

# Perencanaan Suksesi Dalam Bisnis Keluarga

*by* Putri Wulansari

---

**Submission date:** 29-Apr-2024 03:18AM (UTC-0500)

**Submission ID:** 2365343499

**File name:** Jumbiwira\_vol\_3\_no\_1\_april\_2024\_hal\_65-76.pdf (1.02M)

**Word count:** 4220

**Character count:** 29080



## Perencanaan Suksesi Dalam Bisnis Keluarga

31

**Putri Wulansari**

Prodi Psikologi Fakultas Sosial Humaniora dan Seni, Universitas Sahid Surakarta

20

**Rusnandari Retno Cahyani**

Prodi Psikologi Fakultas Sosial Humaniora dan Seni, Universitas Sahid Surakarta

Korespondensi Penulis: [pw771363@gmail.com](mailto:pw771363@gmail.com)\*

**Abstract.** This research aims to discuss and determine the important role of family businesses in the Indonesian economy, with a focus on the characteristics, economic contribution and challenges faced by family businesses. There are unique characteristics of family businesses, such as the participation of family members, emotional strength, and complex problems faced. In addition, there is an emphasis on the importance of succession in the continuity of family businesses. A structured succession process is considered vital to ensure the continuity and improvement of family business performance. Other factors highlighted involve the performance of family firms, the influence of non-family leadership, and relationships between family members and the impact of education on the succession process. The research methodology uses a qualitative approach with literature studies, and the results show that succession planning has a significant positive impact on the success of family business succession. In addition, the involvement of family company founders, positive relationships from the family, and the influence of education on successor intentions are also important parts of the research conclusions.

**Keywords:** Succession planning, Family Business, Leadership

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk membahas dan mengetahui peran penting bisnis keluarga dalam perekonomian Indonesia, dengan fokus pada karakteristik, kontribusi ekonomi, dan tantangan yang dihadapi oleh bisnis keluarga. Adanya karakteristik unik bisnis keluarga, seperti partisipasi anggota keluarga, kekuatan emosional, dan permasalahan kompleks yang dihadapi. Selain itu, terdapat penekanan pada pentingnya suksesi dalam keberlanjutan bisnis keluarga. Proses suksesi yang terstruktur dianggap vital untuk memastikan kelangsungan dan peningkatan kinerja bisnis keluarga. Faktor lain yang disoroti melibatkan kinerja perusahaan keluarga, pengaruh kepemimpinan bukan dari keluarga, dan hubungan antar-anggota keluarga serta dampak pendidikan pada proses suksesi. Metodologi penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi literatur, dan hasilnya menunjukkan bahwa perencanaan suksesi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap keberhasilan suksesi bisnis keluarga. Selain itu, keterlibatan pendiri perusahaan keluarga, hubungan positif dari keluarga, dan pengaruh pendidikan terhadap intensi penerus juga menjadi bagian penting dari kesimpulan penelitian.

**Kata Kunci :** Perencanaan suksesi, Bisnis Keluarga, Kepemimpinan

11

### PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga memegang peranan penting dalam perekonomian di Indonesia. Perusahaan keluarga tidak hanya berperan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, namun juga membuka lapangan pekerjaan bagi jutaan penduduk Indonesia. Dengan populasi penduduk Indonesia sekitar 240 juta, bisnis terus bertambah setiap tahunnya. Tidak heran bisnis keluarga menjadi salah satu pilihan karir bagi sebagian masyarakatnya. Persaingan yang semakin ketat dan berat membuat bisnis keluarga dilirik untuk mencari penghasilan sekaligus

29

Received Maret 31, 2024; Accepted April 29, 2024; Published April 30, 2024

\* Putri Wulansari, [pw771363@gmail.com](mailto:pw771363@gmail.com)

3  
memberdayakan anggota keluarganya baik yang memiliki keahlian tertentu maupun yang berminat untuk membangun sebuah bisnis keluarga bersama anggota keluarga lainnya.

35  
Bisnis keluarga merupakan fenomena yang menarik dalam dunia bisnis. Menurut Susanto (2007 dalam Otniel & Sugiharto 2016), bisnis keluarga memiliki beberapa karakteristik diantaranya: adanya keterlibatan anggota keluarga, adanya lingkungan yang mendukung pembelajaran dengan saling berbagi, tingginya kerandalan antar anggota keluarga, adanya kekuatan emosi, kurang formalnya jabatan, dan masih adanya kepemimpinan ganda. Proses transformasi dan pengelolaan terhadap tujuan jangka panjang perusahaan yang terukur secara jelas dikarenakan adanya ikatan kepemilikan antar generasi dalam jangka panjang. Menurut Oppenheim J, (2015 dalam Wijaya & Wijaya 2016), sebuah bisnis keluarga akan memandang sustainability sebagai sebuah inti tujuan dari perusahaan itu sendiri. Bisnis keluarga di Indonesia terus berkompetisi untuk menjadi perusahaan yang unggul diantara kompetitor-kompetitor lain. Perusahaan terus berupaya untuk melakukan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan (sustainability growth) yang berkaitan bagi perusahaan dalam menjamin pertumbuhan bisnis yang berkaitan dengan fenomena tentang sustainability (Esasari & Mustamu, 2015). Bisnis keluarga memiliki kontribusi yang besar terhadap perekonomian di Indonesia. Menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS), bisnis keluarga di Indonesia merupakan perusahaan swasta yang memberikan kontribusi sebesar 82,44% terhadap pendapatan domestik bruto (Swasta Karya 2007 dalam Halim 2013). Price Water Coopers (PWC) yang merupakan kantor jasa profesional internasional telah melakukan survei pada tahun 2014 yang menunjukkan jumlah perusahaan keluarga di Indonesia memiliki porsi sebesar 95% dari seluruh perusahaan yang ada di Indonesia (PWC dalam Wijaya dan Wijaya 2017).

1  
Menurut data Indonesian Institute for Corporate and Directorship (IICD, 2010), lebih dari 95 persen bisnis di Indonesia merupakan perusahaan yang dimiliki maupun dikendalikan oleh keluarga. Itu berarti bahwa kegiatan bisnis keluarga telah lama memberi sumbangsih terbesar terhadap pembangunan ekonomi nasional. Bahkan, di saat krisis ekonomi di tahun 1997/1998 dan 2008, bisnis keluarga terus menunjukkan eksistensinya sebagai penopang sekaligus sebagai modal kekuatan dalam pemulihan ekonomi nasional. Peningkatan kewirausahaan disinyalir sebagai jalan keluar untuk mengatasi pengangguran dan memperluas kesempatan kerja di dalam negeri. Kewirausahaan dianggap sebagai penopang perekonomian negara yang telah terbukti eksistensinya dan telah teruji ketahanannya pada berbagai krisis moneter, bencana alam bahkan hingga perang sekalipun (Arsić et al., 2018).

Bisnis keluarga tangguh dan berbeda dengan perusahaan lainnya (Englisch & Ambrosini, 2020), tidak seperti perusahaan non-keluarga yang mengalami pasang surut, pertumbuhan, perusahaan keluarga menunjukkan kinerja yang stabil dan cenderung terjaga (Purba & Tan, 2018). Perusahaan keluarga mengalami peningkatan pendapatan yang lebih besar bila dibandingkan dengan wirausaha non keluarga (Dahl et al., 2015). Namun perusahaan keluarga juga menghadapi permasalahan kompleks yang mempengaruhi profil dan manajemen mereka dibanding perusahaan non-keluarga (López-Pérez et al., 2018). Beberapa fitur atau karakteristik yang ditemukan pada referensi terkait dengan bisnis keluarga antara lain adalah: family member participation dan mutual trust, yaitu perusahaan keluarga memiliki keakraban dan kepercayaan yang mengungguli hubungan yang terjalin yang bersifat mitra bisnis (Dahl et al., 2015), high motivation level, integrity and transparency (Purba & Tan, 2018), customer focus (Arsić et al., 2018), complete control, dan ethics value.

Suatu bisnis akan berhasil atau sukses jika pemilik usaha mengelola organisasi dengan baik, selalu memiliki gagasan serta mampu membaca peluang yang ada (Suarmawan et al., 2015). Keberhasilan atau kesuksesan dan kinerja dalam bisnis sangat berhubungan satu sama lain (Ardiyanto & Astri, 2018). Kriteria kesuksesan bisnis terkait dengan pemilik bisnis, kinerja bisnis dan kinerja wirausaha terhadap tujuan usaha (Gorgievski et al., 2011). Salah satu faktor keberhasilan usaha adalah proses suksesi dalam bisnis keluarga, sehingga keberlangsungan usaha akan tergantung pada proses pergantian pemilik dalam bisnis keluarga (Tjiang & Mustamu, 2014). Suksesi baik terstruktur maupun tidak terstruktur akan berdampak pada kelangsungan hidup usaha. Suksesi yang terstruktur dapat menjamin keberlanjutan usaha, namun suksesi yang tidak terstruktur dapat mempengaruhi kelangsungan bisnis karena generasi yang belum siap menghadapi tantangan bisnis (Lipman, 2010). Suksesi yang terstruktur dapat membawa bisnis menuju arah yang lebih baik sehingga perusahaan yang dimiliki keluarga (family ownership) dapat meningkatkan kinerjanya (Kim & Gao, 2013).

## **KAJIAN TEORI**

### **Bisnis/perusahaan keluarga**

Perusahaan keluarga adalah perusahaan yang terdapat paling sedikit dua generasi yang terlibat di dalam kegiatan produksi dan generasi kedua dapat memengaruhi kebijakan perusahaan (Setiawan & Susanto, 2018). Ciri-ciri yang dimiliki oleh perusahaan keluarga yaitu jumlah saham yang dimiliki oleh anggota keluarga tunggal lebih dari 50% dan perusahaan dikelola oleh mayoritas anggota keluarga dan pemilik saham mayoritas (Bizri, 2016). Selain definisi yang telah tertulis di atas, definisi perusahaan keluarga juga dapat dibedakan dari

beberapa kriteria seperti kepemilikan, kontrol, dewan direksi, manajemen, pengakuan perusahaan sendiri, suksesi lintas generasi, generasi ganda, dan nilai-nilai keluarga serta bisnis (DiéguezSoto et al., 2015). Secara umum bisnis keluarga merupakan bisnis atau perusahaan yang dikendalikan oleh beberapa orang yang memiliki hubungan darah atau keluarga. Perusahaan keluarga ini mayoritas kepemilikan adalah sekelompok orang yang memiliki hubungan kekeluargaan (Komalasari & Nor, 2014). Keberhasilan bisnis keluarga akan tergantung pada partisipasi atau manajemen anggota keluarga pemilik perusahaan (Giovannini, 2009). Keberhasilan transisi bisnis keluarga, dan kelanjutan bisnis keluarga, bergantung pada perencanaan yang jelas dalam melakukan kegiatan bersama antara generasi lama dengan generasi penerus. Keberhasilan bisnis keluarga juga tergantung pada perencanaan dan persiapan serta pemilihan pengganti (Zareie, 2011). Perusahaan keluarga memiliki lima sumber daya unik yang memberi keuntungan potensial yaitu modal manusia, modal sosial, modal kesabaran, modal survivabilitas, dan atribut struktur pemerintahan (Chu, 2009). Proses manajemen preventif yang sesuai dalam bisnis keluarga harus terdiri dari faktor-faktor berikut: partisipasi, transparansi informasi, respect, interaction (Zareie, 2011).

#### **5 Family Business Sustainability**

Menurut Komisi Lingkungan dan Pembangunan Dunia (1987 dalam Oudah et al. 2018) Family Business Sustainability didefinisikan sebagai pemanfaatan keberlangsungan usaha saat ini untuk pemenuhan kebutuhan hidup masa datang tanpa mengorbankan kemampuan generasi-generasi selanjutnya. Glover & Reay (2013), mengatakan bahwa para sejarawan bisnis telah memandang keberlanjutan bisnis sebagai indikator yang kritis dalam mengevaluasi keberlanjutan jangka panjang. Menurut ward (1987 dalam Oudah et al. 2018), untuk mempertahankan sebuah bisnis keluarga, perlu adanya rencana agar keberlanjutan bisnis antar generasi dapat berjalan dengan baik. Perencanaan bisnis dilakukan dengan mempertimbangkan antara kebutuhan bisnis dan keluarga. Praktik keberlanjutan merupakan sesuatu yang penting bagi bisnis keluarga, hal ini disebabkan oleh dua hal yaitu: keberlanjutan dapat membangun reputasi yang baik di masyarakat dan mempertahankan hubungan dengan para pemangku kepentingan. Bakoğlu & Yıldırım (2016), mengatakan bahwa bisnis keluarga cenderung memiliki orientasi jangka panjang. Pemilik bisnis keluarga memiliki keinginan untuk meneruskan bisnis keluarga melalui generasi selanjutnya dengan memastikan kekuatan dari bisnis dan hubungan antara pemangku kepentingan yang akan memberikan masa depan yang baik atau positif bagi bisnis keluarga.

### **Rencana Suksesi**

Perencanaan suksesi termasuk faktor yang kurang diperhatikan oleh pendiri perusahaan keluarga. Hal ini menyebabkan perusahaan keluarga yang telah dibangun oleh pendirinya gagal setelah generasi berikutnya memegang tampuk kekuasaan. Handler ( 1994 ) menyatakan bahwa tidak adanya persiapan kepemimpinan untuk generasi berikutnya dan pengaruh budaya serta keberlanjutan perusahaan merupakan penyebab suksesi perusahaan keluarga tidak berhasil. Dalam sebuah perusahaan keluarga, perencanaan suksesi yang dilakukan oleh anggota keluarga lebih berorientasi pada hubungan personal dari yang dilakukan oleh yang bukan anggota keluarga yang menggunakan orientasi lebih formal. Perencanaan dan penerapan suksesi menjadi perhatian penting untuk dapat mempertahankan eksistensi perusahaan keluarga dan mengembangkannya kearah yang lebih baik.

Proses suksesi internal dalam bisnis keluarga menjadi permasalahan yang penting dan sangat kompleks (Kamei & Dana, 2012). Menurut Bozer et al. (2017) ada empat protagonis dalam bisnis keluarga yang dipandang memiliki pengaruh langsung terhadap proses suksesi.

Mereka didefinisikan sebagai berikut :

- a. Generasi pendahulu (incumbent): pendiri dan anggota keluarga yang memegang posisi manajemen senior dalam bisnis dan telah melepaskan atau hendak menyerahkan jabatan tersebut kepada anggota keluarga baru.
- b. Generasi penerus (successor): anggota keluarga yang telah atau akan mengambil alih posisi kepemimpinan dari incumbent.
- c. Keluarga: anggota keluarga yang terlibat dalam bisnis harus membawa sifat, budaya dan juga nilai yang terkandung di dalam keluarga, terutama dengan menentukan kegiatan manajemen harian dan tujuan strategis perusahaan.
- d. Anggota non-keluarga: karyawan yang bekerja dalam bisnis.

Menurut Leach (2007, p. 153-161) tujuan bisnis keluarga dalam jangka panjang perlu mengelola perencanaan suksesi dengan beberapa tahapan, yaitu :

1. Melakukan perencanaan lebih awal. Melakukan perencanaan proses suksesi harus secara bertahap. Bertujuan untuk mempersiapkan generasi selanjutnya lebih matang dengan cara mengurangi keterlibatan pemilik secara bertahap sampai menjadi hampir tidak terlihat keterlibatannya. Suksesor harus tumbuh menjadi seorang pemimpin dengan mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan dari pemimpin sebelumnya dan anggota organisasi yang terlibat.
2. Mendorong kerjasama antar generasi. Membangun dan membina kerjasama antar generasi sangat diperlukan dalam proses transisi, Generasi sebelumnya harus saling



mendukung dan menjadi pelatih atau mentor untuk generasi selanjutnya, hal itu bertujuan agar tercipta suatu struktur yang cocok dan mekanisme untuk mencapai tujuan suatu organisasi dengan lebih mudah.

3. Membangun rencana suksesi secara tertulis. Membuat proses rencana suksesi secara tertulis dan bertahap dengan melalui proses-proses terkait seperti program pengembangan kepemimpinan dan ketrampilan bagi calon suksesor. Proses perencanaan yang secara tertulis tersebut kemudian dikomunikasikan kepada keluarga dan pihak-pihak yang memiliki kepentingan.
4. Melibatkan keluarga dan rekan kerja. Proses ini adalah ide yang baik untuk menetapkan kelompok kerja suksesi. Kelompok kerja suksesi dipilih dari pemilik, anggota keluarga yang terlibat, direktur non eksekutif dan karyawan yang dipercaya. Kelompok-kelompok ini bertanggung jawab atas pengembangan rencana suksesi dan melakukan pengawasan terhadap proses suksesi. Mencapai hasil yang diinginkan organisasi merupakan hal yang penting untuk memastikan rencana suksesi berjalan dengan baik, termasuk dalam menghasilkan respon psikologis dari setiap individu yang diperlukan untuk mempertahankan proses transisi. Pemilik memiliki tanggung jawab untuk memulai dan memimpin proses perencanaan suksesi, dan kelompok kerja dapat memberikan kesempatan pada pihak yang bersangkutan untuk mendiskusikan pikiran secara terbuka. Hal ini akan membantu reaksi emosional negative yang akan terjadi.
5. Mengambil keuntungan dari bantuan luar. Pihak luar dapat memberikan pemahaman yang baik tentang perusahaan dan dapat memberikan solusi dalam menangani masalah selama perencanaan suksesi. Berbagi dan membandingkan pengalaman dapat mendapat sumber ide, strategi dan dukungan. Pihak luar yang terkait seperti konsultan dan penasihat professional lainnya.
6. Membangun suatu proses pelatihan. Mempersiapkan calon suksesor untuk memimpin perusahaan melalui pelatihan. Bertujuan agar calon suksesor mempunyai kemampuan dalam melanjutkan usaha. Sehingga tidak ada tekanan yang terjadi dari keluarga karena kurangnya persiapan calon suksesor dalam menjalankan perusahaan.
6. Rencana untuk pensiun. Pemilik mempersiapkan rencana kegiatan yang akan dilakukan setelah pensiun ketika terjadinya proses suksesi. Agar dapat terlepas dari bisnis yang telah melekat.
7. Melakukan pensiun secara tepat waktu dan tegas. Pemilik yang susah untuk melepaskan jabatannya karena tidak memiliki kepercayaan terhadap pihak lain dan merasa dirinya

sangat diperlukan bagi perusahaan. Calon suksesor menjadi tidak percaya diri dalam memimpin perusahaan.

### **Kinerja Perusahaan Keluarga**

Kinerja perusahaan tentunya menjadi salah satu ukuran utama dalam manajemen dan bisnis. Kinerja perusahaan keluarga sendiri masih memiliki definisi yang belum dapat disetujui bersama oleh para peneliti (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Penelitian yang dilakukan oleh Chu (2011) mengatakan bahwa perusahaan keluarga dengan skala yang lebih kecil memiliki kinerja bisnis yang lebih baik dikarenakan hubungan anggota keluarga yang lebih dekat, dimana hal ini memfasilitasi komunikasi antaranggota keluarga. Definisi luas dari kinerja bisnis sendiri dapat dilihat melalui kinerja finansial dan non-finansial (Mokhber et al., 2017). Indikator tersebut meliputi return on investment (ROI), sales growth, market share, product/service quality, dan operational efficiency (Kim & Gao, 2013).

### **Kepemimpinan Bukan Keluarga.**

Komitmen dari setiap anggota keluarga untuk berkerja pada perusahaan keluarga akan berbeda – beda. Sharma dan Irving (2005) menyatakan bahwa setiap anggota keluarga akan memiliki komitmen yang berbeda untuk bekerja pada perusahaan keluarga. Para pengganti yang terlibat dalam perusahaan keluarga tersebut mempunyai komitmen yang berbeda-beda, baik dalam bentuk level mempengaruhi atau memerintah. Bagaimanapun, pada saat terjadi pergantian kepemimpinan, para pengganti kebanyakan merasa memiliki baik dalam bentuk mempengaruhi dan komitmen secara normatif dalam perusahaan keluarga meskipun pertama masuk pada perusahaan keluarga dengan komitmen yang berbeda. McConaughy dan Phillips ( 1999 ) menemukan bahwa perusahaan-perusahaan keluarga yang sudah dimiliki oleh masyarakat (go public) dan menghasilkan bahwa (a) perusahaan yang dipimpin oleh bukan keluarga lebih berjalan secara professional dari perusahaan yang dikontrol langsung oleh pendirinya atau keluarga (b) Manajer dari keluarga generasi pertama adalah pengusaha yang mememanajementi dengan spesial teknik atau dibutuhkan latar belakang bisnis yang diperlukan untuk berkreasi dalam bisnis, namun keturunan dari pemilik perusahaan keluarga menghadapi tantangan yang berbeda untuk melanjutkan bisnisnya. Untuk perusahaan keluarga lebih baik di manaje dalam bentuk professional oleh orang yang bukan dari keluarga

### **Hubungan antara Hubungan antar-Anggota**

Keluarga dan Bisnis Hubungan antar-anggota keluarga dan bisnis dalam perusahaan keluarga yang baik sangat penting untuk memastikan keberlanjutan perusahaan keluarga tersebut (Bachkaniwala et al.,2001). Maka dari itu, tiap anggota keluarga harus memercayai satu sama lain dan memiliki komunikasi yang baik, sehingga perusahaan keluarga dapat sukses



(Mokhber et al., 2017). Selain itu, komunikasi yang baik antar-anggota keluarga dapat meningkatkan kepuasan dan efektivitas suksesi dalam perusahaan keluarga, sehingga kinerja perusahaan keluarga juga akan baik (Pyromalis & Vozikis, 2009). Ghee et al.(2015) juga menyatakan bahwa tingkat kepercayaan tinggi dan hubungan erat antar-anggota keluarga dapat membantu proses suksesi yang lebih baik dan meningkatkan kinerja perusahaan keluarga. Berdasarkan kajian literatur di atas, maka hipotesis kedua dari penelitian ini adalah hubungan antar-anggota keluarga dan bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan keluarga. H2: Hubungan antar-anggota keluarga dan bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan keluarga.

### Hubungan antara bisnis keluarga dengan Pendidikan.

Duh (2014) menyatakan bahwa proses suksesi merupakan suatu proses penciptaan pengetahuan di dalam bisnis keluarga, dan dalam hal ini pendidikan yang tepat tentu saja akan memengaruhi keberhasilan suksesi dalam bisnis keluarga. Transfer pengetahuan dalam proses suksesi bisnis keluarga dan dalam kinerja seorang suksesor akan dipengaruhi oleh kesiapan serta kapabilitas suksesor tersebut dalam mengelola pengetahuan yang diberikan, baik dari dalam keluarga maupun dari eksternal (termasuk pendidikan formal) (Cabrera-Suárez, García-Almeida, & De Saá-Pérez, 2018). Pendidikan di tingkat universitas/ perguruan tinggi memengaruhi intensi seorang suksesor dalam kaitannya dengan bisnis keluarga; masa perkuliahan merupakan salah satu masa terpenting bagi suksesor dalam menentukan apakah ia akan melanjutkan bisnis keluarganya atau tidak (Bozer et al., 2017; Collins, Seaman, Graham, & Stepek, 2013). Riset juga menunjukkan keberhasilan proses suksesi akan ditentukan oleh kesiapan generasi penerus yang berkorelasi kuat dengan adanya pendidikan formal yang tepat (Morris, Williams, Allen, & Avila, 1997). Pendidikan tinggi juga memengaruhi motivasi dari para penerus bisnis keluarga. Semakin tinggi pendidikan berkorelasi positif dengan semakin siapnya seseorang dalam menghadapi situasi kompleks yang akan terjadi di dalam bisnis keluarga, dan kesiapan itu kemudian membawa motivasi moral yang kuat untuk dapat menjalankan bisnis keluarga dengan baik (Porfirio et al., 2019).

### METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yaitu studi literatur dari berbagai sumber artikel/jurnal, makalah, maupun website mengenai bisnis keluarga dan disusun menjadi sebuah artikel. Penelitian kualitatif secara menyeluruh mendeskripsikan dengan bahasa dan kata-kata pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Data kualitatif merupakan data yang dikumpulkan berupa keterangan-keterangan seperti

sejarah, perencanaan, serta strategi perusahaan (Moleong, 2007). Menurut Rosyidhana (2014 : 3) dalam (Rusmawan 2019:104) studi literatur merupakan metode pengumpulan data dengan cara mencari dan membaca sumber-sumber tertulis yang ada seperti buku atau literatur yang menjelaskan tentang landasan teori. Studi literatur dalam jurnal melibatkan tinjauan mendalam terhadap karya-karya yang relevan dengan topik penelitian. Ini mencakup pengidentifikasian teori, konsep, metodologi, dan temuan penelitian terdahulu yang terkait dengan subjek yang sedang diteliti. Studi literatur membantu peneliti memahami perkembangan pengetahuan terkini, mengidentifikasi celah pengetahuan, dan merumuskan dasar teoritis untuk penelitian mereka. Selain itu, studi literatur memainkan peran penting dalam membangun argumen ilmiah, memilih metode penelitian yang sesuai, dan kontekstualisasi hasil penelitian baru dalam kerangka pengetahuan yang telah ada.

## HASIL & PEMBAHASAN

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa bisnis keluarga yang di lihat dari fenomena yang terjadi banyak bisnis keluarga yang telah di bangun selama puluhan tahun oleh generasi pertama dan pada akhirnya gagal karena ketidakmampuan generasi berikutnya dalam mengendalikn dan menjalankan perusahaan. Dalam hal ini kebanyakan penyebab kegagalan adalah ketidak mampuan dari pemilik pada generasi berikut nya untuk mempersiapkan perencanaan suksesi serta perusahaan keluarga tidak memiliki strategi jangka panjang, pengetahuan yang tidak memadai dalam hal proses dan perencanaan.

Bagaimanapun Bisnis keluarga berperan dalam peningkatan perekonomian Negara dan menjadi motor penggerak bagi tumbuh kembangnya industri nasional.

Dari proses data dalam penelitian ini dihasilkan bahwa perencanaan suksesi berpengaruh positif signifikan terhadap suksesnya suksesi perusahaan keluarga. Hal ini dapat menunjukkan bahwa pada umumnya perusahaan keluarga sudah mempersiapkan penerus perusahaan dalam bentuk perencanaan suksesi upaya keberlanjutan perusahaan kedepan. Pemilik perusahaan berkeyakinan bahwa perencanaan suksesi akan dapat membuat perusahaan sukses. Selanjutnya, perusahaan melihat kemampuan dari setiap anggota keluarga dan melatihnya semasa pendiri masih aktif dalam upaya untuk meneruskan perusahaan. Selanjutnya penelitian menghasilkan bahwa kepemimpinan bukan dari keluarga tidak berpengaruh signifikan namun bernilai positif. Hal ini dapat diartikan bahwa kepemimpinan bukan dari keluarga akan dapat meningkatkan suksesnya suksesi perusahaan keluarga namun tidak begitu signifikan dampaknya karena dilihat dari kenyataan bahwa masih banyak perusahaan keluarga yang kepemimpinan masih dipegang oleh keluarga itu sendiri yaitu anak

dan kemenakan dari pemilik. Pendiri atau pemilik perusahaan keluarga belum berani dan percaya untuk melepas perusahaan ke orang luar keluarga.

Pengaruh pendiri perusahaan keluarga dalam hal ini terlihat cukup signifikan dan positif. Pendiri masih berperan aktif dalam pengelolaan perusahaan dan pengambilan keputusan walaupun perusahaan sudah diambil alih suksesor. Pendiri perusahaan pada umumnya sudah mempersiapkan penerus dari anggota keluarga dan aktif dalam penerapan rencana suksesi perusahaan. Moores & Barrett menyatakan bahwa keberlanjutan dari perusahaan keluarga tergantung pada suksesnya suksesi.

Dari sisi keluarga, opini yang baik dari keluarga mengenai penerimaan sang penerus untuk masuk ke dalam manajemen bisnis keluarga dan melanjutkan bisnis ternyata juga menjadi faktor penting yang dapat meningkatkan intensi penerus untuk melanjutkan bisnis keluarga. Penelitian menunjukkan bahwa komitmen calon penerus akan terbangun dengan kuat apabila persiapan dari pihak keluarga, terutama secara informal, dilakukan sejak dini dan terus-menerus dengan memberikan dukungan yang berlanjut (Bloemen-Bekx, Van Gils, Lambrechts, & Sharma, 2019). Di dimensi yang lain, ditemukan hubungan negatif dan lemah terhadap intensi untuk meneruskan bisnis keluarga. Pemahaman individu mahasiswa tersampel terhadap —kemampuannya dalam memengaruhi tindakan diri dan orang lainl ternyata malah menurunkan intensi untuk meneruskan bisnis keluarga. Hal ini dapat dilihat sebagai suatu indikasi bahwa ketika mahasiswa memiliki —kebebasanl untuk menentukan tindakan yang berdampak pada dirinya sendiri kemudian diterjemahkan oleh sang mahasiswa secara lebih dalam menjadi —kebebasan untuk mengatur nasib sendiril. Proses suksesi yang terjadi pada saat sang penerus hendak memilih karier untuk meneruskan bisnis keluarga akan sangat dipengaruhi pada seberapa jauh sang penerus tersebut rela untuk mengedepankan kepentingan kolektif—dalam hal ini kepentingan keluarganya, lebih daripada kepentingan atau ego-nya sendiri. Keinginan untuk meneruskan bisnis keluarga akan sangat dipengaruhi seberapa jauh komitmen sang penerus untuk berkorban dan berfokus pada persiapan dirinya untuk masuk ke dalam manajemen bisnis keluarga (Murphy & Lambrechts, 2015). Kemampuan pengendalian diri untuk memilih masa depan kemudian dianggap sebagai hal yang kontraproduktif dengan intensi meneruskan bisnis keluarga karena semakin tinggi level locust of control seseorang, maka semakin tinggi persepsi orang tersebut terhadap kebebasan yang ia miliki untuk menentukan masa depannya dan memilih karier tanpa dipengaruhi oleh kondisi luar. Kondisi seperti inilah yang kemudian menyebabkan dimensi locust of control memberikan efek negatif pada intensi untuk meneruskan bisnis keluarga.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini mengindikasikan bahwa bisnis keluarga memiliki peran signifikan dalam perekonomian Indonesia. Meskipun demikian, banyak perusahaan keluarga menghadapi tantangan, terutama dalam konteks suksesi. Perencanaan suksesi yang baik, terutama dengan melibatkan keluarga dan merencanakan secara tertulis, terbukti berpengaruh positif terhadap kesinambungan bisnis keluarga. Hal ini menjadi kunci keberlanjutan perusahaan. Bisnis keluarga memiliki peran penting dalam perekonomian Indonesia, memberikan kontribusi besar terhadap pendapatan domestik bruto dan membuka lapangan pekerjaan. Bisnis keluarga memiliki karakteristik khusus seperti keterlibatan anggota keluarga, lingkungan yang mendukung pembelajaran, tingginya kerandalan antar anggota keluarga, kekuatan emosional, kurang formalnya jabatan, dan kepemimpinan ganda. Pada fenomena bisnis keluarga di Indonesia menunjukkan ketahanan terhadap krisis ekonomi, bencana alam, dan perang, tetapi juga dihadapkan pada permasalahan kompleks seperti suksesi dan manajemen yang berbeda dengan perusahaan non-keluarga. Proses suksesi yang terstruktur dapat membawa bisnis keluarga menuju arah yang lebih baik, tetapi kurangnya persiapan suksesor dapat mempengaruhi kelangsungan bisnis. Bisnis keluarga cenderung stabil dan memiliki kinerja yang baik, meskipun menghadapi kompleksitas dan tantangan tertentu.

### Saran:

Perusahaan keluarga perlu memperhatikan perencanaan suksesi yang terstruktur dan melibatkan keluarga serta rekan kerja. Proses pelatihan bagi calon suksesor perlu diperhatikan untuk memastikan kelangsungan usaha yang sukses. Pensiun pemilik perusahaan secara tepat waktu dan tegas dapat membantu dalam proses suksesi dan memastikan transisi yang lancar. Penting untuk meningkatkan peran pendidikan, terutama tingkat perguruan tinggi, dalam mempersiapkan calon suksesor bisnis keluarga. Hal ini dapat mencakup program pengembangan kepemimpinan dan ketrampilan untuk memastikan kesiapan generasi penerus. Perusahaan keluarga perlu lebih terbuka terhadap kepemimpinan dari pihak luar keluarga. Meskipun pendiri memegang peran penting, integrasi pemimpin eksternal dapat membawa perspektif baru dan meningkatkan kinerja perusahaan. Membangun kepercayaan dan komunikasi yang baik di antara anggota keluarga dapat meningkatkan kinerja dan meningkatkan keberlanjutan perusahaan. Peningkatan kesadaran akan pentingnya sustainability dalam bisnis keluarga, bukan hanya sebagai tujuan bisnis tetapi juga sebagai faktor yang dapat membangun reputasi positif dan hubungan baik dengan para pemangku kepentingan. Perusahaan keluarga harus lebih proaktif dalam mencari bantuan luar, seperti konsultan dan penasihat profesional, untuk memberikan wawasan dan solusi yang dapat



meningkatkan proses suksesi. Dengan implementasi saran-saran ini, diharapkan bisnis keluarga dapat lebih berhasil dan berkelanjutan dalam menghadapi dinamika bisnis dan perubahan generasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- 6  
Arista Natia Afriany, Dekeng Setyo Budiarto, Adelia Nurliani Afianti Putri. 2019. Hubungan antara Kepemilikan Keluarga dengan Kesuksesan Bisnis pada Usaha Kecil & Menengah (UKM). *Jurnal akuntansi dewantara ust jogja*.
- 7  
Dahlia Kamener, Daniati Putri. 2018. Analisis Keberhasilan Suksesi Perusahaan Keluarga di Kota Padang. *Industrial Research Workshop and National Seminar*. Universitas Bung Hatta, Padang
- 26  
Feliana Yuni Setiawan. 2016. ANALISIS PERENCANAAN PROSES SUKSESI BISNIS KELUARGA PADA PT XYZ GROUP. Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- 5  
Gunawan Adi Prayogo, David Sukardi kodrat, dan I Gusti Bagus Yosia Wiryakusuma. 2019. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMBENTUK BISNIS KELUARGA BERTUMBUH SECARA BERKELANJUTAN. Universitas Ciputra Surabaya.
- 15  
Henry Pribadi dan Sonny Agustiawan. 2021. INTENSI CALON PENERUS BISNIS KELUARGA: MEMAHAMI SUDUT Pandang GENERASI PENERUS DALAM MELANJUTKAN BISNIS KELUARGA DI MASA DEPAN. *Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Mercu Buana Jakarta*.
- 28  
Innocentia Chitania dan Ronny H. Mustamu. 2014. PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA DI BIDANG POLYURETHANE FOAM. Surabaya.
- 24  
Ita Athia, Sri Rahayu, Siti Aminah Anwar. 2021. Upaya Adaptif Bisnis Keluarga Dalam Mempertahankan Usahanya Di Era Pandemi Covid-19. Universitas Islam Malang.
- 21  
Putranti Laksitaren. 2015 SUKSESI DALAM PERUSAHAAN KELUARGA: STUDI KASUS TIGA PERUSAHAAN KELUARGA DI JAWA TENGAH. *Jurnal Bisnis Strategi* Universitas Diponegoro, Semarang
- 13  
Rima Nurani Sukma, Suwandi Sumartias, Nuryah Asri Sjafirah. 2016. PENGALAMAN KOMUNIKASI PELAKU BISNIS KELUARGA DALAM MENGEMBANGKAN BISNIS KULINER DI KOTA SUKABUMI. *Jurnal kajian komunikasi* Universitas Padjajaran.
- 6  
Wahyudi Henky Soeparto. 2019. PENCAPAIAN KINERJA PERUSAHAAN KELUARGA MELALUI TINGKAT KESIAPAN SUKSESOR DAN HUBUNGAN ANTARANGGOTA KELUARGA DAN BISNIS. Universitas ciputra surabaya.



# Perencanaan Suksesi Dalam Bisnis Keluarga

## ORIGINALITY REPORT

20%

SIMILARITY INDEX

19%

INTERNET SOURCES

6%

PUBLICATIONS

5%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://journal.ubaya.ac.id">journal.ubaya.ac.id</a> Internet Source	1%
2	<a href="http://jim.unisma.ac.id">jim.unisma.ac.id</a> Internet Source	1%
3	<a href="http://repository.uin-suska.ac.id">repository.uin-suska.ac.id</a> Internet Source	1%
4	<a href="http://journal.untar.ac.id">journal.untar.ac.id</a> Internet Source	1%
5	<a href="http://www.sciencegate.app">www.sciencegate.app</a> Internet Source	1%
6	<a href="http://journal.unj.ac.id">journal.unj.ac.id</a> Internet Source	1%
7	<a href="http://etheses.uingusdur.ac.id">etheses.uingusdur.ac.id</a> Internet Source	1%
8	<a href="http://etheses.uinsgd.ac.id">etheses.uinsgd.ac.id</a> Internet Source	1%
9	<a href="http://repository.unmuhjember.ac.id">repository.unmuhjember.ac.id</a> Internet Source	1%

10	<a href="http://www.scilit.net">www.scilit.net</a> Internet Source	1 %
11	<a href="http://jurnal.unikal.ac.id">jurnal.unikal.ac.id</a> Internet Source	1 %
12	<a href="http://e-journal.unair.ac.id">e-journal.unair.ac.id</a> Internet Source	1 %
13	<a href="http://etheses.uin-malang.ac.id">etheses.uin-malang.ac.id</a> Internet Source	1 %
14	"Entrepreneurship and Family Business Vitality", Springer Science and Business Media LLC, 2020 Publication	<1 %
15	<a href="http://e-journal.poltek-kampar.ac.id">e-journal.poltek-kampar.ac.id</a> Internet Source	<1 %
16	<a href="http://anzdoc.com">anzdoc.com</a> Internet Source	<1 %
17	<a href="http://edoc.pub">edoc.pub</a> Internet Source	<1 %
18	<a href="http://prin.or.id">prin.or.id</a> Internet Source	<1 %
19	<a href="http://dewey.petra.ac.id">dewey.petra.ac.id</a> Internet Source	<1 %
20	<a href="http://jurnal.dharmawangsa.ac.id">jurnal.dharmawangsa.ac.id</a> Internet Source	<1 %

21	<a href="http://jurnal.unmer.ac.id">jurnal.unmer.ac.id</a> Internet Source	<1 %
22	<a href="http://ejournal.umm.ac.id">ejournal.umm.ac.id</a> Internet Source	<1 %
23	<a href="http://openjournal.unpam.ac.id">openjournal.unpam.ac.id</a> Internet Source	<1 %
24	<a href="http://e-journal.president.ac.id">e-journal.president.ac.id</a> Internet Source	<1 %
25	<a href="http://repository.upy.ac.id">repository.upy.ac.id</a> Internet Source	<1 %
26	Submitted to University of Edinburgh Student Paper	<1 %
27	<a href="http://www.unifacvest.edu.br">www.unifacvest.edu.br</a> Internet Source	<1 %
28	<a href="http://i-sep.pub">i-sep.pub</a> Internet Source	<1 %
29	<a href="http://jurnal.itbsemarang.ac.id">jurnal.itbsemarang.ac.id</a> Internet Source	<1 %
30	<a href="http://academic-accelerator.com">academic-accelerator.com</a> Internet Source	<1 %
31	<a href="http://batarawisnu.gapenas-publisher.org">batarawisnu.gapenas-publisher.org</a> Internet Source	<1 %
32	<a href="http://eprints.umm.ac.id">eprints.umm.ac.id</a> Internet Source	<1 %

33	<a href="http://vinaserevinafisika-unj.blogspot.com">vinaserevinafisika-unj.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
34	<a href="http://www.elfriedwan.com">www.elfriedwan.com</a> Internet Source	<1 %
35	<a href="http://www.suara.com">www.suara.com</a> Internet Source	<1 %
36	Difa Nuresa, Falia Musi Ardani, Lulu Alya Rudiyanto, Indirwan Satria Purnama, Mira Nurfitriya, Azizah Fauziyah. "Effect of Family Management Style on Family Business Growth of UPI Tasikmalaya Students", Journal of Economics, Social, and Humanities, 2024 Publication	<1 %
37	<a href="http://atenaeditora.com.br">atenaeditora.com.br</a> Internet Source	<1 %
38	<a href="http://link.springer.com">link.springer.com</a> Internet Source	<1 %
39	<a href="http://mega_juntak.staff.ipb.ac.id">mega_juntak.staff.ipb.ac.id</a> Internet Source	<1 %
40	<a href="http://melkipangaribuan.blogspot.com">melkipangaribuan.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
41	<a href="http://ojs.umrah.ac.id">ojs.umrah.ac.id</a> Internet Source	<1 %
42	<a href="http://www.pesawatterbang.net">www.pesawatterbang.net</a> Internet Source	<1 %

---

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography Off