

## Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Suksepsi Keberhasilan Bisnis Keluarga

**Della Nur Shayidah**  
Universitas Sahid Surakarta

**Rusnandari Retno Cahyani**  
Universitas Sahid Surakarta

Alamat: Jl. Adi Sucipto No.154, Jajar, Kec. Laweyan, Kota Surakarta, Jawa Tengah 57144  
Korespondensi penulis: [dellanur096@gmail.com](mailto:dellanur096@gmail.com)\*

**Abstract.** Family businesses are controlled by family members through blood ties or marriage and reflect characteristics such as family commitment, learning environment, reliability, spiritual strength, and dual leadership. Sustainability in family businesses is considered a core goal of business, but challenges arise from internal conflicts, generational differences, and adaptation to non-traditional methods. Heritage values and family traditions play an important role in decision making. Factors such as inheritance for generations, risk management, and organizational culture also affect family business identity and performance. A literature review discusses preparation, family relationships, and planning as important factors in family business succession.

**Keywords:** Family business, continuity of tradition, heritage, conflict, literature review.

**Abstrak.** Bisnis keluarga yang dikendalikan oleh anggota keluarga melalui ikatan darah atau perkawinan dan mencerminkan karakteristik seperti komitmen keluarga, lingkungan belajar, keandalan, kekuatan spiritual, dan kepemimpinan ganda. Keberlanjutan dalam bisnis keluarga dianggap sebagai tujuan inti bisnis, namun tantangan yang muncul dari konflik internal, perbedaan generasi, dan adaptasi terhadap metode non-tradisional. Nilai-nilai warisan dan tradisi keluarga berperan penting dalam pengambilan keputusan. Faktor-faktor seperti warisan untuk generasi, manajemen risiko, dan budaya organisasi juga mempengaruhi identitas dan kinerja bisnis keluarga. Tinjauan literatur membahas persiapan, hubungan keluarga, dan perencanaan sebagai faktor penting dalam suksesi bisnis keluarga.

**Kata kunci:** Bisnis keluarga, keberlanjutan tradisi, warisan, konflik, tinjauan literatur.

### LATAR BELAKANG

Bisnis keluarga (*family business*) adalah sebuah bisnis atau perusahaan yang dikendalikan oleh dua atau lebih anggota keluarga, yang mempunyai hubungan darah maupun terikat perkawinan pendiri atau pemilik bisnis, dengan mengharapkan kepemimpinan dan kontrol perusahaan yang dilakukan oleh generasi keluarga berikutnya. 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).

Warisan dan nilai-nilai tradisi keluarga dalam bisnis ini sangatlah penting dan generasi muda cenderung akan menjadikannya referensi pada bagaimana cara keluarga mereka dalam menjalankan bisnis. Hal ini penting, karena warisan dan tradisi keluarga tetap terjaga dan menjadi kebiasaan yang menjangkar pengambilan keputusan. Ketaatan tradisi mengingatkan eksekutif keluarga muda saat ini dari mana bisnis itu berasal dan menciptakan struktur untuk pengambilan keputusan di masa depan. Ini mengakui nilai-nilai generasi sebelumnya, menginspirasi generasi berikutnya dan bertindak sebagai sumber kebanggaan bagi keluarga dan karyawan bisnis. Namun, kepemilikan keluarga dalam operasi bisnis keluarga ditantang untuk mempertahankan kekayaan dan status keluarga dengan melibatkan teknik non-tradisional yang lebih sesuai dengan usaha bisnis non-keluarga, sedangkan ada yang berpendapat bahwa keberjalanan bisnis keluarga akan lebih efektif jika mereka berperilaku lebih seperti bisnis non-keluarga. Bisnis keluarga ini juga sebagai entitas ekonomi yang terkait erat dengan hubungan kekeluargaan, faktor-faktor seperti dinamika interpersonal, suksesi generasi, strategi manajemen risiko, dan budaya organisasi memainkan peran kunci dalam membentuk identitas dan kinerja bisnis keluarga.

*Family business sustainability* oleh Komisi Lingkungan dan Pembangunan dunia (1987 dalam Oudah et al. 2018) didefinisikan sebagai pemanfaatan keberlangsungan usaha yang telah ada saat ini, dengan tujuan untuk pemenuhan kebutuhan hidup dimasa mendatang tanpa mengorbankan kemampuan generasi-generasi penerus selanjutnya. Sebagai bisnis yang dimiliki dan dikendalikan oleh keluarga maka manajemen maupun kinerja perusahaan, baik yang berskala kecil maupun besar, banyak dipengaruhi oleh visi maupun misi keluarga. Namun, bisnis keluarga tentu tidak luput dari ragam persoalan yang kadang-kadang sulit dipecahkan. Misalnya; adanya distrust atau ketidakpercayaan di antara sesama anggota keluarga, konflik dalam suksesi kepemimpinan, konflik dalam pengambilan keputusan, isu putra mahkota (penerus tahta di perusahaan), perbedaan pola pikir manajerial antara generasi pertama dan generasi berikutnya, dan sebagainya. Akibatnya, tidak jarang bisnis keluarga mengalami kemerosotan, bahkan terpaksa tutup, akibat konflik yang berkepanjangan di internal keluarga.

## **KAJIAN TEORITIS**

### **A. Pengertian Bisnis Keluarga**

Bisnis keluarga atau family business merupakan bisnis yang dimiliki dan/atau dikelola oleh sejumlah orang yang memiliki hubungan kekeluargaan, baik suami-istri maupun keturunannya, termasuk hubungan persaudaraan. Sebagai bisnis yang dimiliki dan dikendalikan oleh keluarga maka manajemen maupun kinerja perusahaan, baik yang berskala kecil maupun besar, banyak dipengaruhi oleh visi maupun misi keluarga. Namun, bisnis keluarga tentu tidak luput dari ragam persoalan yang kadang-kadang sulit dipecahkan. Misalnya; adanya distrust atau ketidakpercayaan di antara sesama anggota keluarga, konflik dalam suksesi kepemimpinan, konflik dalam pengambilan keputusan, isu terkait penerus tahta di perusahaan, perbedaan pola pikir manajerial antara generasi pertama dan generasi berikutnya, dan sebagainya. Akibatnya, tidak jarang bisnis keluarga mengalami kemerosotan, bahkan terpaksa tutup, akibat konflik yang berkepanjangan di internal keluarga.

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. Sedangkan, Moris dkk (1998), faktor-faktor yang mempengaruhi suksesi bisnis keluarga dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

1. Tingkat persiapan penerus, terdiri atas
  - a. Pendidikan formal.
  - b. Pelatihan.
  - c. Pengalaman kerja.
  - d. Posisi dan jabatan awal.
  - e. Tahun bekerja di dalam bisnis keluarga.
  - f. Motivasi bergabung dengan bisnis keluarga.
  - g. Persepsi diri terhadap persiapan.
2. Hubungan antara keluarga dan anggota bisnis, terdiri atas
  - a. Komunikasi.
  - b. Kepercayaan.
  - c. Komitmen.
  - d. Kesetiaan.
  - e. Kekacauan keluarga.
  - f. Persaingan antar keluarga.

- g. Konflik.
  - h. Nilai-nilai dan tradisi Bersama.
3. Kegiatan perencanaan dalam pengendalian terdiri atas
- a. Perencanaan suksesi.
  - b. Perencanaan pajak.
  - c. Penggunaan dewan di luar keluarga.
  - d. Penggunaan konsultan bisnis keluarga.
  - e. Pembentukan dewan keluarga.

Diantara ketiga kategori tersebut, kategori yang sangat mempengaruhi suksesi bisnis keluarga adalah kegiatan perencanaan dan pengendalian, terutama faktor perencanaan suksesi. Kategori selanjutnya yang mempengaruhi suksesi bisnis keluarga yaitu hubungan personal antara keluarga dan karyawan dalam dan luar keluarga di perusahaan. Faktor yang penting dalam kategori ini adalah kepercayaan dan komunikasi antara anggota keluarga. Kategori terakhir yang berpengaruh terhadap suksesi bisnis keluarga yaitu persiapan penerus, faktor yang terakhir ini harus disiapkan dengan benar-benar.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan tinjauan literatur untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi suksesi bisnis keluarga. Tinjauan literatur memberi pemahaman mendalam terkait berbagai aspek yang terlibat dalam suksesi bisnis keluarga.

### **1. Pemilihan Sumber Literatur**

Identifikasi literatur melalui data base Google, Google scholar. Fokus pada penelitian terkait faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi suksesi bisnis keluarga.

### **2. Klasifikasi Faktor-faktor Suksesi**

Analisis literatur mengidentifikasi dan mengelompokkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi suksesi bisnis keluarga, seperti tingkat persiapan penerus yang terdiri dari pendidikan formal, pengalaman dan seterusnya, hubungan antara keluarga dan anggota bisnis yang meliputi komunikasi, kepercayaan, komitmen dan seterusnya, kegiatan perencanaan dalam pengendalian terdiri dari perencanaan suksesi, perencanaan pajak dan seterusnya.

### **3. Evaluasi Pengaruh Faktor-faktor**

Mengevaluasi temuan literatur untuk memahami sejauh mana setiap faktor dapat mempengaruhi suksesi bisnis keluarga.

#### **4. Sintesis Temuan**

Membentuk pemahaman menyeluruh tentang dinamika suksesi bisnis keluarga, mempertumbangkan perspektif budaya, struktural dan individu.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan beberapa faktor diatas ke tiga faktor tersebut dapat mempengaruhi suksesi dalam membentuk keberhasilan bisnis keluarga karena dari masing-masing faktor harus disiapkan dengan betul-betul. Sedangkan, data dari tinjauan literatur diatas akan mendukung dan memberi pemahaman terkait topik ini. Analisa yang didapat dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

#### **1. Persiapan**

Berdasarkan analisa mengenai persiapan maka didapatkan bahwa pendiri harus melihat dari segi Pendidikan formal, pengalaman kerja, posisi dan jabatan awal serta motivasi bergabung dengan bisnis keluarga dengan begitu pendiri rela untuk melepaskan jabatan karena tanpa adanya keraguan terhadap kemampuan suksesor. Lalu, pendiri mempersiapkan suksesor sebagai pengganti dengan melakukan mentoring. Mentoring yang dilakukan berupa latihan praktis dimana suksesor (mentee) mengeksplorasi sementara pendiri (mentor) menerangkan dan mencontohkan, dan beberapa factor lain yang dapat mempengaruhi persiapan.

#### **2. Hubungan antara keluarga dan anggota bisnis**

Hal tersebut harus didasari dengan komunikasi karena komunikasi itu sangat penting dalam mensukseskan bisnis meskipun dengan sesama anggota keluarga, rasa percaya semua anggota keluarga harus mempunyai rasa percaya sesama anggota keluarga lain agar dapat ,mencapai tujuan mengenai bisnis keluarga, persaingan antar keluarga meskipun dalam bisnis keluarga yang mungkin rata-rata anggotanya terdiri dari anggota keluarga pastinya terdapat persaingan bahkan konflik. Nilai-nilai dan tradisi bersama sangat penting untuk mempengaruhi keberhasilan dalam bisnis keluarga, serta beberapa faktor yang lain.

#### **3. Kegiatan perencanaan dalam pengendalian**

Meliputi bagaimana perencanaan suksesi, pendiri perencanaan pajak, penggunaan dewan di luar keluarga, penggunaan konsultan bisnis keluarga serta pembentukan dewan keluarga. Kelima faktor tersebut dapat mempengaruhi keberhasilan bisnis keluarga dalam kegiatan perencanaan dalam pengendalian.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Diantara ketiga faktor diatas yang sangat mempengaruhi suksesi dalam bisnis keluarga adalah kegiatan perencanaan dan pengendalian, terutama faktor perencanaan suksesi. Faktor selanjutnya yang mempengaruhi suksesi bisnis keluarga yaitu hubungan personal antara keluarga dan karyawan dalam dan luar keluarga diperusahaan. Faktor terakhir yang berpengaruh terhadap suksesi bisnis keluarga yaitu persiapan penerus, faktor yang terakhir ini harus benar-benar disiapkan karena sangat berpengaruh. Sedangkan faktor pendukung keberhasilan proses suksesi: pertama, ahli waris cenderung cukup disiapkan, baik dari segi latar belakang pendidikan dan pengalaman. Kedua, hubungan dalam keluarga yang mau mengalah dan menghargai satu sama lain. Ketiga, lingkungan kerja yang bersahabat. Sedangkan faktor penghambat keberhasilan proses suksesi yaitu: peran suksesor yang dijabarkan cenderung kurang jelas serta kurangnya intensitas komunikasi antara suksesor dengan karyawan. Serta upaya yang dilakukan untuk menstimulasi potensi keberhasilan suksesi yaitu; pendiri membekali suksesor dengan pendidikan, pengalaman dan pelatihan. Kedua, suksesor cenderung untuk memulai di bagian bawah dalam perusahaan dan menghabiskan beberapa tahun bekerja di berbagai bagian perusahaan. Ketiga, komunikasi dilakukan secara langsung baik kepada pendiri, manajemen atau karyawan. Keempat, berusaha memberikan kepercayaan, menekan ego dan menjaga kebersamaan dalam hubungan anggota keluarga. Kelima, menerapkan kebijakan baru agar kinerja karyawan lebih produktif di lingkungan kerja. Sedangkan upaya yang dilakukan untuk mengeliminasi faktor penghambat yaitu; suksesor membekali diri dengan pendidikan formal dan informal, tidak mengutamakan kepentingan pribadi dalam hubungan anggota keluarga dan terjun langsung dalam lingkungan kerja.

## **SARAN**

Perusahaan-perusahaan besar yang merupakan milik keluarga perlu lebih menekankan faktor-faktor yang baik dalam menjalankan bisnis supaya peranan masing-masing dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat bisa lebih optimal. Jika, dalam bisnis keluarga tersebut terdapat konflik mungkin bisa diselesaikan dengan cara baik-baik maupun kekeluargaan karena sesama anggota keluarga.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ariana, S. (2008). Pengaruh Bisnis Keluarga Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia. *Fordema*, 1(1), 110-121.
- Atmaja, H. E. (2018). Suksesi Kepemimpinan Perusahaan Di Indonesia. *Jurnal Rekomen (Riset Ekonomi Manajemen)*, 1(2).
- Cahyadi, R. (2019). Analisis Suksesi Perusahaan Keluarga Di Kota Bandung. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 15(2), 141-155.
- Fella, F., & Kristianti, I. (2020). Proses Suksesi Dan Pemahaman Akuntansi Pada Keberhasilan Bisnis Keluarga. *Nominal Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen*, 9(1), 1-18.
- Hanifah, A. P., Rizal, M., & Arifianti, R. (2021). Sebuah Wawasan Tentang Bisnis Keluarga. *Business Innovation and Entrepreneurship Journal*, 3(4), 252-258.
- Kamener, D., & Putri, D. (2017, July). Analisis Keberhasilan Suksesi Perusahaan Keluarga di Kota Padang. In *Prosiding Industrial Research Workshop and National Seminar* (Vol. 8, pp. 20-26).
- Prayogo, G. A., Kodrat, D. S., & Wiryakusuma, I. G. B. Y. (2019). Faktor-faktor yang membentuk bisnis keluarga bertumbuh secara berkelanjutan. *Jurnal Performa: Jurnal Manajemen Dan Start-up Bisnis*, 4(2), 240-247.
- Simanjuntak, A. (2010). Prinsip-prinsip manajemen bisnis keluarga (family business) dikaitkan dengan kedudukan mandiri perseroan terbatas (PT). *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, 12(2), 113-120.
- Siswoyo, D. M. (2014). Faktor dan Upaya Dalam Proses Suksesi Kepemimpinan Bisnis Keluarga di PT. TP. *Agora*, 2(2), 1523-1529.