal tersebut harus tetap dilakukan oleh pemilik bisnis. Dibandingkan dengan hal-hal lainnya, inovasi mungkin terlihat merugikan. Perbandingan yang adil memang dapat bertentangan dengan skenario “bagaimana jika pemilik bisnis tidak melakukannya”. Namun, hal ini memang menjadi dilema tertentu bagi pemilik bisnis.

*Ketiga*, kendalikan risiko. Terkadang, ketika pemilik bisnis terlalu berfokus pada inovasi dan menganggapnya sebagai hal yang terpenting, maka akan ada semacam kecerobohan dalam menjalankan bisnis. Fokus pada inovasi dan kreativitas ketika menjalankan bisnis dapat membuat orang terlalu fleksibel dalam bertindak serta mengambil keputusan. Kecerobohan seperti ini dapat menghasilkan terlalu banyak risiko, yang bisa membahayakan kelangsungan bisnis dalam jangka pendek ataupun panjang. Kecerobohan juga tidak hanya mengambil terlalu banyak risiko, tetapi mengabaikan pertimbangan risiko apa pun. Karena itu, hal utama di sini adalah sikap, yakni bagaimana manajemen risiko dijalankan tidak untuk menghilangkan semua risiko, tetapi memastikan bahwa risiko aktivitas dan usaha sesuai dengan potensi keuntungan.

*Keempat*, berikan pilihan. Poin ini mengikuti dari manajemen risiko. Ada sejumlah opsi mitigasi risiko yang tidak melibatkan penolakan semata. Pembuatan prototipe, pengujian pasar, survei pelanggan, uji coba,

dan sebagainya jelas membawa keuntungan tertentu untuk mengurangi risiko dan ketidakpastian. Jika ada sesuatu yang inovatif, bukan berarti hal itu belum pernah dilakukan sebelumnya. Namun, hal tersebut tidak berkembang secara serius. Dengan demikian, selalu ada informasi yang bisa dinilai dan dipertimbangkan. Menghabiskan uang untuk penelitian atau uji coba skala kecil dapat mengurangi risiko secara signifikan. Upaya untuk menghilangkan area ketidakpastian ini memungkinkan pelanggan juga dapat membantu menyempurnakan penawaran potensial kepada mereka.

## **6. Strategi Pengembangan dan Inovasi Kelembagaan**

Pemilik bisnis pada dasarnya dituntut untuk tetap mengikuti perubahan sosial dan kemajuan ilmiah dalam masyarakat. Hal ini berfungsi sebagai dorongan untuk inovasi, yang tidak hanya mengubah persaingan bisnis, tetapi juga basis persaingan internal. Sudut pandang yang ada pada terobosan bisnis dapat memperluas strategi manajemen dan cakrawala kebijakan bagi pemilik usaha untuk memasukkan proses seperti manajemen rantai pasokan, inovasi produk, dan manajemen hubungan pelanggan. Sudut pandang seperti ini mendefinisikan kembali peran dan hubungan lintas entitas independen untuk mempercepat serta memperkuat pembelajaran serta mengurangi risiko (Hagel et al., 2013).

Perspektif inovasi kelembagaan juga bergantung pada mekanisme untuk membangun hubungan berbasis kepercayaan jangka panjang yang terukur melalui kemampuan pembelajaran dan peningkatan kesadaran terhadap tekanan lingkungan (Chittoor et al., 2015). Konsekuensinya, inovasi kelembagaan dalam bisnis dapat mendukung kebijakan pemerintah, pendidikan, pelatihan, dan perusahaan untuk memecahkan masalah sosial yang kompleks, khususnya melalui kolaborasi sistematis antara lembaga pemerintah, universitas, industri, dan pengguna.

Dalam literatur manajemen, masalah utama dalam hal inovasi kelembagaan banyak berfokus pada persoalan legitimasi lembaga dan karakteristik yang diperlukan dari inisiatif baru yang mengatasi tantangan sosial-ekonomi seperti ketimpangan pendapatan (Biurrin, 2020). Para pengkaji bidang ini menyadari bahwa ada minat teoretis dan empiris

yang sedang berlangsung serta meningkat dalam faktor penentu inovasi. Dalam hal ini, fokus penting para periset tersebut adalah hipotesis kerja bahwa kerangka kelembagaan yang didukung oleh inovasi berpotensi memberikan nilai sosial (Ventura et al., 2020). Kerangka kerja seperti itu pada umumnya menyoroti sifat dinamis dari lingkungan kelembagaan, sifat inovasi yang spesifik konteks, dan proaktivitas para inovator dalam lembaga.

Perspektif lainnya menyorot pemahaman prioritas lembaga guna mengelola alat kebijakan yang semakin canggih yang digunakan oleh pemerintah memfasilitasi inovasi kelembagaan untuk komposisi, penciptaan sektor publik kredit pajak, investasi dalam talenta asli, strategi kekayaan intelektual, peraturan perlindungan lingkungan, pendanaan untuk penelitian dan usaha, dan sebagainya. Pada titik ini, penekanannya adalah pada sifat inovasi mendalam dan tinjauan struktur kelembagaan yang diperlukan untuk mempertahankan keuntungan selama masa perubahan bisnis atau masa krisis (Beunen dan Kole, 2021).

Institusi atau lembaga adalah konstruksi sosial yang didefinisikan sebagai aturan masyarakat atau organisasi yang memfasilitasi koordinasi di antara khalayak dengan membantu mereka membentuk harapan yang dapat dipegang setiap orang secara wajar dalam berurusan dengan pihak lain. Aturan-aturan ini mengatur perilaku, menghasilkan aspek sistem manusia yang lebih lama, dan mengarahkan masyarakat di sepanjang jalur pembangunan tertentu, tetapi bergantung pada kemauan dan kreativitas individu (Woodhill, 2010). Melalui mekanisme formal (misalnya undang-undang) dan informal (misalnya norma sosial), lembaga secara bersamaan muncul dari/dan menentukan pertukaran sosial-ekonomi dalam ruang publik. Dalam konteks ini, ketiadaan mekanisme kelembagaan formal dapat memicu penggunaan mekanisme kelembagaan informal untuk membimbing dan mendukung interaksi.

Menurut Hagel et al. (2013), inovasi kelembagaan adalah pergeseran dari efisiensi terukur ke pembelajaran terukur, sehingga organisasi dapat menjadi lebih baik dalam menghasilkan inovasi yang lebih kaya di tingkat lain, termasuk produk, layanan, model bisnis, dan sistem manajemen. Inovasi kelembagaan juga dapat dilihat sebagai penciptaan sistem

baru dan lebih efektif untuk mendorong perilaku masyarakat, realisasi pembangunan sosial berkelanjutan, serta kontinuitas terobosan di bawah produksi dan lingkungan hidup yang ada. Bentuk inovasi muncul dari suntikan investasi serta inisiatif yang diperkuat oleh kebijakan dan strategi. Dalam konteks bisnis keluarga, inovasi kelembagaan berarti investasi pada ide-ide yang mendorong perubahan kelembagaan yang diusulkan melalui kontrak, internalisasi, regulasi, dan kesepakatan keluarga.

Dalam pemikiran sistem, Johannessen (2008) mencoba menjelaskan perubahan akibat inovasi institusional sepanjang pola, fungsional, sejarah, dan bentuk sibernetika dari proses kausal. Proses yang berbeda ini menjelaskan bahwa legitimasi diterima begitu saja (kognitif) atau tertanam dalam tekanan sosial dari aktor institusional (normatif). Woodhill (2010) juga menerapkan sudut pandang kompleksitas sistem untuk memperdebatkan kapasitas inovasi kelembagaan yang melibatkan kerumitan navigasi belajar secara kolaboratif—terlibat secara politis dan menjadi refleksi diri. Terlepas dari karakterisasinya, inovasi kelembagaan sebagai sebuah konsep memiliki beberapa implikasi hukum bagi para pelaku organisasi bisnis. Seperti terobosan lainnya, inovasi kelembagaan menyangkut kebaruan dan kegunaan. Namun, perbedaannya adalah inovasi itu juga sah, kredibel, dan sesuai (Woodhill, 2010).

Inovasi kelembagaan menjadi terkenal karena perkembangan di sektor-sektor seperti perawatan kesehatan dan manufaktur, dengan penelitian tentang subjek tersebut mendapatkan daya tarik pada pertengahan 1970-an. Perubahan manajemen besar didorong oleh penelitian yang dilakukan di Inggris dan Wales pada 1963 serta 1973. Di Prancis dan Amerika Utara, perubahan manajemen menjelaskan sebagian besar minat yang berkembang terkait inovasi kelembagaan. Di sini, wawasan yang diberikan oleh para ahli menggarisbawahi bagaimana institusi merangsang inovasi untuk mengurangi ketidakpastian, mengoordinasikan penggunaan pengetahuan, menengahi konflik, dan memberikan insentif.

Terdapat beberapa sudut pandang terkait inovasi kelembagaan untuk bisnis. *Pertama*, inovasi kelembagaan yang diinduksi. Inovasi ini berangkat dari ketidakseimbangan sumber daya karena kendala kelembagaan

memotivasi interaksi dialektika antara permintaan dan pasokan inovasi. Interaksi ini juga mempertimbangkan pengaruh perubahan teknologi dan budaya dalam masyarakat. Di sini, inovator memanfaatkan peluang potensial yang terkait dengan mengatasi disequilibrium institusional akibat perubahan ukuran pasar, peraturan pemerintah, dan sebagainya. *Kedua*, inovasi kelembagaan yang berkelanjutan, yang mencatat kemajuan pesat dan gelombang terobosan teknologi untuk meningkatkan tata kelola demokratis. Terobosan-terobosan ini muncul dari/dan memberikan penyediaan dalam empat bentuk utama, yaitu:

- a. infrastruktur teknologi yang memberlakukan kebijakan inovatif;
- b. teknologi tinggi yang merekayasa solusi kompleks;
- c. sistem informasi berbasis komputer yang memungkinkan proses bisnis yang inovatif;
- d. teknologi digital yang meningkatkan pemberian layanan.

Sudut pandang ketiga adalah inovasi institusional kolektif yang menggunakan gerakan sosial dan literatur inovasi teknologi guna memperdebatkan model tindakan kolektif untuk perubahan yang bergantung pada lapangan dan terjadi sesuai dengan pertukaran antar-aktor di dalam lapangan. Sudut pandang ini juga menyoroti empat perspektif tentang inovasi kelembagaan yang melibatkan adaptasi, difusi, desain, dan tindakan pengumpulan yang didasarkan pada fokus tingkat aktor yang berbeda-beda serta mode perubahan reproduksi/konstruksi.

Inovasi kelembagaan penting untuk mempercepat kegiatan ekonomi dan memberikan kontribusi nilai tambah ekonomi. Sebab, bentuk inovasi kelembagaan akan membentuk perilaku organisasi dan memotivasi para pelakunya untuk merencanakan modifikasi yang memacu berbagai aktivitas kolektif secara hati-hati. Institusi juga menyukai inovasi karena prosesnya menimbulkan stabilitas yang diperlukan untuk pertukaran pengetahuan dan proses pembelajaran. Namun demikian, inovasi kelembagaan sulit dilakukan dan sering kali membuat pemilik bisnis harus menghadapi kegelisahan, perselisihan, dan konflik tertentu karena sifat dinamis serta ketegangan antara tuntutan status quo dan perubahan inovatif. Bukti juga menunjukkan bahwa penerapan inovasi kelembagaan bisa menghasilkan risiko tambahan untuk beberapa lembaga bisnis

tertentu (misalnya lembaga keuangan) karena sifat rumit yang khas dari layanan yang diberikan. Selain itu, ada argumen bahwa inovasi kelembagaan secara negatif menciptakan “bias struktural dan distribusi tertentu” dengan latar belakang nilai ekonomi bagi pelaku bisnis.

## W I S D O M

Salah satu perusahaan keluarga tersukses di Indonesia dalam beberapa dasawarsa terakhir adalah Salim Group. Perusahaan keluarga ini tidak terlepas dari sosok Sudono Salim dan anaknya, Anthony Salim. Sudono Salim adalah perintis perusahaan besar bernama Salim Group, yang kemudian diteruskan oleh Anthony Salim. Karier bisnis Anthony Salim dimulai ketika dia diminta sang ayah untuk mengambil kendali sebagian dari anak perusahaan Salim Group. Pada saat itu, usianya masih terbilang muda dan minim pengalaman. Namun, berkat kegigihan serta keinginan untuk belajar, kesuksesan pun mudah dia raih. Anthony Salim pernah mengalami kerugian besar pada saat krisis moneter 1998. Pada saat itu, Salim Group mempunyai utang hingga 55 triliun rupiah dan hampir bangkrut. Walaupun begitu, Anthony Salim bisa bangkit kembali dan terus berkembang hingga menjadikan Salim Group sebagai salah satu perusahaan keluarga tersukses di Indonesia saat ini.

Kesuksesan Anthony tidak terlepas dari PT Indofood Sukses Makmur Tbk, yang merupakan bagian dari Salim Group. Perusahaan ini bergerak di bidang produksi mi instan dan tepung terigu. Produk mi instan yang digandrungi masyarakat Indonesia dan global membuat bisnis serta kekayaan Salim Group melesat tajam. Pada gilirannya, Anthony Salim dinobatkan sebagai orang terkaya nomor tiga di Indonesia versi majalah *Globe*. Anthony Salim hari ini dinobatkan sebagai pengusaha di Indonesia yang memiliki banyak saham, baik itu *listed* maupun *non-listed*.

Dalam strategi bisnisnya, Anthony Salim tidak ragu melakukan pengorbanan tertentu demi kesuksesan yang lebih besar. Anthony, misalnya, menggandeng Nestle SA untuk bekerja sama dan menyetorkan 50 persen sahamnya. PT Indofood Sukses Makmur Tbk dan PT Nestle Indonesia lantas bekerja sama dalam bentuk joint venture. Perusahaan kemitraan yang digagas pada 2005 tersebut diberi nama PT Nestle Indofood Citarasa Indonesia (NICI), dengan skema proporsi saham 50:50. Dalam perkembangan lanjutan dari bisnisnya, Salim Group juga mendirikan perusahaan berkonsep waralaba, yakni Indomaret. Bisnis waralaba Indomaret yang berdiri sejak 1988 memiliki lebih dari 170 ribu karyawan dan tersebar di 19.276 lokasi.

Saat ini, bisnis Salim Group sudah diwariskan dan dijalankan oleh generasi ketiga keluarga Salim. Kesuksesan bisnis Salim Group seperti saat ini tidak terlepas dari komitmen keluarga Anthony Salim dalam menjaga usaha supaya tetap utuh dan bisa berkembang lebih baik lagi. Dalam hal ini, Anthony juga mempunyai prinsip-prinsip tertentu dalam mengoperasikan semua karyawan serta perusahaannya, di antaranya:

1. inovasi

Prinsip pertama yang tidak boleh ditinggalkan dalam mengembangkan suatu usaha, menurut Anthony, adalah keberanian untuk berinovasi. Bisnis tanpa inovasi sama saja menyiapkan diri untuk tertinggal kereta. Tanpa inovasi, usaha yang dijalankan akan stagnan dan produk yang dijual akan monoton serta tidak menarik bagi konsumen, lalu mudah tersaingi oleh perusahaan-perusahaan lain;

2. adaptasi

Dunia bisnis terus berubah. Orang perlu beradaptasi dengan perubahan tersebut agar tidak tergilas di dalamnya. Namun demikian, proses adaptasi juga memerlukan insting yang tepat dalam praktiknya. Orang harus senantiasa belajar hal-hal baru tanpa harus kehilangan identitas dan nilai-nilai lama yang dimilikinya;

3. ekspansi

Bisnis yang baik mampu menangkap peluang. Karena itu, orang perlu berani melakukan ekspansi. Ekspansi juga perlu dilakukan dengan memperkuat produk utama agar tiap-tiap produk lain bisa tetap unggul dalam persaingan;

4. evaluasi

Bisnis merupakan kumpulan berbagai keputusan terhadap situasi tertentu. Agar orang bisa menghasilkan keputusan yang tepat, maka evaluasi sangat diperlukan. Orang perlu mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki serta dihadapi oleh perusahaan yang dikelolanya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Danso, A., Konadu, R., & Owusu-Agyei, S. (2019). Environmental sustainability orientation and performance of family and nonfamily firms. *Business Strategy and the Environment*, 28(6), 1250–1259.
- Afifah, N., Astuti S.W,W., Irawan D (2021). Pengaruh Corporate Social Responsibility (CSR) dan reputasi perusahaan terhadap nilai perusahaan. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*. (5) 3, 346 – 364 DOI: 10.24034/j25485024.y2021.v5.i3.4644
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968
- Ahmad, S., Siddiqui, K. A., & AboAlsamh, H. M. (2020). Family SMEs' survival: The role of owner family and corporate social responsibility. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(2), 281–297.
- Akkaya, M. (2018). *Financial Innovation: Theories, Models, and Future*. Istanbul: Istanbul Arel University. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7180-3.ch007>.
- Alderson, K. (2015). Conflict management and resolution in family-owned businesses. *Journal of Family Business Management*, 5, 140-156.

- Al-Ghazali, AHM. (2010). *Al-Mustashfa min Ilm Al-Ushul*. Beirut: Dar al-Kutub alIlmiah.
- Anand, A. dan MD Singh. (2011). "Understanding Knowledge Management: A Literature Review". *International Journal of Engineering Science and Technology (IJEST)*, 3(2), hlm. 922–934.
- Anatan, L. (2009). Corporate Social Responsibility ( CSR ): Tinjauan Teoritis dan Praktik di Indonesia. *Jurnal Manajemen Maranatha Christian University*, 8(2), 66–77. [majour.maranatha.edu/index.php/jurnal-manajemen/article/view/220](http://majour.maranatha.edu/index.php/jurnal-manajemen/article/view/220)
- Aparicio, G., Iturraldea, T., Sanchez-Famoso, V (2019). Innovation in family firms: a holistic bibliometric overview of the research field. *European Journal of Family Business*. 9, 71-84. <http://www.revistas.uma.es/index.php/ejfb>
- Archuleta, K. L., Zimmerman, L. G., Williams, K. K., Olsen, C. S., Coffman, B., & Burr, E. (2017). Midwestern women’s farm business roles and farm business financial satisfaction: An exploratory study. *Journal of Family and Economic Issues*, 38(3), 390–404. <https://doi.org/10.1007/s10834-016-9515-2>.
- Ayuningtyas, I. (2021). Ketimpangan akses pendidikan di Kalimantan Timur. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 6(2), 117-129. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v6i2.2128>
- Aziz, A. (2009). Pengaruh program BOS pada Departemen Pendidikan Nasional terhadap angka partisipasi kasar: 2006-2008. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Ballantyne, J. C., & Loeser, J. D. (2021). Empire of pain: The secret history of the Sackler dynasty. *Anesthesiology*, 135(6), 1166–1167.
- BPS (Badan Pusat Statistik, 2022b). Metode baru indeks pembangunan manusia menurut provinsi 2019-2021. Retrieved from <https://www.bps.go.id/indicator/26/494/1/-metode-baru-indeks-pembangunan-manusiamenurut-provinsi.html>
- Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Bergamaschi, M., & Randerson, K. (2016). The futures of family businesses and the development of corporate social responsibility. *Futures*, 75, 54–65
- Basco, R., & Calabro, A. (2016). Open innovation search strategies in family and non-family SMEs: Evidence from a natural resource-based cluster in Chile. *Academia Revista Latinoamericana De Administración*, 29(3), 279-302.
- Baskin, C. (1982). Women in Iroquois society. *Canadian Women Studies*, 4(2), 42–46.
- Basu, S. dan A. Wadhwa. (2013). External Venturing and Discontinuous Strategic Renewal: An Options Perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), hlm. 956–975.
- Beals, D. E., & Snow, C. E. (2002). Deciding what to tell: Selecting and elaborating narrative topics in family interaction and children's elicited personal experience stories. In S. Blum-Kulka & C. L. Snow (Eds.), *Talking to adults: The contribution of multiparty discourse to language acquisition* (pp. 15–32). Psychology Press
- Beckers, R., Boni, M., Fenton S., Gil-Casares, J., Vad M (2020). Culture in Family Business Embracing change while retaining what matters. Spencer Stuart. [www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com).
- Bendell, B. L. (2022). Environmental investment decisions of family firms—An analysis of competitor and government influence. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 1–14
- Berrone, P., Cruz, C. and Gomez-Mejia, L.R. (2012) Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25, 258-279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Bertrand, Marianne, and Antoinette Schoar. (2006). The Role of Family in Family Firms. *Journal of Economic Perspectives*, 20 (2): 73-96.
- Bessant, J., R. Lamming, H. Noke, dan W. Phillips. (2005). “Managing Innovation Beyond the Steady State”. *Technovation*, 25(12), hlm. 1366–1376.

- Beunen, R. dan S. Kole (2021). Institutional innovation in conservation law: Experiences from the implementation of the Birds and Habitats Directives in the Netherlands. *Land Use Policy*, 108(11), hlm. 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2021.105566>.
- Bingham, J. B., Dyer, W. G., Smith, I., & Adams, G. L. (2011). A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 565–585
- Bird, F. dan J. Smucker (2007). The Social Responsibilities of International Business Firms in Developing Areas. *Journal of Business Ethics*, 73, hlm. 1–9.
- Bisbe, J. dan D. Otley (2004). The Effects of the Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation. *Accounting Organizations and Society*, 29(8), hlm. 709–737.
- Biurrun, A. (2020). New evidence toward solving the puzzle of innovation and inequality. The role of institutions. *Economics of Innovation and New Technology*, 31(4), hlm. 1–22.
- Block, J. (2010). Family management, family ownership, and downsizing: Evidence from S&P 500 firms. *Family Business Review*, 23(2), 109-130. DOI:10.1177/0894486509360520
- Block, J., & Wagner, M. (2014a). Ownership versus management effects on corporate social responsibility concerns in large family and founder firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(4), 339–346.
- Bloom, N. dan J. van Reenen (2007). Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), hlm. 1351–1408.
- Blodgett, M. S., Dumas, C., & Zanzi, A. (2011). Emerging trends in global ethics: A comparative study of US and international family business values. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 29–3
- BPS (Badan Pusat Statistik, 2023). Angka Partisipasi Kasar (APK) Perguruan Tinggi (PT) Menurut Jenis Kelamin, 2023. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/MTQONiMy/angka-partisipasi-kasar-apk--perguruan-tinggi--pt--menurut-jenis-kelamin.html>

- Brenes, E. R., Madrigal, K., & Molina-Navarro, G. E. (2006). Family business structure and succession: Critical topics in Latin American experience. *Journal of Business Research*, 59, 372-374.
- Brunninge, O., Nordqvist, M., & Wiklund, J. (2007). Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics*, 29(3), 295-308.
- Calabro, A., Minola, T., Campopiano, G., & Pukall, T. J. (2016). Turnin innovativeness into domestic and international corporate venturing: The moderating effect of high family ownership and influence. *European Journal of International Management*, 10(5), 505-533
- Carradus, A., R. Zozimo, dan A. Discua Cruz. (2020). "Exploring a Faith-Led Open-Systems Perspective of Stewardship in Family Businesses". *Journal of Business Ethics*, 163(4), hlm. 701–714. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04387-2>.
- Casprini, E., De Massis, A., Di Minin, A., Frattini, F., & Piccaluga, A. (2017). How family firms execute open innovation strategies: The Loccioni case. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1459-1485.
- Chirico, F., & Salvato, C. (2016). Knowledge internalization and product development in family firms: When relational and affective factors matter. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40, 201-229.
- Chittoor, R., P. Kale, dan P. Puranam. 2015. Business groups in developing capital markets: Towards a complementarity perspective. *Strategic Management Journal*, 36(9), hlm. 1277–1296. <https://doi.org/10.1002/smj.2287>.
- Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of management Journal*, 55(4), 976–997.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318.

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 267-293.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39
- Chalençon, L., A. Colovic, O. Lamotte, dan U. Mayrhofer. 2017. Reputation, e-Reputation, and Value-Creation of Mergers and Acquisitions. *International Studies of Management & Organization* 47(1): 4-22. DOI:10.1080/00208825.2017.1241086
- Claessens, S., S. Djankov, dan L. Lang. (2000). The separation of ownership and control in East Asian corporations. *Journal of Financial Economics*, 58(2), hlm. 81-112.
- Commission of the European Communities. (2001). Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility. Commission of the European Communities.
- Connie Atristain Suárez. (2017). Internal Control Systems Leading to Family Business Performance in Mexico: A Framework Analysis. *Journal of International Business Research*, 16(1), hlm. 1-17.
- Cooper, J. T., Kidwell, R. E., & Eddleston, K. A. (2013). Boss and parent, employee and child: Work-family roles and deviant behavior in the family firm. *Family Relations*, 62, 457-471.
- Cooper, RG dan SJ Edgett. (2001). Portfolio Management for New Products: Picking The Winners. Product Innovation Best Practices Series, 1(3), hlm. 1-16.
- Cosenz, F. dan G. Noto (2018). A dynamic business modeling approach to design and experiment new business venture strategies. *Long Range Planning*, 51(1), hlm. 127-140.
- Cosier, J. A., & Harvey, M. (1998). The hidden strengths in family business: Functional conflict. *Family Business Review*, 11, 75-80.
- Craig, J. B., & Dibrell, C. (2006). The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. *Family Business Review*, 19(4), 275-288

- Craig, J. B., Dibrell, C., & Garrett, R. (2014). Examining relationships among family influence, family culture, flexible planning systems, innovativeness and firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 229-238.
- Craig, J. B., Moores, K., & Cassar, G. (2006). A 10- year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation output in family and non-family firms. *Family Business Review*, 19(2), 169-169.
- Craig, J. B., Pohjola, M., Kraus, S., & Jensen, S. H. (2014). Exploring relationships among proactiveness, risk-taking and innovation output in family and non-family firms. *Creativity and Innovation Management*, 23(2), 199-210
- Crane, A., Matten, D., & Spence, L. J. (2013). Corporate social responsibility in a global context. In A. Crane, D. Matten, & L. J. Spence (Eds.), *Corporate social responsibility: Readings and cases in a global context* (pp. 3–26). SSRN.
- Credit Suisse (2018). The CS Family 1000 in 2018. Research Institute. file:///C:/Users/User/Downloads/the-cs-family-1000-in-2018.pdf
- Cruz, C., Justo, R., Larraza-Kintana, M., & Garcés-Galdeano, L. (2019). When do women make a better table? Examining the influence of women directors on family firm's corporate social performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 282–301.
- Croci, Ettore a& Doukas, John A. and Gonenc, Halit (2011). Family Control and Financing Decisions. *European Financial Management*, Vol. 17, No. 5, pp. 860-897, 2011, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1535382>.
- Cucculelli, M., I. Le Breton-Miller, dan D. Miller (2016). Product innovation, firm renewal and family governance. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), hlm. 90–104. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.02.001>.
- Danes, S.M., & Brewton, K.E. (2012). Follow the capital: Benefits of tracking family capital across family and business systems. In *Understanding family businesses*. Springer, New York, NY, 227-250.

- Danes, S. M., Lee, J., Staford, K., & Heck, R. K. Z. (2008). The effects of ethnicity, families and culture on entrepreneurial experience: An extension of sustainable family business theory. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(03), 229–268.
- Danneels, E (2007). The Process of Technological Competence Leveraging. *Strategic Management Journal*, 28(5), hlm. 511–533. Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12, 311-323.
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Ashton, T., & Evangelopoulos, N. (2021). Family firm heterogeneity: A definition, common themes, scholarly progress, and directions forward. *Family Business Review*, 34(3), 296–322.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982–1002. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.8.982>
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12, 311-323.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (2001). The phenomenon of substantive conflict in family firm: A cross-generational study. *Journal of Small Business Management*, 39, 14-30.
- De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2015). Intergenerational strategy involvement and family firms' innovation pursuits: The critical roles of conflict management and social capital. *Journal of Family Business Strategy*, 6, 178-189.
- Delmas, M. A., & Gergaud, O. (2014). Sustainable certification for future generations: The case of family business. *Family Business Review*, 27(3), 228–243.
- De Massis, A., Di Minin, A., & Frattini, F. (2015). Family-driven innovation: Resolving the paradox in family firms. *California Management Review*, 58(1), 5-19.
- De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, 26(1), 10-31.

- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy Management Perspectives*, 30(1), 93-116.
- De Massis, A., Frattini, F., Majocchi, A., & Piscitello, L. (2018). Family firms in the global economy: Toward a deeper understanding of internationalization determinants, processes, and outcomes. *Global Strategy Journal*, 8(1), 3–21
- De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G., & Cassia, L. (2015). The Impact of family involvement on SMEs' performance: Theory and evidence. *Journal of Small Business Management*, 53, 924-948.
- Dean, S. M. (1992). Characteristics of African American family-owned businesses in Los Angeles. *Family Business Review*, 5, 373-395.
- Deb, P., Furceri, D., ; Ostry, J.D., ; Tawk, N (2020). The Effect of Containment Measures on the COVID-19 Pandemic. IMF Working Papers. <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2020/08/07/The-Effect-of-Containment-Measures-on-the-COVID-19-Pandemic-49572>
- DeGennaro, RP (2005). "Market Imperfections". *Journal of Financial Transformation*, 14(1), hlm. 1–11.
- Deshmukh, A (2004). A conceptual framework for online internal controls. *Journal of Information Technology Management*, 15(4), hlm. 23–32.
- Distelberg, B., & Blow, A. (2010). The role of values and unity in family businesses. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(4), 427–441. <https://doi.org/10.1007/s10834-010-9221-4>.
- Donaldson, L. and Davis, J. (1991) Stewardship Theory or Agency Theory. *Australian Journal of Management*, 16, 49-64. <http://dx.doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Drucker, PF (1999). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: HarperCollins.
- Drucker, PF (2001). *The Change Leader*. New Jersey: Wiley.

- Duarte Alonso, A., Kok, S., & O'Shea, M. (2018). Family businesses and adaptation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Family and Economic Issues*, 39(4), 683–698. <https://doi.org/10.1007/s10834-018-9586-3>
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22, 545-565.
- Eggers, JP (2007). “Falling flat: Failed technologies and investment under uncertainty”. Academy of Management 2007 Annual Meeting: Doing Well by Doing Good, AOM 2007, 57(1). <https://doi.org/10.5465/ambpp.2007.26516229>.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74
- Elkington J. (1998). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line in 21st Century Business*, Gabriola Island, BC: New Society Publishers.
- Ensley, M. D., Pearson, A. W., & Amason, A. C. (2002). Understanding the dynamics of new venture top management teams: Cohesion, conflict, and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 17, 365-386.
- Djuwairiyah & Muqit, A (2015). Paradigma pendidikan sistemik-organik: Sebuah upaya inovatif dalam pendidikan. *Jurnal Lisan Al-Hal*. (9) 2. 311-338
- Fahed-Sreih, J. (2018). *Conflict in family businesses: Conflict, models, and practices*. Cham, Switzerland: Springer.
- Epstein, M. J. dan M. Freedman (1994). Social Disclosure and the Individual Investor. Accounting, *Auditing Accountability Journal* 7(4): 94-109. DOI:10.1108/09513579410069867
- Faller, C. M., & Zu Knyphausen-Aufseß, D. (2018). Does equity ownership matter for corporate social responsibility? A literature review of theories and recent empirical findings. *Journal of Business Ethics*, 150(1), 15–40

- Fatimah, I.N (2021) Corporate Social Responsibility (CSR) di Indonesia. Airlangga Executive Education Center. <https://www.aeec.unair.ac.id/corporate-social-responsibility-csr-di-indonesia/>
- Ferrando-Latorre, S., Velilla, J., & Ortega, R. (2019). Intergenerational transmission of entrepreneurial activity in Spanish families. *Journal of Family and Economic Issues*, 40(3), 390–407. <https://doi.org/10.1007/s10834-019-09613-7>.
- Ferreira, J. J.; Azevedo, G. S. and Fernández, r. (2011): “Contribution of Resource-Based View and Entrepreneurial Orientation on Small Firm Growth”, *Cuadernos de Gestión*, Vol 11, nº 1, pp.95-116, DOI: 10.5295/cdg.100185jf
- Filbeck, G., & Smith, L. (1997). Team building and conflict management strategies for family business. *Family Business Review*, 10, 339-352.
- Finkelstein, S., Hambrick, D.C. and Cannella, A.A. (2009) *Strategic Leadership; Theory and Research on Executives, Top Management Teams and Boards*. Oxford University Press, Oxford, 1-451.
- Fitzgerald, M. A., Winter, M., Miller, N. J., & Paul, J. (2001). Adjustment strategies in the family business: Implications of gender and management role. *Journal of Family and Economic Issues*, 22, 265-291.
- Fitz-Koch, S., & Nordqvist, M. (2017). The reciprocal relationship of innovation capabilities and socioemotional wealth in a family firm. *Journal of Small Business Management*, 55(4), 547-570.
- Fivush, R. (2008). Remembering and reminiscing: How individual lives are constructed in family narratives. *Memory Studies*, 1(1), 49–58.
- Fivush, R. (2019). Integration and differentiation of self through reminiscing and narrative. *Social Development*, 28(4), 835–839.
- Fock, S. (1998). The impact of family conflicts on the development of the Chinese entrepreneurially managed family business: The Yeo Hiap Seng case in Singapore. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 15, 88-102.
- Frank, H., Kessler, A., Nosé, L., & Suchy, D. (2010). Conflicts in family firms: state of the art and perspectives for future research. *Journal of Family Business Management*, 1, 130-153.

- Fritz, R (1996). *Corporate Tides: The Inescapable Laws of Organizational Structure*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Frynas, Jędrzej George, (2009), *Beyond Corporate Social Responsibility : Oil Multinationals And Social, Challenges* New York : Cambridge University Press.
- Galbraith, C. S. (2003). Divorce and the financial performance of small family businesses: An exploratory study. *Journal of Small Business Management*, 41, 296-309.
- Gass, M. A. (2005). Comprehending the value structures influencing significance and power behind experiential education research. *Journal of Experiential Education*. 27 (3), 286-296.
- Gersick, K. F., Hampton, M. M., Lansberg, I., et al. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. In *Life Cycles of the Family Business*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Gezelius, S. S. (2017). Considerate exchange: Exploring social exchange on family farms. *Journal of Family and Economic Issues*, 38(1), 18–32. <https://doi.org/10.1007/s10834-016-9496-1>.
- Geller, G (2014) A Review and Critique on the Relation Between Corporate Reputation, Value Creation and Firm Performance. *Amazônia Organizações e Sustentabilidade* 3(1):7-26 June DOI:10.17800/2238-8893/aos.v3n1p7-26
- Gillespie, M. D. (2014). The family as an economic institution: Historical contingencies and the Great Recession. *International Journal of Sociology of the Family*, 40, 1–26.
- Giner, B., & Ruiz, A. (2020). Family entrepreneurial orientation as a driver of longevity in family firms: a historic analysis of the ennobled Trenor family and Trenor y Cía. *Business History*, 2020, 1–32.
- Glover, J. L. (2010). Capital usage in adverse situations: Applying Bourdieu's Theory of Capital to family farm businesses. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(4), 485–497. <https://doi.org/10.1007/s10834-010-9225-0>.

- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Monayo-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in familycontrolled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quartely*, 52(1), 106-137.
- Gondomono, A (2007). Mendukung Program Pendidikan di Indonesia. [terhubung berkala] 28 April 2009. [http://web.bisnis.com/sektor-riil/telematika /lid24527.html](http://web.bisnis.com/sektor-riil/telematika/lid24527.html)
- Grönlund, J., D. Sjödin, dan J. Frishammar (2010). Open Innovation and the StageGate Process: A Revised Model for New Product Development. *California Management Review*, 52(3), hlm. 106–131.
- Großmann, S., & Schlippe, A. V. (2015). Family businesses: fertile environments for conflict. *Journal of Family Business Management*, 5, 294-314.
- Grote, J. (2003). Conflicting generations: A new theory of family business rivalry. *Family Business Review*, 16, 113-124.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J. and Cheng, J.Y.-J. (2018) The Leader’s Guide to Corporate Culture: How to Manage the Eight Critical Elements of Organizational Life. *Harvard Business Review*, 96, 44-52.
- Gusenbauer M., Schweiger N., Matzler K., Hautz J. (2023). Innovation through tradition: The role of past knowledge for successful innovations in family and non-family firms. *Family Business Review*, <https://doi.org/10.1177/08944865221147955>
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family frms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.
- Hadiyanto, Prasetyo, T. D., Merini, D., Yaisman, F (2022) Menakar keefektifan mandatory spending bidang pendidikan. *Indonesian Treasury Review: : Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 7(2), 115-132. <https://itrev.kemenkeu.go.id/index.php/ITRev/article/view/626>
- Hadisuamardjo, H (2014). Efektivitas implementasi kebijakan program CSR dalam bidang pendidikan. *Jurnal administrasi pendidikan*. (11) 2. <https://ejournal.upi.edu/index.php/JAPSPs/article/view/6675>

- Hagel, J. et al. (2013). Success or struggle: ROA as a true measure of business performance. Shift Index Series, Report 3, Deloitte University Press.
- Hakim, A (2011). Mencari Ridho Alloh. Cirebon: PP Jamaah Syahadatain.
- Hargrave, T. J., & Van De Ven, A. H. (2017). Integrating dialectical and paradox perspectives on managing contradictions in organizations. *Organization Studies*, 38, 319-339.
- Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, 7, 331-348
- Hasan, Y., S. & Arsyad, L. (2021). Evaluasi dampak Program Indonesia Pintar (PIP) terhadap tingkat partisipasi sekolah di kawasan timur Indonesia. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Hatten, TS (2012). Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Haynes G, Marshall M, Lee Y, Zuiker V, Jasper CR, Sydnor S, Valdivia C, Masuo D, Niehm L, Wiatt R (2020). Family business research: Reviewing the past, contemplating the future. *J Fam Econ Issues*. 2021;42(Suppl 1):70-83. doi: 10.1007/s10834-020-09732-6. Epub 2020 Oct 31. PMID: 33162727; PMCID: PMC7599979.
- Haynes, J. M., Usdin, T. M., Begler, A., Kaye, K., & Kaslow, F. (1997). Resolving family business disputes through mediation. *Family Business Review*, 10, 115-134
- Hoffmann, A (2008). "Comment to Performance of Family Firms: A Literature Review and Guidance for Future Research". *Zeitschrift Für KMU Und Entrepreneurship*, 56(1-2), hlm. 23-25. [https://doi.org/10.3790/zfke.56.1\\_2.23](https://doi.org/10.3790/zfke.56.1_2.23).
- Hoshizora (2023). 4 Alasan Penting Donasi Pendidikan sebagai Program CSR Perusahaan. Hoshizora Foundation. <https://hoshizora.org/4-alasan-donasi-pendidikan-program-csr-perusahaan/>
- Hoy, F. (2017). Family business. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. <https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-85>

- Hybels, B (2008). *Courageous Leadership*. Michigan: Zondervan. Isaksen, SG. 2017. "Leadership's role in creative climate creation". Dalam Michael D. Mumford dan Sven Hemlin (ed.), *Handbook of Research on Leadership and Creativity*, hlm. 131–158. Cheltenham: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781784715465.00014>.
- Ibrahim, M (2024). Bikin Gaduh, Nadiem Akhirnya Batalan Kenaikan UKT 2024, Berlaku Tahun Depan? Infobanknews. <https://infobanknews.com/bikin-gaduh-nadiem-akhirnya-batalan-kenaikan-ukt-2024-berlaku-tahun-depan/>
- Idemudia, U. O (2011). Corporate Social Responsibility and Developing Countries: Moving the Critical CSR Research Agenda in Africa Forward, *Progress in Development Studies* 11, 1 (2011) pp. 1–18
- Iqbal, M (2023). ISO 26000: Pedoman Pelaksanaan CSR untuk Perusahaan. <https://lindungihutan.com/blog/mengenal-iso-26000-csr/>
- Intan, D & Sari, W. P (2015) Indikator keberhasilan pelaksanaan program corporate social responsibility PT. Fortune Indonesia Tbk (Foru): Survei Deskriptif : Program pembangunan Sanggar Fortune dalam upaya meningkatkan kesadaran masyarakat mengenai pentingnya pendidikan anak usia dini di Jakarta Selatan. *Jurnal Universitas Negeri Jakarta*, (3)1. <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/communicology/article/view/90>
- International Family Enterprise Research Academy (2003). Family businesses dominate: International Family Enterprise Research Academy (IFERA). *Family Business Review*, 16(4), 235–240.
- Jayantilal, S., Jorge, S. F., & Palacios, T. M. B. (2016). Effects of sibling competition on family firm succession: A game theory approach. *Journal of Family Business Strategy*, 7, 260-268
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Johannessen, JA. (2008). Organisational innovation as part of knowledge management. *International Journal of Information Management*, 28(5), hlm. 403–412.

- John CB (1982). *Education and Development: A Conflict Meaning in Philip G. Altbach, Robert F. Arnove, Gail P. Kelly, eds. Comparative Education. New York: Mac Millan.*
- Juhaidi, A (2012). Program CSR pendidikan perusahaan pertambangan batu bara (Telaah kritis terhadap distribusi dan alokasi dana CSR pendidikan PT Adaro Indonesia untuk sekolah dan madrasah di Kabupaten Balangan dan Tabalong Kalimantan Selatan). *Jurnal Adminisistrasi Pendidikan. (14)1, 104-119.*
- Kammerlander, N., & Ganter, M. (2015). An attention-based view of family firm adaptation to discontinuous technological change: Exploring the role of family CEOs' noneconomic goals. *Journal of Product Innovation Management, 32(3), 361-383.*
- Kammerlander, N., Dessi, C., Bird, M., Floris, M., & Murru, A. (2015). The impact of shared stories on family firm innovation: A multicase study. *Family Business Review, 28(4), 332-354.*
- Karra, N., Tracey, P., & Phillips, N. (2006). Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. *Entrepreneurship Theory and Practice, 30, 861-877.*
- Kaye, K. (1991). Penetrating the cycle of sustained conflict. *Family Business Review, 4, 21-44.*
- Kaye, K., & McCarthy, C. (1996). Healthy disagreements. *Family Business, Autumn, 71-72*
- Kebijakan Publik, 6(3), 211-226. Mulyandari, R., Swastomo, W., Wibowo, C.T 20, Situmeang, O (2010). Implementasi CSR dalam mendukung pengembangan masyarakat melalui peningkatan peran pendidikan. *Proceedings. IPB (Bogor Agricultural University). <https://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/32277>*
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice, 28, 209-229.*
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2006). Feuding families: The management of conflict in family firms. In P. Poutziouris, K. Smyrnios, & S. Klein (Eds.), *Handbook of research on family business* (pp. 358-368). Cheltenham, England: Edward Elgar

- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2007). A family perspective on when conflict benefits family firm performance. *Journal of Business Research*, 60, 1048-1057.
- Kemenko PMK (Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan, 2019). Dana Kuliah Bergulir untuk Mengejar Target APK Pendidikan Tinggi. <https://www.kemenkopmk.go.id/dana-kuliah-bergulir-untuk-mengejar-target-apk-pendidikan-tinggi>
- Kenton (2022). What Is Social Capital? Definition, Types, and Examples. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/s/socialcapital.asp#:~:text=What%20Is%20an%20Example%20of,both%20examples%20of%20social%20capital.>
- Kidwell, R. E., Eddleston, K. A., Cater, J. J., & Kellermanns, F. W. (2013). How one bad family member can undermine a family firm: Preventing the Fredo effect. *Business Horizons*, 56, 5-12.
- Kirby, D (2003). *Entrepreneurship*. London: McGraw-Hill Company.
- Knapp, J. R., Smith, B. R., Kreiner, G. E., Sundaramurthy, C., & Barton, S. L. (2013). Managing boundaries through identity work: The role of individual and organizational identity tactics. *Family Business Review*, 26, 333-355.
- Köseoğlu, SD dan SSA Almeany (ed.). (2020). Introduction to Business Valuation. Dalam *Valuation Challenges and Solutions in Contemporary Businesses*, hlm. 1–24. Hershey, Pennsylvania: IGI Global.
- Kotlar, J., De Massis, A., Frattini, F., Bianchi, M., & Fang, H. (2013). Technology acquisition in family and nonfamily firms: A longitudinal analysis of Spanish manufacturing firms. *Journal of Product Innovation Management*, 30(6), 1073-1088.
- Kotlar, J., Fang, H., De Massis, A., & Frattini, F. (2014). Profitability goals, control goals, and the R&D investment decisions of family and nonfamily firms. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), 1128-1145.
- Kotler, P. dan G. Armstrong (2012). *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.

- Kotler, P. dan KL Keller (2016). *Marketing Management*. Edisi ke-15. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kumar, M. S., & Vaz, M. M. (2017). Capacity building through social entrepreneurship & CSR initiatives. *International Journal of Management and Research*, 6(7), 109-118
- La Porta, R., Florencio Lopez-de-Silanes, & Shleifer, A. (1999). Corporate Ownership around the World. *The Journal of Finance*, 54(2), 471–517. <http://www.jstor.org/stable/2697717>
- Lakis, V. dan L. Giriunas (2012). The concept of internal control system: Theoretical aspect. *Ekonomika*, 91(2), hlm. 142–152.
- Lambrecht, J., & Lievens, J. (2008). Pruning the family tree: An unexplored path to family business continuity and family harmony. *Family Business Review*, 21, 295-313.
- Lamb, N. H., Butler, F. C., & Roundy, P. (2017). Family frms and corporate social responsibility: Exploring “concerns.” *Journal of Strategy and Management*, 10(4), 469–487.
- Lan, Q (2015). Understanding Socioemotional Wealth: Examining SEW and Its Effect on Internationalization. Jonkoping international business school. <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:850642/FULLTEXT01.pdf>
- Lawson, M., Valentino, K., Speidel, R., McDonnell, C. G., & Cummings, E. M. (2000). Reduced autobiographical memory specificity among maltreated preschoolers: The indirect effect of neglect through maternal reminiscing. *Child Development*, 91(1), 271–288
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2022). Family businesses under COVID-19: Inspiring models–Sometimes. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 100452
- Lee, J. (2006). Impact of family relationships on attitudes of the second generation in family business. *Family Business Review*, 19, 175-191
- Lee, J., & Danes, S. M. (2012). Uniqueness of family therapists as family business systems consultants: A crossdisciplinary investigation. *Journal of Marital and Family Therapy*, 38, 92-104.

- Lee, Y. G., & Marshall, M. I. (2013). Goal orientation and performance of family businesses. *Journal of Family and Economic Issues*, 34(3), 265–274. <https://doi.org/10.1007/s10834-012-9329-9>.
- Lee, Y. G., Fitzgerald, M. A., & Bartkus, K. R. (2017). Adjustment strategy use in minority family businesses: Differences across gender. *Journal of Family and Economic Issues*, 38, 1-17.
- Lee, Y. G., Jasper, C. R., & Fitzgerald, M. A. (2010). Gender differences in perceived business success and profit growth among family business managers. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(4), 458–474. <https://doi.org/10.1007/s10834-010-9226-z>.
- Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 49(2), 90–98.
- Lewis, K. V., Ho, M., Harris, C., & Morrison, R. (2016). Becoming an entrepreneur: Opportunities and identity transitions. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 8, 98-116.
- Lewis, K. V., Ho, M., Harris, C., & Morrison, R. (2016). Becoming an entrepreneur: Opportunities and identity transitions. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 8, 98-116
- Lohe, Fynn-Willem & Calabrò, Andrea (2017). Please do not disturb! Differentiating board tasks in family and non-family firms during financial distress. *Scandinavian Journal of Management*, Elsevier, vol. 33(1), pages 36-49.
- Lonsum (2009). CSR Lonsum fokuskan pada Pendidikan. <http://newslinkweb.com/2008/12/08/csr-lonsum-fokus-ke-pendidikan/>
- Lopez-Fernandez, M.C., Serrano-Bedia, A.M. and Gómez-López, R. (2016). Determinants of innovation decision in small and medium-sized family enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 23(2), pp. 408-427. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2015-0028>
- Lubatkin, M., & Schulze, W. S. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 313-330.

- Machalek, R & Martin, M.W (2015) Sociobiology and Sociology: A New Synthesis. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Second Edition) <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/social-capital-theory#:~:text=Social%20capital%20theory%20contends%20that,and%20rewarded%20skills%20and%20credentials.>
- Mahendra, R (2016). ISO 26000 sebagai Standar Global dalam Pelaksanaan CSR. ISO Center Indonesia. <https://isoindonesiacenter.com/sekilas-tentang-iso-26000/>
- Mahto, R. V., Davis, P. S., & Khanin, D. (2014). Continuation commitment: Family's commitment to continue the family business. *Journal of Family and Economic Issues*, 35(2), 278–289. <https://doi.org/10.1007/s10834-013-9367-y>.
- Malinen, P. (2001). Like father like son? Small family business succession problems in Finland. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2, 195-204.
- Marchisio, G., Mazzola, P., Sciascia, S., Miles, M., & Astrachan, J. (2010). Corporate venturing in family business: The effects on the family and its members. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22, 349-377
- Mardikanto, T (2014). *Corporate Social Responsibility* (Tanggungjawab sosial korporasi). Bandung: Alfabeta
- Marquis, C., & Tilcsik, A. (2013). Imprinting: Toward a multilevel theory. *Academy of Management Annals*, 7(1), 195–245.
- Martin, G., Gómez-Mejía, L. R., Berrone, P., & Makri, M. (2017). Conflict between controlling family owners and minority shareholders: much ado about nothing? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41, 999-1027.
- Martínez-Ferrero, J., Rodríguez-Ariza, L., & BermejoSánchez, M. (2016). Is family ownership of a firm associated with the control of managerial discretion and corporate decisions? *Journal of Family Business Management*, 6, 23-45

- Mason, Phyllis A. and Hambrick, Donald C (1984)., Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1504456>
- McDonald, T. M., Marshall, M. I., & Delgado, M. S. (2017). Is working with your spouse good for business? The effect of working with your spouse on profit for rural businesses. *Journal of Family and Economic Issues*, 38(4), 477–493. <https://doi.org/10.1007/s10834-017-9525-8>
- McGrath, RG (2001). “Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight”. *Academy of Management Journal*, 44, hlm. 118–131.
- McKee, D., Madden, T. M., Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2014). Conflicts in family firms: The good and the bad. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), *The Sage handbook of family business* (pp. 514-528). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meier, O., & Schier, G. (2016). The early succession stage of a family firm: Exploring the role of agency rationales and stewardship attitudes. *Family Business Review*, 29, 256-277.
- Meier, O., & Schier, G. (2021). CSR and family CEO: The moderating role of CEO's age. *Journal of Business Ethics*, 174(3), 595–612.
- Memili, E., Fang, H., & Welsh, D. H. B. (2015). Value creation and value appropriation in innovation process in publicly-traded family firms. *Management Decision*, 53(9), 1921-1952.
- Memili, E., Fang, H., Chrisman, J. J., & De Massis, A. (2015). The impact of small-and medium-sized family firms on economic growth. *Small Business Economics*, 45(4), 771-785.
- Memili, E., Welsh, D. H. B., & Kaciak, E. (2014). Organizational psychological capital of family franchise firms through the lens of the leadermember exchange theory. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 200-209.

- Merchant, P., Kumar, A., & Mallik, D. (2018). Factors influencing family business continuity in Indian small and medium enterprises (SMEs). *Journal of Family and Economic Issues*, 39(2), 177–190. <https://doi.org/10.1007/s10834-017-9562-3>.
- Michael-Tsabari, N., & Weiss, D. (2015). Communication traps: Applying game theory to succession in family firms. *Family Business Review*, 28, 26-40.
- Miller, N. J., Fitzgerald, M. A., Winter, M., & Paul, J. (1999). Exploring the overlap of family and business demands: Household and family business managers' adjustment strategies. *Family Business Review*, 12, 253-268.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2007). Kicking the habit: Broadening our horizons by studying family businesses. *Journal of Management Inquiry*, 16(1), 27–30.
- Mimura, Y., Cai, Y., Tonyan, H., & Koonce, J. (2019). Resource wellbeing among family child care business owners. *Journal of Family and Economic Issues*, 40(3), 408–422. <https://doi.org/10.1007/s10834-019-09620-8>.
- Moore, M. R., & Stambolis-Ruhstorfer, M. (2013). LGBT sexuality and families at the start of the twenty-first century. *Annual Review of Sociology*, 39, 491–507.
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367–382.
- Murnighan, J. K., & Conlon, D. E. (1991). The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36, 165-186.
- Neubaum, D. O., Thomas, C. H., Dibrell, C., & Craig, J. B. (2017). Stewardship climate scale: An assessment of reliability and validity. *Family Business Review*, 30(1), 37-60.

- Niehm, L. S., Tyner, K., Shelley, M. C., & Fitzgerald, M. A. (2010). Technology adoption in small family-owned businesses: Accessibility, perceived advantage, and information technology literacy. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(4), 498–515. <https://doi.org/10.1007/s10834-010-9197-0>.
- Mulyandari, R., Swastomo, W., Wibowo, C.T., Situmeang, I. V.O. Implementasi CSR dalam Mendukung Pengembangan Masyarakat melalui Peningkatan Peran Pendidikan. Proceeding. <https://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/7473>
- Muttaqin, T., Duijn, M. van, Heyse, L. & Wittek, R. (2016). The impact of decentralization on educational attainment in Indonesia. in R. L. Holzhaecker, R. Wittek, & J. Woltjer(Eds.), *Decentralization and Governance in Indonesia* (2nd ed., pp.79-103). Cham et al.: Springer International Publishing Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-22434-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-22434-3_4)
- Neilson, C. A. & Zimmerman, S. D. (2014). The effect of school construction on test scores, school enrollment, and home prices. *Journal of Public Economics*, 120(2014), 18-31.
- Olson, D. H., Russell, C. S., & Sprenkle, D. H. (1983). Circumplex model of marital and family systems: VI. Theoretical update. *Family Process*, 22, 69-83.
- Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K. Z., & Duncan, K. A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18, 639-666.
- Parsa, S. dan R. Kouhy (2007). Social Reporting by Companies Listed on the Alternative Investment Market. *Journal of Business Ethics*, 79, hlm. 345–360.
- Pieper, T. M., Smith, A. D., Kudlats, J., & Astrachan, J. H. (2015). The persistence of multifamily firms: Founder imprinting, simple rules, and monitoring processes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39, 1313-1337

- Pindado, J., Requejo, I & la Torre, C (2015). Does Family Control Shape Corporate Capital Structure? An Empirical Analysis of Eurozone Firms. *Journal of Business Finance & Accounting*, Wiley Blackwell, vol. 42(7-8), pages 965-1006, September.
- Porter, ME (1997). Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing. Jakarta: Erlangga.
- PriceWaterhouseCoopers. (2014). Up close and professional: the family factor: PWC Global Family Business Survey 2014. <https://www.pwc.com/gx/en/pwc-family-business-survey/assets/family-business-survey-2014.pdf>.
- PSF (Putera Sampoerna Foundation, 2023). Masalah Pendidikan di Indonesia: Menganalisis 10 Tantangan Utama dan Solusinya. PSF Outreach. <https://psfoutreach.com/masalah-pendidikan-menganalisis-10-tantangan-utama-dan-solusinya/>
- Pushkarskaya, H., & Marshall, M. I. (2010). Family structure, policy shocks, and family business adjustment choices. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(4), 414–426. <https://doi.org/10.1007/s10834-010-9231-2>
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *Academy of Management Annals*, 10, 65-171.
- Pütz, L., Schell, S., & Werner, A. (2022). Openness to knowledge: does corporate social responsibility mediate the relationship between familiness and absorptive capacity? *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00671-0>
- PwC (2018). Global Family Business Survey 2018. The values effect. How to build a lasting competitive advantage through your values and purpose in a digital age. <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey-2018.html>
- Qiu, H and Freel, M (2020). Managing Family-Related Conflicts in Family Businesses: A Review and Research Agenda. *Family Business Review*. 33(1) pp90–113. Sage Journal. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0894486519893223>

- Rahayu, G.M., Sugiarti, C., Atthahara, H (2023). Implementasi Kebijakan Corporate Social Responsibility (CSR) Pada Bidang Pendidikan Di Kabupaten Karawang. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, Juli 2023, 9 (14), 307-324. Juli 2023, 9 (14), 307-324 DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8173512>
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13, 206-235.
- Rahim, M. A. (2010). *Managing conflict in organizations*. New York, NY: Routledge.
- Rahmi, E (2011). Standarisasi Lingkungan (ISO 26000) Sebagai Harmonisasi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dan Instrumen Hukum di Indonesia. *Jurnal ilmu hukum*. (4) 5. 132-145. <https://online-journal.unja.ac.id/jimih/article/view/541>
- Rifa'i, A., & Moddilani, G. (2021). Analisis dampak pengeluaran pemerintah di bidang pendidikan terhadap PDB perkapita: spending more or spending better. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara, dan Kebijakan Publik*, 6(3), 211-226
- Rhodes, K., & Lansky, D. (2013). *Managing conflict in the family business: Understanding challenges at the intersection of family and business*. New York, NY: Palgrave Macmillan
- Rizzotti, D., Frisenna, C., & Mazzone, R. (2017). The impact of family owners' monitoring on CEO turnover decisions and the role of trust. *Journal of Management and Governance*, 21, 599-621.
- Rosenblatt, P., & Elde, C. (1990). Shared reminiscence about a deceased parent: Implications for grief education and grief counseling. *Family Relations*, 39(2), 206-210.
- Rovelli, P., Marcos Ferasso, Alfredo De Massis, Sascha Kraus (2021). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*. DOI: 10.1016/j.jfbs.2021.100422

- Rozak, Y.N (2021). Tanggung jawab sosial perusahaan bukan sumber daya alam dalam perspektif ISO 26000 *LEXRenaissan* (6)1 91-106
- Sanchez-Famoso, V., Iturralde, T., & Maseda, A. (2015). The influence of family and non-family social capital on firm innovation: Exploring the role of family ownership. *European Journal of International Management*, 9(2), 240-262.
- Sanchez-Famoso, V., Maseda, A., & Iturralde, T. (2014). The role of internal social capital in organizational innovation. An empirical study of family firms. *European Management Journal*, 32(6), 950-962.
- Sanchez-Famoso, V., Maseda, A., & Iturralde, T. (2017). Family involvement in top management team: Impact on relationships between internal social capital and innovation. *Journal of Management & Organization*, 23(1), 136-162.
- Sasaki, I., Kotlar, J., Ravasi, D., & Vaara, E. (2020). Dealing with revered past: Historical identity statements and strategic change in Japanese family firms. *Strategic Management Journal*, 41(3), 590–623.
- Scarborough, NM. (2012). *Effective Small Business Management, An Entrepreneurial Approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M., & Dino, R. N. (2003). Towards a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490.
- Senftlechner, D. dan MRW Hiebl (2015). “Management Accounting and Management Control in Family Businesses: Past Accomplishments and Future Opportunities”. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(4), hlm. 573–606.
- Serrano-Bedia, A.M., López-Fernández, C., García-Piqueres, G (2018). Complementarity between innovation knowledge sources: Does the innovation performance measure matter? *BRQ Business Research Quarterly*. 21 (1).pp 53-67
- Suara Karya Online (2009) Dinamika Pertamina Program Goes to Campus. IPB Peroleh Dana CSR Rp 2,2 Miliar. <http://www.suarakarya-online.com/news.html?id=221897>

- Shamsie, J., X. Martin, dan D. Miller (2009). In with the old, in with the new: Capabilities, strategies and performances among the Hollywood studios. *Strategic Management Journal*, 30(13), hlm. 1440–1452.
- 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), 1–16. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x>.
- Sinha, P. N., Jaskiewicz, P., Gibb, J., & Combs, J. G. (2020). Managing history: How New Zealand’s Gallagher Group used rhetorical narratives to reprioritize and modify imprinted strategic guideposts. *Strategic Management Journal*, 41(3), 557–589.
- Sisma, A. F (2023). Latar Belakang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan hingga Wujudnya. Ekonopedia. <https://katadata.co.id/ekonopedia/istilah-ekonomi/65685a36bef8d/latar-belakang-tanggung-jawab-sosial-dan-lingkungan-hingga-wujudnya>
- Situmeang, I. V. O & Wulandari, R. S. H (2013). Implementasi CSR Meningkatkan Peran Pendidikan dalam Masyarakat. *Binawidya*. (4) 24. 169-178. [http://library.upnvj.ac.id/pdf/artikel/Majalah\\_Ilmiyah%20UPN/bw-vol24-no4-jul2013/169-178.pdf](http://library.upnvj.ac.id/pdf/artikel/Majalah_Ilmiyah%20UPN/bw-vol24-no4-jul2013/169-178.pdf)
- Slater, SF, JJ Mohr, dan S. Sengupta (2014). “Radical product innovation capability: Literature review, synthesis, and illustrative research propositions”. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), hlm. 552–566. <https://doi.org/10.1111/jpim.12113>.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36, 381-403.
- Sorenson, R.L. (1999). Conflict management strategies used in successful family businesses. *Family Business Review*, 12, 325-339.
- Sprung, J. M., & Jex, S. M. (2017). All in the family: Workfamily enrichment and crossover among farm couples. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 218-224.

- Stafford, K., Bhargava, V., Danes, S. M., Haynes, G., & Brewton, K. E. (2010). Factors associated with long-term survival of family businesses: Duration analysis. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(4), 442–457. <https://doi.org/10.1007/s10834-010-9232-1>.
- Stafford, K., Duncan, K.A., Dane, S., & Winter, M. (1999). A research model of sustainable family businesses. *Family Business Review*, 12(3), 197-208.
- Stanton, WJ (2012). Prinsip Pemasaran. Jakarta: Erlangga.
- Starrat, RJ (1995). Leaders with Vision: The Quest for School Renewal. California: Corwin Press.
- Steier, L. (2001). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14(4), 353-368.
- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25, 58-86.
- Stock, C., Putz, L., Schell, S (2023). Corporate Social Responsibility in Family Firms: Status and Future Directions of a Research Field. *Journal of Business Ethics* 190:199–259 <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05382-4>
- Arndt Werner Suddaby, R., Brian S. S., Peter J., De Massis A., and Micelotta, E.R., (2023). History-Informed Family Business Research: An Editorial on the Promise of History and Memory Work. *Family Business Review*. 36(1) 4–16. <https://doi.org/10.1177/0894486523115749>
- Suddaby, R., Coraiola, D., Harvey, C., & Foster, W. (2020). History and the micro-foundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 41(3), 530–556.
- Sudhamathi, S. (2019). Entrepreneurship. Tamil Nadu, India: Shanlax Publication.
- Suharto, Edi (2010). CSR & COMDEV, Investasi Kreatif Perusahaan Di Era Globalisasi. Bandung. Alfabeta.
- Sukamdani, Nugroho B (2023). Great Family Business: Strategi Membangun Nilai Bisnis Keluarga Lintas Generasi. PT Gramedia, Jakarta

- Sukamdani, Nugroho B (2022). *Mengelola Bisnis Keluarga*. Penerbit Nasya Expanding Management. Pekalongan.
- Swab, R. G., Sherlock, C., Markin, E., & Dibrell, C. (2020). “SEW” what do we know and where do we go? A review of socioemotional wealth and a way forward. *Family Business Review*, 33(4), 424–445.
- Tait, A. A. (2017). Corporate family law. *Northwestern University Law Review*. 112, 1-60.
- Teece, D. J. Teece (2010). Technological Innovation and the Theory of the Firm: The Role of Enterprise-Level Knowledge, Complementarities, and (Dynamic) Capabilities. In Bronwyn H. Hall & Nathan Rosenberg (Eds.). *Handbook of the Economics of Innovation*.
- Telkom (2009). UNP Jalin kerjasama Cooperative Academic Education dengan PT. Telkom. [terhubung berkala] 4 Mei 2009. <http://www.telkom.co.id>
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 265-274.
- Topalian, A (1984). Corporate Identity: Beyond the Visual Overstatements. *International Journal of Advertising* 3(1): 55-62. Taylor & Francis. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02650487.1984.11105000>
- Treviño, LK, NA den Nieuwenboer, dan JJ Kish-Gephart (2014). (Un) ethical Behavior in Organizations. *Annual Review of Psychology*, 65(1), hlm. 635–660.
- Trott, P (2008). *Innovation Management and New Product Development*. New Jersey: Prentice Hall.
- Trott, P dan D. Hartmann (2009). “Why ‘open innovation’ is old wine in new bottles”. *International Journal of Innovation Management*, 13(4), hlm. 715–736. <https://doi.org/10.1142/S1363919609002509>
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427.
- Van der Heyden, L., Blondel, C., & Carlock, R. S. (2005). Fair process: Striving for justice in family business. *Family Business Review*, 18, 1-21.

- Vazquez, P (2018). "Family Business Ethics: At the Crossroads of Business Ethics and Family Business". *Journal of Business Ethics*, 150(3), hlm. 691–709.
- Venkatesh, V. and Bala, H. (2008) Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions. *Decision Sciences*, 39, No. 2. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x>
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46, 186-204. doi:10.1287/mnsc.46.2.186.11926
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly*, 425-478.
- Ventura, S. et al (2020). Virtual Reality as a Medium to Elicit Empathy: A MetaAnalysis. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 23(10), hlm. 667–676. <https://doi.org/10.1089/cyber.2019.0681>.
- Vera, C. F., & Dean, M. A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18, 321-345.
- Wagner, M. (2010). Corporate social performance and innovation with high social benefits: A quantitative analysis. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 581–594.
- Wang, C. (2010). Daughter exclusion in family business succession: A review of the literature. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(4), 475–484. <https://doi.org/10.1007/s10834-010-9230-3>.
- Ward, J. (2016). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Springer.
- Wardani F. & Arsandi S. A. (2020). Pengaruh belanja pendidikan pemerintah daerah terhadap akses pendidikan dasar dan menengah di tingkat kabupaten/kota. *Prosiding Simposium Nasional Keuangan Negara 2020*, 2(1), 95-115.
- Wei Zheng, Baiyin Yang, dan GN McLean (2010). Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management. *Journal of Business*

- Research*, 12(10), hlm. 211–222. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>.
- Welsh, D. H. B., Memili, E., Kaciak, E., & Al Sadoon, A. (2014). Saudi women entrepreneurs: A growing economic segment. *Journal of Business Research*, 67(5), 758-762
- Weismeier-Sammer, D., Frank, H., & von Schlippe, A. (2013). Untangling ‘familiness’ A literature review and directions for future research. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 14(3), 165–177.
- Wernerfelt, B. (1984) A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Woodhill, J. (2010). Capacities for Institutional Innovation: A Complexity Perspective. *IDS Bulletin*, 41(3), hlm. 47–59.
- Xinhua Yuan (2019). A Review of Succession and Innovation in Family Business. *American Journal of Industrial and Business Management*, 9(4), hlm. 974–990. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2019.94066>.
- Yilmazer, T., & Schrank, H. (2010). The use of owner resources in small and family owned businesses: Literature review and future research directions. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(4), 399–413. <https://doi.org/10.1007/s10834-010-9224-1>.
- Yurnaldi (2009). Laporan wartawan Kompas dari Depok, Kamis, 5 Maret 2009. [terhubung berkala] <http://m.kompas.com>
- Zahra, S., J. Hayton, dan C. Salvato (2004). Entrepreneurship in Family vs. NonFamily Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), hlm. 363–381.
- Zamroni. 2009. Paradigma Pendidikan Masa Depan. Terhubung Berkala [28 Maret 2009] [http://pakguruonline.pendidikan.net/wacana\\_pdd\\_1.htm](http://pakguruonline.pendidikan.net/wacana_pdd_1.htm)
- Zattoni, A., Gnan, L., & Huse, M. (2015). Does family involvement influence firm performance? Exploring the mediating effects of board processes and tasks. *Journal of Management*, 41, 1214-1243.

Zellweger, T., & Kammerlander, N. (2015). Family, wealth, and governance: An agency account. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39, 1281-1303.

Zellweger, T., & Sieger, P. (2012). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, 38(1), 67-84.

## BIODATA PENULIS



**Prof. Dr. Nugroho Budi Satrio Sukamdani, MBA, BET**

Chairman of Sahid Jaya Foundation, Sahid Sudirman Residence 5th floor 86, Jenderal Sudirman, Jakarta 10220 Indonesia. Phone: Office: 62 21 5702325  
Place/Date of Birth: Jakarta, 23 July, 1959. Email: hrd.sahid@yahoo.co.id.

### **HIGHLIGHTS:**

- ASEAN Business Entrepreneur Award for Commitment in Tourism & Foreign Business Investment Organizer
- Honored member of INTERNATIONAL WHO'S WHO of Professionals for The Year 1997
- Winner of Indonesia Mitsubishi Pajero Off Road Championship for The Year 1994.

## **EDUCATION:**

- **Honorary Professor** of “Silk Road” International University of Tourism, Samarkand, Uzbekistan, December 14, 2018
- **Associate Professor** from Kopertis Wilayah III pada Fakultas Ekonomi Universitas Sahid Jakarta, NIDN:0323075901, Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor: 913/K3/KP/SK-NPNS/2011 – Graduated 1 Januari 2012
- Doctor of Economics, **Takushoku University, Tokyo, Japan**, dissertation title: A Critical Assessment of Private Business Practices in Indonesia – *Graduated 2003*
- PGL1 Graduate School of Business, **Harvard Business School, Harvard University Boston Massachusetts, USA** – *Graduated 1997*
- Master of Business Administration, **European University, Antwerpen, BELGIUM** – *Graduated 1990*
- Bachelor in Electrical Engineering **Northeastern University, Boston, Massachusetts, USA** – *Graduated 1986*
- Short Courses in Engineering Technology **University of California, Los Angeles, USA** – *Graduated 1983*

## **TRAINING:**

- “**Chinese Cultural Expedition for Officials from Asian Countries by Ministry of Foreign Affairs of the People’s Republic of China**”, organized by Beijing Chinese Language and Culture College, July 02 – 15, 2018
- **In-Depth Advanced Training of Trainers “Corporate Governance Board Leadership Program”**, International Finance Corporate and Indonesian Institute for Corporate Directorship, Jakarta, October 22-24, 2012
- **Corporate Governance Workshop Program for Family-Owned Corporation**, International Finance Corporate and Indonesian Institute for Corporate Directorship, Yogyakarta, September 27-29, 2012

- **Advanced Corporate Governance, Board Leadership Training of Trainers, Indonesian Institute for Corporate Directorship and Global Corporate Governance Forum, Jakarta, February 27 – March 1, 2012**
- **Agency License Certificate Indonesia Life Insurance Association (Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia / AAJI) PT. AIA FINANCIAL, Agent Code 208912, Licence Number 11555333 – 20 December 2011**
- **Certificate of Achievement, Darwis Triady School of Photography – 2006**

## **SEMINAR:**

- **“International Conference on Tourism in Indonesia and Southern Countries”, Angers–France, June 15 – 17, 2017**
- **“International Conference on Social Science and Management”, Kyoto–Japan, May 9 – 11, 2017**
- **As a Speaker in “International Conference on Family Business & Entrepreneurship”, Inna Grand Beach Hotel Sanur, Bali–Indonesia, May 3–5, 2017**
- **Keynote Speaker of Music & Talk Series “Managing Our Nation”, PPM Management, 21 Maret 2014**
- **The 6th IICD Board Forum in collaboration with OECD, Theme “Board Nomination and Election that Creates Real Value” - The Public Launch of OECD Report on Board Nomination and Election in Asia, Four Season Hotel, 4 Desember 2013**
- **The 5th IICD CG Conference & Award, theme “Corporate Governance Road Map for Capital Market Sustainability”, International Finance Corporate and Indonesian Institute for Corporate Directorship, Hotel Pullman, 30 Oktober 2013**
- **Seminar “Peluang dan Solusi Outsourcing Ketenagakerjaan”, PPM Manajemen, 29 Oktober 2013**
- **Booktalk “Family Business”, Author by Dr. Nugroho B. Sukamdani, MBA, BET., PPM Manajemen, 27 September 2013**

- **Seminar Nasional Kewirausahaan 2012 “Wirausaha, Bakat atau Minat”**, Magister Pendidikan Ekonomi FKIP Universitas Sebelas Maret Surakarta, 3 November 2012
- **Top Management Forum: Innovative Corporate Strategy in Global Competition, Asian Productivity Organization, Japan – 2008**
- **The 19<sup>th</sup> KANKEIREN ASEAN Management Seminar**, Kansai Economic Federation, **Pacific Resource Exchange Center, Osaka, Japan – 1998**

## **TEACHING EXPERIENCES:**

- Fulltime Lecturer at **Master Degree & Doctorate Program, Sahid University, Jakarta, 2014 – Now**
  - Human Resources Management
  - Strategic Marketing
  - Organization Development & Change
  - Organization Behavior
- **Visiting Lecturer of Silk Road International University of Tourism, Samarkand, Uzbekistan, December 14, 2018**
- Guest Lecturer of **“Entrepreneurship”** at Magister Pendidikan Ekonomi FKIP Universitas Sebelas Maret Surakarta Solo, T.A. 2012/2013 – 2013/2014 -2014/2015 – 2015/2016
- Guest Lecturer of **”Entrepreneurship, Key to Success”** at Executive Class STP Sahid Jakarta, 29 April 2014
- Speaker at the Seminar of **“Kontekstualisasi Kanvas Model Bisnis di Indonesia“**, organized by PPM Manajemen at Hotel Santika, Makassar – 14 June 2012
- Guest Lecturer of **”Creativity and Innovation”** at Diklat Dasar Instruktur Produktivitas, Balai Besar Peningkatan Produktivitas, Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas, Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi R.I. – 2010
- Guest Lecturer of **“Management of Entrepreneurship”** at Master Degree Program, Padjadjaran University, Bandung – 2010

- Guest Lecturer at **Campus Asia Education Forum, Jakarta – 2009**
- Guest Lecturer of “**Asia at the Crossroads: Challenges & Opportunities**” at **Harvard University, Boston, USA – 1999**
- Guest Lecturer at **Asia Pacific University Ritsumeikan, Oita City, Beppu, Japan – 2003**

## **BUSINESS:**

- Owner **Griyadi Blue Pacific Hotel**, opened March 14, 2010
- Vice President Commissioner – **PT. SIHMC** – Hotel Management & Consultant – 2009
- Vice President Commissioner – **PT. Hotel Sahid Jaya International** – 1998
- President Director – **PT. Sahid Inti Dinamika** – 1998
- Vice President – **PT. Empu Sahid Holding International** – Grand Holding Company – 1997
- Vice President – **Sahid Group of Companies** – Strategic Human Resources, managing total number of approximately 6500 employees – 1996
- President Director – **PT. Sahid Visantara Tourindo** – Travel & Tourism Related Services – 1993
- Director – **Sahid Hotels** – Strategic Human Resources – 1993
- President – **Blue Pacific Enterprises** – Showbiz, Entertainment Related Services – 1992
- Vice President – **Sahid Inti Dinamika Properties** – Development of Property Projects Design, Build & Manage Buildings – 1991
- Executive Assistant President - **Sahid Group** – 1989
- Micro-hydro Electric Generator Manufacture Development for use in Rural Area of Indonesia – 1987
- Rattan products manufacture for exports – 1986

## **SOCIAL:**

- Chairman – **Sahid Jaya Foundation for Education and Social Welfare**. Managing hotel training Academy, School of Hospitality, Travel & Tourism, Universities Bachelors Degree to Doctorate Program – 1998
- President – **Boston Business Club Indonesia** – 1997

## **PROFESSIONAL MEMBERSHIPS:**

- **The Indonesia Professional Benchmarking Association** member no. 27
- Member – **Pacific Basin Economic Council (PBEC) Indonesia**
- Member – **Indonesia Chamber of Commerce & Industry Indonesia–Japan Economic Committee (IJEC)**
- Chairman – **Asean New Zealand Business Council** – Indonesia Chapter
- Member – **Association of The Indonesia Tours & Travel Agencies (ASITA)**
- Member – **Professional Association Diving Instructor (PADI)**
- Member – **Board of Advisor - Harvard Club Indonesia**

## **OTHERS :**

- Black Belt in Shotokan Karate of Japan
- Keyboard Player of the Professors Band, participate at:
  - March 2012 Java Jazz Festival
  - April 2010 Jazz Club TVRI
  - March 2010 Java Jazz Festival
  - March 2009 Java Jazz Festival
- Audiophile
- Travel enthusiast

- Diving
- Painting

