



BEYOND PROFIT

The Power of Sustainable Strategy

Steph Subanidja, dkk

Kumpulan Gagasan Akademisi dan Praktisi

Dari Generasi ke Generasi: Rahasia Awet Muda Bisnis Keluarga

Widjojo Suprpto & : Ratih Indriyani

Pendahuluan

Saat ini, ada banyak usaha bisnis menggunakan slogan yang terpampang seperti “telah berdiri sejak 19xx”, “memakai resep kuno warisan leluhur”, dan lain sebagainya. Fenomena ini menunjukkan bahwa ada banyak pemilik usaha bisnis yang telah berhasil melayani pelanggannya sejak dulu sehingga reputasi mereka bisa dipercaya. Selain itu, mereka juga memastikan bahwa bisnis tersebut telah beroperasi dan pindah tangan dari satu generasi ke generasi lainnya dengan konsistensi kualitas produk maupun layanan yang telah teruji oleh waktu. Dalam perjalanan bisnisnya, banyak usaha bisnis telah berjuang untuk tetap bertahan dalam situasi apapun, namun banyak yang gagal di generasi pertama, dan hanya sebagian kecil saja berhasil lolos ke generasi-generasi selanjutnya (Poza, 2010). Perjuangan untuk bertahan di generasi selanjutnya akan lebih rumit dan majemuk karena pertumbuhan bisnis tidak selaras dengan kecepatan pertumbuhan anggota keluarga.

Ada pepatah dari Timur yang mengatakan bahwa “kemakmuran tidak melampaui tiga generasi” (Lee & Li, 2009). Di Indonesia, pepatah ini lebih dikenal dengan ungkapan “Generasi pertama mendirikan, generasi kedua membesarkan, namun generasi ketiga menghancurkan”. Di budaya Barat, ada juga pepatah serupa, seperti “from the shirtsleeve to the shirtsleeve in three generations” atau “clogs to clogs”. Pepatah ini mengingatkan bahwa bisnis keluarga rentan terhadap kehancuran apabila tidak dikelola dengan benar (Ward, 2011). Dari hasil survei PWC di tahun 2021, saat ini ada banyak bisnis keluarga yang sedang memasuki generasi ketiga, sehingga pepatah tersebut menjadi relevan bagi para penerus bisnis keluarga.

Pendekatan kajian literatur

Tulisan ini berupaya untuk menyajikan ulasan teoritis dengan menyertakan cerita bisnis konkret yang terjadi di bisnis keluarga, dengan memberikan penjelasan atau klarifikasi tentang suatu konsep bisnis keluarga yang didirikan dan dikelola. Metode kajian literatur dilakukan dengan jalan mengumpulkan, menganalisis, dan merangkum informasi yang relevan dari sumber-sumber yang ada. Penelusuran literatur ini untuk mendukung telaah mengenai peran anggota keluarga dalam turut membesarkan bisnis keluarga, dan nilai-nilai yang dianut secara turun temurun. Sumber yang dikaji mencakup buku teks, jurnal ilmiah, dan artikel dari database akademis. Pembatasan kriteria literatur ditetapkan untuk memperkuat pemahaman mengenai pembahasan bisnis keluarga yang telah diteruskan lintas generasi dengan elaborasi dukungan konseptual dan teoritis.

Pembahasan

Ancaman mitos “3 generasi”

Mengelola bisnis keluarga sebenarnya jauh lebih rumit dan kompleks apabila dibandingkan dengan mengelola bisnis pada umumnya. Hal ini dikarenakan pengelolaan bisnis keluarga melibatkan tiga unsur penting dalam keberlangsungan bisnisnya, yaitu unsur keluarga, kepemilikan, dan bisnis itu sendiri (Poza, 2010). Tiap unsur mempunyai peluang untuk menumbuhkembangkan bisnis, namun bisa juga menjadi ancaman untuk menghancurkan bisnis keluarga. Keberlangsungan bisnis keluarga sangat bergantung pada ketiga unsur tersebut, di mana ketiganya harus bisa berjalan secara harmonis dan searah dengan nilai-nilai bisnis dan warisan keluarga.

Peran Anggota Keluarga

Para pengelola bisnis keluarga sering mengabaikan pentingnya peran keluarga, karena mereka fokus pada mengelola usaha bisnisnya, sehingga mengabaikan unsur-unsur lainnya dari bisnis keluarga. Dari segi manajemen itu sendiri, bisnis keluarga digolongkan menjadi dua kategori, yaitu bisnis yang dikelola oleh keluarga (*family-managed business* atau FMB) dan bisnis yang dimiliki oleh keluarga (*family-owned business* atau FOB). Pada FMB, keterlibatan anggota keluarga di jajaran manajemen perusahaan sangat tinggi, sehingga pengambilan keputusan strategis maupun operasional masih berada

di tangan keluarga. Hal ini berbeda dengan FOB, di mana keluarga hanya berperan sebagai para pemilik, sedangkan anggota keluarga pada jajaran manajemen berdasarkan profesionalitas. Pada FOB para profesional luar dapat terlibat untuk mengelola keberlangsungan usaha bisnis sesuai dengan bidangnya, terutama dalam pengambilan keputusan strategis dan operasional yang didasarkan kajian-kajian saksama. Oleh karena itu, FMB lebih rentan mengalami kehancuran dibandingkan FOB.

Tantangan Lintas Generasi

Kehancuran bisnis keluarga, terutama FMB, bisa terjadi pada generasi mana pun karena perseteruan, perselisihan, atau polemik keluarga bisa muncul kapan pun. Apabila tidak segera dituntaskan, permasalahan tersebut akan bereskalasi dan membawa dampak negatif terhadap unsur-unsur bisnis keluarga lainnya, seperti kepemilikan dan bisnis. Contoh kasus perseteruan keluarga yang berdampak buruk pada keberlangsungan bisnis adalah kisah perseteruan keluarga Nyonya Meneer. Bisnis ini berakhir dengan disintegrasi keluarga dan pada akhirnya kehancuran bisnis Jamu Cap Nyonya Meneer di generasi ketiga (Muthmainah, 2017).

Ward (2004) mengingatkan bahwa kerumitan bisnis keluarga itu berbeda-beda pada setiap generasinya, tergantung dari posisi keluarga dan kepemilikannya. Setiap generasi memiliki tantangan tersendiri, sehingga para pemilik dan pimpinan bisnis keluarga mempunyai kewajiban untuk memahami setiap fase nya, untuk mengantisipasi kerumitan yang mungkin terjadi sehingga bisa menghancurkan bisnis keluarga. Pada generasi ketiga, fokus para pemimpin bisnis tidak hanya pada upaya membesarkan bisnis, tetapi juga pada menyejahterakan keluarga besar yang memiliki saham dalam bisnis keluarga. Ikatan kekerabatan di generasi ketiga adalah ikatan antar saudara sepupu atau *cousin*, yang cenderung kurang erat dibandingkan ikatan persaudaraan atau *sibling* di generasi kedua.

Menjaga nilai-nilai keluarga dan warisan leluhur

Keberlangsungan bisnis keluarga

Konsep tentang keberlangsungan bisnis atau *business continuity* semula dilontarkan di tahun 1950 an untuk melindungi data perusahaan dari berbagai ancaman krisis dan bencana. Konsep tersebut didefinisikan sebagai proses manajemen yang menyeluruh dalam

mengidentifikasi potensi ancaman terhadap satu organisasi dan dampaknya keberlangsungan operasional bisnis tersebut (Venclova et al., 2013). Dalam perjalanan waktu, tolok ukur keberlangsungan bisnis diformalkan di tahun 2012 oleh *The International Organization for Standardization* (ISO) dengan menerbitkan ISO 22301, kemudian direvisi di tahun 2019. Standar ini bertujuan memberikan arahan pada organisasi agar bisa memastikan keberlangsungan operasionalnya disaat dan setelah kejadian-kejadian yang tidak diharapkan.

Dewasa ini, kemampuan untuk mengelola risiko dan ketidakpastian dalam bisnis telah menjadi bagian penting dalam merencanakan suatu pengembangan usaha bisnis. Usaha bisnis yang memiliki perencanaan dan manajemen keberlangsungan bisnis akan bertindak lebih efisien dalam menghadapi krisis dan ancaman-ancaman lainnya (Rađenović & Živković, 2022), sehingga bisa menemukan peluang-peluang di tengah krisis.

Para pelaku dan pemilik usaha bisnis keluarga menyadari bahwa keberlangsungan bisnis keluarga tidak hanya mengantisipasi ancaman dari luar, tapi juga ancaman dari dalam. Mengingat bisnis keluarga memiliki tiga unsur penting, ancaman dari dalam tidak saja muncul dari usaha bisnisnya, tetapi bisa juga muncul dari dua unsur lainnya, seperti kepemilikan dan kekeluargaan. Banyak usaha bisnis telah belajar mengantisipasi berbagai ancaman dari luar, seperti risiko kebakaran, bencana alam, dan bahkan bencana kemanusiaan. Di sisi lain banyak juga usaha bisnis keluarga seringkali melalaikan dan mengabaikan ancaman dari dalam, seperti perpecahan keluarga, pengeluaran anggota keluarga yang tidak terkendali, dan ketidaksesuaian bakat suksesor (Karsono & Suprpto, 2014).

Sejarah telah membuktikan bahwa banyak bisnis keluarga yang bisa bertahan hidup di masa-masa sulit. Sebagai contoh, semasa pandemi Covid-19, anggota-anggota keluarga saling membantu untuk mempertahankan bisnis keluarga mereka agar bisa melewati masa sulit dengan hidup hemat, memangkas pengeluaran, dan mencari peluang-peluang bisnis baru di tengah berbagai risiko dan ketidakpastian. Alhasil, ada banyak bisnis keluarga yang mendiversifikasikan usaha bisnis mereka, dan ketika masa sulit terlewati, bisnis keluarga mempunyai amunisi baru untuk mengakselerasi bisnis mereka ke berbagai peluang yang sudah diperoleh di masa sulit tersebut. Masa sulit membangun keeratan antar anggota keluarga dan karakter tangguh yang menjadi nilai-nilai keluarga.

keniscayaan kepemilikan dan suksesi kepemimpinan. Banyak generasi penerus tidak ingin meneruskan bisnis keluarga mereka dengan berbagai alasan, seperti tidak sejalan dengan minat mereka, tidak sepemikiran dengan generasi sebelumnya, tidak berminat berbisnis, dan tidak dalam kapasitasnya sebagai penerus (Karsono & Suprpto, 2013). Tren penolakan ini telah menjadi ancaman bagi keberlangsungan bisnis keluarga di generasi kedua dan ketiga.

Kepemimpinan dalam bisnis keluarga

Melestarikan nilai-nilai keluarga dalam bentuk warisan budaya yang tercermin dalam warna organisasi menjadi pekerjaan rumah yang sangat sulit bagi penerus bisnis keluarga. Para penerus yang sering disebut sebagai suksesor harus memposisikan diri sebagai pelindung aset keluarga mereka. Walaupun mereka mendapat banyak manfaat dari kekayaan dan kesejahteraan bisnis keluarga mereka, kekayaan tersebut bukan semata-mata milik mereka sendiri. Kekayaan dalam bisnis keluarga merupakan bagian dari warisan keluarga yang harus dijaga. Oleh karena itu, sebagai penerus bisnis, suksesi kepemimpinan lebih menonjolkan peran sebagai penjaga warisan nilai-nilai keluarga dan pemelihara keselarasan keluarga.

Kepemimpinan dalam bisnis keluarga menjadi hal yang berbeda. Dimensi dalam bisnis keluarga dapat dikaji bahwa bisnis keluarga memiliki ukuran dan tahapan bisnis yang berbeda. Pencapaian yang telah dilalui dapat menyebabkan perbedaan peran pemimpin. Dalam bisnis keluarga, kepemimpinan diasosiasikan erat dengan pendiri bisnis. Pemimpin dalam bisnis keluarga memiliki peran penting dalam menetapkan tujuan awal sebuah bisnis keluarga. Bisnis keluarga dimulai dari sebuah inisiasi bisnis dan kemudian melibatkan anggota keluarga dalam menjalankannya. Pemimpin dalam bisnis keluarga memberikan arahan capaian sebuah bisnis serta peta jalan dalam mencapainya. (Gómez-Mejía et al, 2011). Pemimpin secara umum juga memiliki kapasitas dalam mengambil keputusan strategis untuk bisnisnya. Bisnis keluarga membutuhkan pengembangan kepemimpinan seiring dengan tumbuh kembangnya bisnis. Pada awalnya adalah pendiri, pada perkembangannya dominasi keluarga dapat terlihat memberikan warna dalam proses kepemimpinan. Dalam berkembangnya kemudian, profesional akan masuk untuk dapat mengelola bisnis keluarga.

Kesimpulan

Apakah slogan “telah berdiri sejak 19xx” atau “memakai resep kuno warisan leluhur” hanyalah pancingan pemasaran ataukah memiliki makna yang lebih mendalam tentang bisnis keluarga? Menelaah perkembangan bisnis perorangan menjadi bisnis keluarga dan berkembang menjadi bisnis konglomerasi keluarga, slogan-slogan tersebut tidak hanya hiasan-hiasan pemasaran untuk menarik calon pembeli, namun juga memiliki makna perjalanan bisnis keluarga berliku-liku. Untuk bisa sampai pada posisi ini, para pelaku usaha bisnis keluarga, terutama FMB yang sudah sampai generasi ketiga, telah mengerjakan pekerjaan rumah mereka dalam menjaga nilai-nilai keluarga dan melestarikan warisan keluarga.

Dalam bisnis keluarga, *profit* atau keuntungan tidak semata-mata tujuan dari bisnis, tetapi ada tujuan lain yang lebih rentan untuk dijaga, yaitu keutuhan keluarga dan kesejahteraan keluarga. Pada generasi ketiga, di mana ikatan kekeluargaan tidak sekuat generasi kedua, ancaman keberlangsungan bisnis keluarga bisa muncul dari dalam, seperti perselisihan antar saudara sepupu atau dengan ipar yang bisa bereskalasi dan berdampak pada bisnis.

Slogan-slogan diatas bisa menjadi bukti dan saksi bagaimana perjalanan bisnis keluarga berhasil melewati tantangan dan ancaman terhadap keberlangsungan bisnis keluarga. Dengan menjaga nilai-nilai keluarga dan melestarikan warisan budaya keluarga dalam usaha bisnis, bisnis keluarga memiliki pegangan kuat dan dapat bertahan mengatasi perkembangan zaman. Kedepannya, bisnis keluarga harus bermutasi dari FMB menjadi FOB, di mana bisnis dikelola secara profesional oleh para ahlinya, sedang para pemilik bisnis berperan sebagai penjaga warisan keluarga.

Referensi

- Bertoldi, B. (2021) *Entrepreneurial Essence in Family Businesses: Continuity in Family Capitalism*. Springer Nature Switzerland AG; 1st ed. 2021 edition.
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5, 653–707.
- Karsono, O. M. F., Suprpto, W. (2013). The succession process and timing in transferring business ownership among Chinese in Surabaya in the

- globalization era. *International Journal of Academic Research Part B*; 2013; 5(5), 233-237.
- Karsono, O. M. F., Suprpto, W. (2014). The downfall of Chinese family businesses in East Java, Indonesia. *International Journal of Academic Research*, 6(6), 298-304.
- Lee, J., Li, H. (2009). *Wealth doesn't Last 3 Generations: how Family Business can Maintain Prosperity*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd
- Muthmainah, D. A (2017). *Sido Muncul Tambah Pabrik Baru Usai Beli Aset Nyonya Meneer*. CNNIndonesia <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20171012112336-92-247899/sido-muncul-tambah-pabrik-baru-usai-beli-aset-nyonya-meneer>.
- Poza, E. J. (2010). *Family Business (3rd ed.)*. United States: South Western Cengage Learning.
- Radenović, T, Živković, S (2022). *The effectiveness of business continuity management system in enterprises*. 17th International Conference Management and Safety: Business Continuity Management and Safety.
- Venclova, K., Urbancova, H., Vostra Vydrova, H. (2013). Advantages and disadvantages of business continuity management. *World Academy of Science, Engineering and Technology. International Scholarly and Scientific Research & Innovation* 7(4), 895-899.
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the Family Business: 50 Lesson Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business*. Palgrave Macmillan
- Ward, J. L. (2011). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. Palgrave Macmillan

Tentang Penulis



Drs. Widjojo Suprpto, M.Sc.

Dosen tetap di Universitas Kristen Petra dalam bidang Keberlanjutan Bisnis Keluarga, Manajemen Strategik dan Inovasi Bisnis, pelaku usaha, pendamping UMKM, peneliti pengembangan bisnis keluarga, penggerak wirausaha muda.



Dr. Ratih Indriyani, SE., MM.

Dosen tetap di Universitas Kristen Petra pada bidang ilmu Manajemen Strategik, Kewirausahaan, dan Manajemen Bisnis Keluarga, penggerak wirausaha perempuan, pendamping kewirausahaan dan bisnis rintisan, pegiat pendidikan literasi bisnis digital.