

LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

Jl. Pawiyatan Luhur IV/1 Bendan Duwur Semarang 50234  
Telp. (024) 8441555,8505003 (ext.1461,1462), Fax.(024) 8445265  
e-mail: lppm@unika.ac.id, lppm.unikasmg@gmail.com  
http://www.unika.ac.id



## SURAT TUGAS

Nomor : 00874/H.2/ST.LPPM/01/2023

Kepala Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Katolik Soegijapranata Semarang dengan ini memberi tugas kepada :

- Nama : 1. Dr. THERESIA DWI HASTUTI, S.E., M.Si.  
2. Dr. Dra. KRISTIANA HARYANTI, M.Si.  
3. A. EVA MARIA SOEKESI, S.E., M.M.
- Status : Dosen Universitas Katolik Soegijapranata
- Tugas : Menulis Buku Ber ISBN dengan judul:  
**"CONTINUING PLANNING TRIANGLE PADA UMKM FAMILY BISNIS"**
- Waktu : 01 Juli 2022 s.d 30 November 2022
- Tempat : Unika Soegijapranata
- Lain-lain : Harap melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya dan penuh tanggung jawab serta memberikan laporan setelah selesai melaksanakan tugas.

Demikian surat tugas ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 27 Januari 2023

Kepala LPPM



Dr. Y. Trihoni Nalesti Dewi, S.H., M.Hum

# CONTINUING PLANNING TRIANGLE

*pada UMN Family Business*



## Penulis

Dr. Theresia Dwi Hastuti SE.,MSi. CA, CPA.

Dr. Kristiana Haryanti MSi.

Agustine Maria Eva Soekesi, SE, MM.

# CONTINUING PLANNING TRIANGLE PADA UMKM FAMILY BISNIS

Penulis:

Dr. Theresia Dwi Hastuti SE., Msi. CA, CPA  
Dr. Kristiana Haryanti, MSi  
Agustine Maria Eva Soekesi, SE, MM

Penerbit: Universitas Katolik Soegijapranata

## Continuing Planning Triangle Pada UMKM Family Bisnis

Penulis:

Dr. Theresia Dwi Hastuti SE., Msi. CA, CPA

Dr. Kristiana Haryanti, MSi

Agustine Maria Eva Soekesi, SE, MM

©Universitas Katolik Soegijapranata 2022

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis dan Penerbit.

ISBN Elektronis : 978-623-5997-26-1 (PDF)  
Desain Sampul : Hartoyo SP  
Perwajahan Isi : Ignatius Eko  
Ukuran buku : Unesco (15.5 x 23 cm)  
Font : Times New Roman 12  
Tanggal Terbit : November 2022

PENERBIT:

Universitas Katolik Soegijapranata

Anggota APPTI No. 003.072.1.1.2019

Anggota IKAPI No 209/ALB/JTE/2021

Jl. Pawiyatan Luhur IV/1 Bendan Duwur Semarang 50234

Telpn (024)8441555 ext. 1409

Website: [www.unika.ac.id](http://www.unika.ac.id)

Email Penerbit: [ebook@unika.ac.id](mailto:ebook@unika.ac.id)

## PRAKATA

**B**uku ini menjelaskan tentang perkembangan *Family Bisnis* dan UMKM pada level Jawa Tengah dan nasional. Buku ini juga menceritakan bagaimana proses berkembangnya UMKM yang semakin menuntut pembenahan dalam pengelolaannya, agar keberlanjutan usahanya terus terjamin. Faktor yang dibutuhkan didalam pengembangan UMKM agar berkelanjutan adalah dengan adanya perencanaan yang baik dan komprehensif. Perencanaan meliputi aspek manajemen, keuangan, produksi, asset, strategis bisnis serta penyiapan penerus usahanya.

Apa yang dimaksud dengan *Continuing Planning Triangle*, dikupas dalam gambaran teori dan prakteknya. Buku ini juga dilengkapi dengan hasil penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keberlanjutan UMKM family bisnis serta faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan usaha (*continuing business triangle*). Kendala apa yang dihadapi serta motivasi apa yang didapatkan dengan pengembangan *continuing planning triangle* ini. Pengetahuan UMKM harus selalu diupdate agar dapat menjaga keberlanjutan usaha secara turun menurun. Perkembangan teknologi informasi dan globalisasi juga menjadi aspek yang harus dipertimbangkan oleh UMKM.

Penulis.

## Ucapan Terima Kasih

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas selesainya buku dengan judul *CONTINUING PLANNING TRIANGLE PADA UMKM FAMILY BISNIS* . Atas dukungan moral dan materiil yang diberikan dalam penyusunan makalah ini, maka penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia yang telah memberikan hibah penelitian kepada penulis, sehingga buku ini bisa kami wujudkan menjadi output penelitian
2. Ibu Dr. Y. Trihoni Nalesti Dewi, SH.,M.Hum., selaku kepala Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk dapat mengajukan hibah penelitian dikti sehingga buku ini dapat kami jadikan output penelitian
3. Bapak Sarwidi, selaku mitra penelitian yang telah berkenan untuk mengumpulkan para pemilik usaha batik di Bayat Klaten untuk menjadi narasumber dan responden penelitian.
4. Ibu Sri Winarti Lurah Desa Babagan Lasem yang telah

berkenan mengumpulkan para pemilik usaha batik di Lasem untuk menjadi narasumber dan reponden penelitian

5. Caroline Elen dan Monica Tyas Wedari selaku asisten penelitian yang telah membantu terbentuknya buku ini
6. Semua pihak yang tidak dapat penulis rinci satu per satu yang telah membantu dalam proses penyusunan makalah ini.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kata sempurna dan masih terdapat beberapa kekurangan, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari pembaca untuk penyempurnaan buku ini

Semarang, 13 Agustus 2022

Penulis

# Daftar Isi

PRAKATA.....	iii
Ucapan Terima Kasih .....	iv
Daftar Isi.....	vi

## Bagian Pertama: Pendahuluan

### BAB 1

PENGERTIAN UMKM DAN URGENSINYA DI INDONESIA.....	2
A. PENDAHULUAN .....	2
B. PENGERTIAN USAHA MIKRO KECIL MENENGAH .....	5
C. PEMBERDAYAAN UMKM .....	8

### BAB 2

POTRET PEMBANGUNAN UMKM DI INDONESIA.....	11
A. UMKM Di Masa Krisis Ekonomi .....	11
B. Pengembangan UMKM .....	15

### BAB 3

POTRET PEMBANGUNAN UMKM di JAWA TENGAH .....	20
A. PENDAHULUAN .....	20
B. KONTRIBUSI UMKM PADA PEMBANGUNAN JAWA TENGAH .....	21

### BAB 4

PROBLEMATIKA PENGEMBANGAN UMKM.....	28
DI JAWA TENGAH .....	28
A. Pendahuluan.....	28
B. Kinerja UMKM .....	31
C. Pengembangan UMKM .....	33



BAB 5	
STRATEGI PEMERINTAH JAWA TENGAH DALAM	
PENGEMBANGAN UMKM .....	44

## Bagian Kedua: Family Business

BAB 6	
FAMILY BISNIS.....	53
Pengertian Family Bisnis.....	53
BAB 7	
PENTINGNYA (SUKSESI) FAMILY BISNIS .....	58
A. Pendahuluan .....	58
B. Peran Bisnis Keluarga .....	60
C. Contoh Nyata Suksesi dalam Perusahaan Keluarga. ....	64
D. Model Suksesi dalam Perusahaan Keluarga.....	67
BAB 8	
KARAKTERISTIK FAMILY BISNIS .....	72
A. Pendahuluan .....	72
B. Elemen Bisnis keluarga .....	74
BAB 9	
KELEMAHAN DAN KELEBIHAN FAMILY BUSINESS.....	79
A. Pendahuluan .....	79
B. Analisis Kelemahan dan kelebihan Family Business .....	83
BAB 10	
BUDAYA DAN BISNIS KELUARGA.....	89
A. Pendahuluan .....	89
B. Budaya dan Manajemen Bisnis keluarga .....	90
C. Nilai-nilai Family Bisnis .....	95

## Bagian Ketiga: Literatur Review

### BAB 11

TEORI PERUSAHAAN KELUARGA.....	98
A. Karakteristik Umum Perusahaan Keluarga.....	98
B. Tipe Perusahaan Keluarga .....	102
C. Isu Suksesi dalam Perusahaan Keluarga.....	103

### BAB 12

CONTINUING PLANNING TRIANGLE .....	105
A. Faktor-faktor dalam Continuing Planning Triangle .....	105
B. Peran Perencanaan dalam Bisnis Keluarga.....	107

## Bagian Keempat: Pengembangan Empiris atas Family Bisnis

### BAB 13

PENGEMBANGAN MODEL CONTINUING PLANNING TRIANGLE UNTUK UMKM.....	112
A. Karakteristik Perusahaan Keluarga.....	114
B. Karakteristik Usaha Kecil Menengah (UKM).....	116
C. Pengembangan Hipotesis.....	116

### BAB 14

PENGARUH MODEL CONTINUITY PLANNING TRIANGLE PADA KINERJA KEUANGAN DAN BISNIS.....	129
A. Continuing Planning Triangle .....	132
B. PENGEMBANGAN BISNIS KELUARGA .....	135
C. Perkembangan Bisnis Keluarga.....	140
D. Mengelola kompleksitas.....	143
E. Tata kelola keluarga .....	145

Biografi Penulis .....	157
------------------------	-----





# BAGIAN PERTAMA PENDAHULUAN

# **BAB 1**

## **PENGERTIAN UMKM DAN URGENSINYA**

### **DI INDONESIA**

#### **A. PENDAHULUAN**

Usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) di Indonesia menjadi salah satu penyokong dan roda penggerak perekonomian masyarakat. Perkembangan UMKM memiliki potensi yang besar dalam meningkatkan taraf hidup masyarakat banyak. Hal ini terwujud melalui keberadaan usaha kecil dan menengah dalam kehidupan sosial dan ekonomi sebagian besar masyarakat serta kontribusinya terhadap produksi nasional. Keragaman jenis unit usaha, keberagaman level pengusaha yang mendirikan usaha mikro, kecil dan menengah serta penyerapan tenaga kerja. Sesuai dengan Undang- Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang- Undang ini. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki,

dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.

Usaha kecil adalah badan usaha yang memiliki kriteria sebagai berikut:

- a. Nilai kekayaan lebih dari Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) hingga maksimum Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta) tidak termasuk tanah dan bangunan.
- b. Memiliki omset penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) hingga maksimum Rp 2.500.000.000,00 (dua miliar lima ratus juta rupiah).

Sedangkan Usaha Menengah adalah badan usaha yang memiliki kriteria sebagai berikut:

- a. Kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) hingga maksimum Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh miliar rupiah), tidak termasuk tanah dan bangunan

- b. Memiliki omset penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua miliar lima ratus juta rupiah) hingga maksimum Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah).

UMKM memiliki beberapa karakteristik utama, yaitu:

1. Jenis barang atau komoditas umumnya tetap diusahakan volatilitasnya
2. Lokasi / tempat usaha umumnya sudah menetap tidak bergerak
3. Secara umum, sudah dilakukan administrasi keuangan sederhana, dipisahkan perusahaan membiayai dengan keuangan pribadi / keluarga, telah membuat keseimbangan bisnis
4. Memiliki izin usaha dan persyaratan hukum lainnya, termasuk TIN
5. Sumber daya manusia (pengusaha) memiliki pengalaman dalam bisnis
6. Memiliki akses kepada bank dalam hal belanja modal
7. Sebagian besar belum mampu membuat manajemen bisnis yang baik dengan perencanaan bisnis.

Usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) di Indonesia menjadi salah satu penyokong dan penggerak roda perekonomian daerah maupun nasional. Dari tahun ke tahun, pertumbuhan jumlah UMKM terus mengalami peningkatan yang pesat. Peran strategis UMKM dalam struktur perekonomian sangat penting untuk ditingkatkan kontribusinya melalui penguatan



UMKM sebagai sektor usaha ini memiliki daya tahan yang kuat menghadapi krisis ekonomi global dan nasional karena sektor usaha ini menggunakan bahan baku, tenaga kerja dan overhead lokal (Amin, 2016).

Secara keseluruhan, UMKM telah berperan penting dan strategis dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi daerah, menyerap tenaga kerja dan mengurangi kemiskinan, meningkatkan kesejahteraan sosial-ekonomi dan pendapatan per kapita masyarakat, menjadi sumber kehidupan ekonomi masyarakat, mengurangi kesenjangan sosial-ekonomi dan meningkatkan kualitas perekonomian daerah dan nasional.

## **B. PENGERTIAN USAHA MIKRO KECIL MENENGAH**

Dasar pemahaman mengenai UMKM ( usaha mikro kecil menengah) didasarkan kepada berbagai akomodasi yang dilakukan pemerintah yang mendasarkan kepada berbagai praktek yang terjadi di kehidupan ekonomi di masyarakat. Pemerintah melalui peraturan pemerintah, surat keputusan dan undang-undang serta definisi-definisi dibuat oleh beberapa institusi terkait, dapat dilihat pada tabel 1 sebagai berikut:

**Tabel 1. Pengertian Umum Usaha Mikro, Kecil dan Menengah**

<b>Lembaga</b>	<b>Istilah</b>	<b>Pengertian Umum</b>
UU No. 9 Tahun 1995 tentang Usaha Kecil	Usaha Kecil	Aset ≤ Rp. 200 juta di luar tanah dan bangunan. Omzet ≤ Rp. 1 Milyar/tahun
BPS	Usaha Mikro	Pekerja < 5 orang, termasuk tenaga kerja keluarga
	Usaha Kecil	Pekerja 5 – 19 orang
	Usaha Menengah	Pekerja 20 – 99 orang
Menteri Negara Koperasi dan UMKM	Usaha Mikro	Aset < Rp 200 juta di luar tanah dan bangunan Omzet < Rp 1 Milyar/ tahun
	Usaha Menengah	Aset > Rp 200 juta Omzet Rp 1 – 10 Milyar
Bank Indonesia	Usaha Mikro	Usaha produktif dengan hasil penjualan maksimum Rp 100 juta / tahun
	Usaha Kecil	Kegiatan ekonomi rakyat dengan kekayaan bersih paling banyak Rp 200 juta, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau memiliki hasil penjualan maksimum Rp 1 milyar/tahun
	Usaha Menengah	Usaha dengan kriteria memiliki kekayaan bersih 1 – 10 milyar tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha
Bank Dunia	Usaha Mikro	Pekerja < 10 orang Aset < \$ 100.000 Omzet < \$ 100.000 per tahun
	Usaha Kecil	Pekerja < 50 orang Aset < \$3 juta Omzet < 3 juta per tahun
	Usaha Menengah	Pekerja < 300 orang Aset < \$ 15 juta Omzet < \$ 15 juta per tahun

Sumber : Krisnamurthi, 2003

Dari beragamnya pengertian UMKM ini dapat diartikan adanya kepedulian dari Pemerintah, DPR, Lembaga Pemerintahan, dan Perbankan dalam memberdayakan UMKM, meskipun dari sudut pandang yang berbeda. Namun disisi lain menyebabkan adanya tumpang tindih terhadap implementasi berbagai program dan ketidakefisienan dalam pemanfaatan dana. Syaifuddin, (dalam Krisnamurthi, 2003) mengungkapkan “siapa” yang dimaksud dengan UMKM adalah sebagai berikut:

1. UMKM adalah usaha rakyat yang nilai kapitalnya relatif

kecil, lambat melakukan ekspansi, tidak tahan dumping dan modal sering terpakai untuk kebutuhan rumah tangga.

2. Dari segi personil, UMKM adalah usaha yang sering dilakukan secara mandiri (self employment), tidak menuntut ketrampilan yang tinggi, lemah latar belakang bisnis maupun akademis dan kurang wawasan perkembangan di luar.
3. Dari segi manajemen, UMKM adalah usaha yang rentan terhadap pesaing, pasif dan tanpa integrasi dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan kontrol.
4. Dari segi sarana dan teknologi yang terbatas dan seringkali out of date, mudah diungguli pesaing dan mengalami kesulitan manajerial maupun finansial dalam pengembangan teknologi.
5. Dari segi kontrol sosial ekonomi, iklan tidak mendorong orang memakai produk usaha rakyat karena gengsi serta sering mengalami kesulitan menembus pasar yang lebih luas karena tidak standarnya produk dibanding dengan produk usaha besar.
6. Dari segi sistem produksi, UMKM memiliki produktivitas yang rendah, seringkali menggantungkan diri pada pekerja keluarga tak dibayar dan sulit mengembangkan desain produknya.

7. Dari segi institusi dan pengorganisasian, usaha rakyat umumnya berpandangan bahwa bisnis adalah tanggung jawab individu sehingga tidak disadari pentingnya berorganisasi dan karena sangat tersebar, sulit dikaitkan satu sama lain

### **C. PEMBERDAYAAN UMKM**

Pemberdayaan UMKM merupakan bagian integral dan pembangunan nasional untuk mewujudkan masyarakat Indonesia yang demokratis, adil dan makmur sesuai dengan amanat konstitusi UUD 1945. Pengembangan lingkungan usaha yang kondusif bagi UMKM dimaksudkan untuk meningkatkan daya saing UMKM dengan menciptakan peluang usaha seluas-luasnya, serta menjamin adanya mekanisme pasar yang sehat. Dalam rangka penumbuhan lingkungan usaha yang kondusif bagi UMKM, maka diperlukan serangkaian kebijakan ekonomi makro, kebijakan sektoral dan kebijakan pembangunan daerah yang saling melengkapi, selaras dan sinergi dalam rangka memberdayakan UMKM. Kebijakan pengembangan lingkungan usaha yang kondusif bagi UMKM tidak berada pada suatu instansi tertentu, dan cenderung tersebar pada berbagai instansi. Untuk itu, diperlukan kemampuan advokasi, persuasi dan koordinasi dengan instansi lain untuk menumbuhkan iklim berusaha yang kondusif bagi UMKM.

Faktor-faktor yang signifikan mempengaruhi peningkatan penjualan adalah biaya dan modal yang ada. Untuk pengembangan usaha UMKM sebaiknya Dinas/Lembaga yang menangani pembinaan UMKM hanya satu lembaga, sehingga lebih fokus dan lebih tepat sasaran. Anggaran yang ada baik dari Pemkot, Pemprov maupun dari Pemerintah Pusat dapat lebih berdaya guna. Strategi pengembangan usaha perlu dibuat berdasarkan jenis industrinya maupun kelompok usahanya, misalnya usaha mikro berbeda dengan usaha.

#### **Daftar Pustaka**

1. Amin W.T, 2016, UMKM dan Kewirausahaan
2. BPS. 2005. Statistik Indonesia (*Statistical Year Book of Indonesia*). Jakarta: BPS
3. Bappenas-GTZ RED. 2004. Pertumbuhan Badan Usaha yang Berkesinambungan. Kumpulan Makalah yang disampaikan pada Pelatihan BDS (Business Development Service) di Surakarta, 16-27 Februari
4. Bank Indonesia. 2006. Pemetaan Keragaman UMKM di Wilayah Eks. Karesidenan Surakarta. Bank Indonesia Cabang Surakarta
5. ISEI Cabang Bandung. 2010. Strategi Pengembangan UMKM di Indonesia. Disampaikan pada Sidang Pleno ISEI ke XIV di Bandung, 21 Juli.
6. Krisna Murthi, Bayu. 2003. Usaha Mikro, Kecil dan

Menengah: Ekonomi Rakyat dengan Cara Berekonomi Mereka Sendiri. Proceeding. Kongres XV ISEI di Malang, 13-15 Juli.

7. Menteri Koperasi dan UMKM. 2010. Revitalisasi UMKM untuk Menggerakkan Perekonomian Nasional. Disampaikan pada Sidang ISEI ke XIV di Bandung, 21 Juli.
8. Theresia Trisanti. 2001. Strategi Pemberdayaan Ekonomi Kerakyatan pada Saat Krisis Ekonomi. Manajemen Usahawan Indonesia. No. 8 Th XX, Agustus

## **BAB 2**

# **POTRET PEMBANGUNAN UMKM DI INDONESIA**

### **A. UMKM Di Masa Krisis Ekonomi**

Data Badan Pusat Statistik memperlihatkan, pasca krisis ekonomi tahun 1997-1998 jumlah UMKM tidak berkurang, justru meningkat terus, bahkan mampu menyerap 85 juta hingga 107 juta tenaga kerja sampai tahun 2012. Pada tahun itu, jumlah pengusaha di Indonesia sebanyak 56.539.560 unit. Dari jumlah tersebut, Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) sebanyak 56.534.592 unit atau 99.99%. Sisanya, sekitar 0,01% atau 4.968 unit adalah usaha besar. Data tersebut membuktikan, UMKM merupakan pasar yang sangat potensial bagi industri jasa keuangan, terutama bank untuk menyalurkan pembiayaan. Karena sekitar 60 - 70% pelaku UMKM belum memiliki akses pembiayaan perbankan. Pemerintah dan legislatif membuktikan perhatiannya terhadap UMKM dengan meluncurkan UU No. 20 Tahun 2008 tentang UMKM. Dengan adanya peraturan yang menjadi payung hukum, gerak UMKM menjadi semakin leluasa. Persoalan klasik seperti akses permodalan kepada lembaga keuangan pun mulai bisa teratasi. Karena di dalam peraturan itu tercantum mengenai perluasan pendanaan dan fasilitasi oleh

perbankan dan lembaga jasa keuangan non-bank.

Kemampuan entitas mikro, kecil dan menengah (UMKM) dalam perekonomian Indonesia didukung oleh berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, perbankan dan lembaga keuangan dan masyarakat. Perkembangan UKM telah menjadi fokus pemerintah untuk krisis ekonomi di Indonesia. Pemerintah telah berusaha mendorong UKM untuk terus memberikan bantuan keuangan melalui Kredit Bisnis. Sebagian besar orang kurang memperhatikan peran dan kemampuan UKM untuk bisnis, padahal berkontribusi UMKM cukup besar dalam mendukung perkembangan ekonomi. Hal ini bisa dilihat pada saat krisis ekonomi di Indonesia, khususnya di tahun 1997, UMKM mampu menyesuaikan dan bertahan pada saat banyak perusahaan besar bangkrut dan melakukan PHK dalam jumlah besar. UKM dalam perekonomian nasional memiliki peran penting dan strategis, didukung oleh data seperti yang disajikan pada Tabel 1 ini.

Table 1. Development of SMEs in the period 2009 -2013

No.	Indicators	Unit	2009	2010	2011	2012	2013
1	Number of SMEs	unit	52 764 603	53 823 732	55 206 444	56 534 592	57 895 721
2	Growth of SMEs	Percent	2.64	2.01	2.57	2.41	2.35
3	Total Workforce SMEs	Person	96 211 332	99 401 775	101 722 458	107 657 509	114 144 082
4	Growth of Workforce SMEs	Percent	2.33	3.32	2.33	5.83	5.68
5	GDP contribution of SMEs (constant prices)	Rp. billion	1 212 599.30	1 282 571.80	1 369 326.00	1 504 928.20	1 536 918.80
6	Growth in GDP contribution of SMEs	Percent	4.02	5.77	6.76	9.90	2.08

Source: <https://www.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/1322>



Tabel 1 menunjukkan bahwa jumlah UKM selama 5 tahun terakhir, yaitu antara 2009 hingga 2013, meningkat sebesar 8,86% dengan peningkatan lapangan kerja sebesar 17,93 juta atau 15,71% dari total tenaga kerja dan meningkatnya kontribusi UKM yang signifikan dalam pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB) dengan harga konstan. Meskipun kemajuan UKM sangat cepat, pengusaha di UKM masih memiliki pemahaman yang lemah tentang akuntansi dan laporan keuangan dan urgensi penggunaannya. Mereka masih cenderung membuat keputusan berdasarkan intuisi dan pengalaman. Oleh karena itu, perlu melengkapi mereka dengan pengetahuan akuntansi dan pelaporan. Berdasarkan temuan di lapangan, mereka melakukan catatan keuangan UMKM yang umumnya sangat sederhana dan cenderung mengabaikan aturan keuangan standar, termasuk penerapan standar akuntansi untuk Entitas yang Tidak Dapat Dipertanggungjawabkan Publik. Salah satu pendukung UKM berkualitas baik adalah bagaimana menyiapkan dan mengimplementasikan laporan keuangan. Laporan keuangan sangat penting untuk memberikan informasi tentang posisi keuangan suatu perusahaan yang akan menguntungkan sejumlah besar pengguna dalam membuat keputusan ekonomi serta menunjukkan pekerjaan yang dilakukan sehingga manajemen atau tanggung jawab manajemen atas sumber daya (PSAK No. 24).

Pada tahun 1998 di Indonesia terjadi krisis ekonomi. Pada saat itu, hampir seluruh pengusaha besar lari ke luar negeri, dan bahkan sebagian besar dari mereka mengalami kebangkrutan. Saat itulah hanya Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) yang masih tetap bertahan dan menjadi benteng pertahanan ekonomi di Indonesia saat itu. Pengertian UMKM secara umum adalah suatu usaha produktif yang dimiliki perorangan maupun secara bersama sama dalam bentuk badan usaha yang telah memenuhi kriteria sebagai usaha mikro.

Keputusan Presiden RI nomor 99 tahun 1998 pengertian Usaha Kecil adalah: “Kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dengan bidang usaha yang secara mayoritas merupakan kegiatan usaha kecil dan perlu dilindungi untuk mencegah dari persaingan usaha yang tidak sehat.”

Saat ini UMKM adalah usaha yang punya peranan penting dalam perekonomian negara Indonesia, baik dari sisi lapangan kerja yang tercipta maupun dari sisi jumlah jenis usahanya. Selain itu juga UMKM dapat diartikan sebagai pengembangan kawasan andalan untuk mempercepat pemulihan perekonomian untuk mewadahi program prioritas dan pengembangan berbagai sektor dan potensi. Sedangkan usaha kecil merupakan peningkatan berbagai upaya pemberdayaan masyarakat. Pengembangan pembangunan ekonomi yang berbasis partisipasi masyarakat luas sebagai pelaku usaha merupakan komitmen

pemerintah dalam pembangunan ekonomi saat ini (Heliantina, 2017).

## **B. Pengembangan UMKM**

Pada kenyataannya UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) perlu dikembangkan variasinya. Kebanyakan kegiatannya tidak stabil seperti jenis produk yang diperdagangkan tidak tetap, bisa berganti sewaktu-waktu, tempat menjalankan usahanya bisa berpindah sewaktu-waktu. Selain itu juga usahanya belum menerapkan administrasi, bahkan keuangan masih bercampur menjadi satu antara keuangan pribadi dan usaha. Biasanya sumber daya manusia (SDM) di dalamnya belum punya jiwa wirausaha yang mumpuni karena tingkat pendidikan SDM nya masih rendah dan sistemnya masih tradisional. Belum banyak yang menggunakan sistem perbankan, tetapi sebagian telah memiliki akses ke lembaga keuangan non-bank dan pada umumnya belum punya surat ijin usaha atau legalitas, termasuk NPWP. Selain potensi UMKM yang dipaparkan di atas, UMKM di Indonesia juga memiliki beberapa kelemahan. Meskipun demikian masih terdapat beberapa kelemahan UMKM di Indonesia seperti bidang manajemen, organisasi, teknologi, permodalan, operasional dan teknis di lapangan, terbatasnya akses pasar, kendala perizinan, serta biaya-biaya non-teknis di lapangan yang sulit untuk dihindarkan Lestari (2013).

Dalam perkembangannya UMKM di Indonesia dikategorikan menjadi empat golongan diantaranya adalah:

1. Memanfaatkan UKM memanfaatkan sebagai kesempatan kerja untuk mencari nafkah, yang lebih umum dikenal sebagai sektor informal. Misalnya adalah pedagang kaki lima.
2. Lebih bersifat pengrajin namun belum punya sifat kewirausahaan.
3. UKM yang telah memiliki jiwa entrepreneurship dan mampu menerima pekerjaan subkontrak dan ekspor
4. UKM yang punya jiwa kewirausahaan dan akan bertransformasi menjadi sebuah Usaha Besar.

Seperti diatur dalam peraturan perundang-undangan No. 20 tahun 2008, sesuai pengertian UMKM tersebut maka kriteria UMKM dibedakan secara masing-masing meliputi usaha mikro, usaha kecil, dan usaha menengah. Di Indonesia Undang-Undang yang mengatur tentang UMKM adalah UU No. 20/2008, dalam UU tersebut UMKM dijelaskan sebagai: *“perusahaan kecil yang dimiliki dan dikelola oleh seseorang atau dimiliki oleh sekelompok kecil orang dengan jumlah kekayaan dan pendapatan tertentu.”*. Usaha kita dapat dikategorikan ke dalam Usaha Mikro apabila memiliki aset maksimal Rp 50 juta dan omzet maksimal Rp 300 juta per tahun atau sekitar Rp1.000.000 per hari (asumsi beroperasi aktif selama 300 hari/tahun);

sementara batas atas omzet untuk Usaha Kecil adalah sekitar Rp 8,3 juta per hari; dan batas atas omzet Usaha Menengah adalah sekitar Rp 167 juta per hari. Kini kita dapat menentukan sendiri apakah usaha yang kita jalankan termasuk dalam usaha skala mikro, kecil, atau menengah dengan merujuk pada kriteria UMKM di atas.

Dalam Pembukaan Undang-undang Dasar 1945, dinyatakan bahwa tujuan nasional dalam penyelenggaraan pembangunan nasional dalam segala aspek kehidupan bangsa, oleh pemerintah bersama-sama segenap rakyat Indonesia di seluruh wilayah Negara Republik Indonesia. Pembangunan nasional merupakan usaha peningkatan kualitas manusia dan masyarakat Indonesia yang dilakukan secara berkelanjutan, berlandaskan kemampuan nasional, dengan memanfaatkan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta memperhatikan tantangan perkembangan global. Dalam pelaksanaannya mengacu pada kepribadian bangsa dan nilai luhur yang universal untuk mewujudkan kehidupan bangsa yang berdaulat, mandiri, berkeadilan, sejahtera maju, dan kukuh kekuatan moral dan etikanya. Menempatkan peningkatan kesejahteraan rakyat Indonesia sebagai prioritas utama dalam pembangunan nasional pada masa periode pemerintahan sekarang ini, dilakukan dengan mengembangkan perekonomian rakyat yang didukung pertumbuhan ekonomi nasional yang berkelanjutan, menciptakan lapangan kerja yang memadai, mendorong meningkatnya

pendapatan masyarakat.

Peran usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) dalam perekonomian Indonesia paling tidak dapat dilihat dari:

1. Kedudukannya sebagai pemain utama dalam kegiatan ekonomi di berbagai sektor,
2. Penyedia lapangan kerja yang terbesar,
3. Pemain penting dalam pengembangan kegiatan ekonomi lokal dan pemberdayaan masyarakat,
4. Pencipta pasar baru dan sumber inovasi,
5. Sumbangannya dalam menjaga neraca pembayaran melalui kegiatan ekspor masyarakat sehingga mengurangi tingkat kemiskinan dan lain-lain.

### **Daftar Pustaka**

1. Heliantina, Farah. 2017. Siaran Pers - Ekonomi Digital Mempercepat Pembangunan Ekonomi. Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia.
2. Keputusan Presiden RI nomor 99 tahun 1998 pengertian Usaha Kecil
3. peraturan perundang-undangan No. 20 tahun 2008
4. Pembukaan Undang-undang Dasar 1945
5. Tambunan. K and Widiyanto. I, 2012, ANALISIS PENGARUH CITRA MEREK, PERSEPSI KUALITAS, DAN HARGA TERHADAP

KEPUTUSAN PEMBELIAN BANDENG PRESTO  
(Studi kasus pada konsumen di Bandeng Presto  
Semarang), tesis tidak dipublikasikan, Universitas  
Diponegoro.

6. Undang-Undang yang mengatur tentang UMKM adalah  
UU No. 20/2008

## **BAB 3**

# **POTRET PEMBANGUNAN UMKM di JAWA TENGAH**

### **A. PENDAHULUAN**

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) adalah unit usaha produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau Badan Usaha di semua sektor ekonomi (Tambunan, 2012). UMKM memegang peranan penting dalam sistem perekonomian di Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari jumlah unit usaha dan daya serap tenaga kerja serta sumbangan dari pengelolaan UMKM terhadap produk domestik bruto. Situasi ini membuat UMKM menjadi salah satu sektor yang strategis yang perlu diperhatikan oleh pemerintah. Oleh sebab itu perlu diperhatikan dan perlu dilakukan pengembangan secara konsisten dan berkesinambungan.

Saat ini jumlah UMKM di Indonesia mencapai 99,99 % dari total tenaga kerja produktif, serta memberi kontribusi terhadap GDP sebesar 59 %. UMKM Indonesia juga dinilai memberikan kontribusi yang besar bagi perekonomian nasional. Industri kecil dan rumah tangga memutarakan hanya 10% dari total uang yang berputar tetapi menyumbang 49% terhadap Product Domestic Bruto (PDB).



Unit usaha sektor ekonomi yang paling banyak menyerap tenaga kerja berasal dari perusahaan kecil dibandingkan perusahaan besar (Riyanti, 2003). Hal ini menunjukkan usaha kecil menengah memiliki kekuatan yang besar dan sangat berpotensi untuk dikembangkan di Indonesia karena dengan terserapnya banyak tenaga kerja akan mampu memulihkan perekonomian nasional. Pengembangan sistem ekonomi yang bertumpu pada usaha kecil dan menengah juga akan mendorong tumbuhnya perekonomian berbasis wirausaha, yang selanjutnya akan mendorong tumbuhnya usaha-usaha baru. Peranan pemerintah dalam mengupayakan tumbuhnya pengusaha UMKM adalah hal yang penting untuk dilakukan. Hal ini mengingat jumlah wirausaha di sektor industri tergolong kecil jika dibandingkan dengan jumlah penduduk Indonesia, padahal sektor ini sangat potensial sebagai tumpuan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional dalam era ekonomi berbasis pengetahuan pada masa mendatang.

## **B. KONTRIBUSI UMKM PADA PEMBANGUNAN JAWA TENGAH**

Menurut McClelland, suatu negara akan maju jika terdapat entrepreneur/wirausaha sedikitnya sebanyak 2% dari jumlah penduduk. Menurut laporan yang dilansir Global Entrepreneurship Monitor, pada tahun 2005, Negara Singapura memiliki entrepreneur sebanyak 7,2% dari jumlah penduduk.

Sedangkan Indonesia hanya memiliki entrepreneur hanya 0,18% dari jumlah penduduk. Tidak heran jika pendapatan perkapita negara singa tersebut puluhan kali lebih tinggi dari Indonesia. Menurut Prof. Lester C Thurow dalam bukunya *Building Wealth*: “ tidak ada institusi yang dapat menggantikan peran individu para entrepreneur sebagai agen-agen perubahan (Tony, 2008).

Indonesia sebagai salah satu negara di Asia Tenggara memang belum semaju negara tetangganya seperti Singapura dan Malaysia dalam kemajuan Ekonominya. Dengan jumlah penduduk yang lebih dari 250 juta serta pendapatan perkapita yang masih rendah, maka akan menunjukkan bahwa kekuatan modal penduduk Indonesia masih tergolong kecil. Jarak antara orang kaya dan orang miskin di Indonesia juga sangat tinggi. Masih segelintir orang Indonesia yang masuk kriteria sejahtera/kaya. Oleh sebab itu, sangatlah logis bahwa kekuatan modal masyarakat Indonesia masih termasuk kecil sehingga tidaklah mengherankan jika hampir 97% jumlah tenaga kerja di Indonesia bekerja di sektor UMKM (Wijaya, skripsi S1 Unika). Situasi ini menunjukkan bahwa sebagian besar aktivitas ekonomi Indonesia, termasuk Jawa Tengah sangat mengandalkan dari UMKM ini.

Sebagai salah satu provinsi di Indonesia, pemerintah provinsi Jawa Tengah juga memiliki kepedulian terhadap

perkembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Hal ini dikarenakan hampir sebagian besar pelaku bisnis di provinsi Jawa Tengah masih tergolong pada usaha mikro kecil dan menengah. Peranan UMKM di Jawa Tengah tidak diragukan lagi memiliki peranan yang sangat penting dalam pergerakan ekonomi di provinsi Jawa Tengah dan diyakini akan dapat menjadi salah satu cara untuk memperluas lapangan pekerjaan. Oleh sebab itu, pengembangan UMKM menjadi salah satu cara untuk menyelesaikan permasalahan kemiskinan dan tingkat pengangguran di Jawa Tengah. Hal ini dikarenakan dengan banyaknya UMKM yang berkembang maka dapat dipastikan roda ekonomi akan berputar karena akan banyak lowongan pekerjaan dan memperluas lapangan kerja serta lowongan pekerjaan.

Pemerintah Provinsi Jawa Tengah telah berhasil melakukan upaya untuk menekan angka kemiskinan menjadi 13.01 % (4.450.72 ribu jiwa) atau turun sebesar 0.26 % dari periode maret 2016 sebesar 13.27 % (4.506.89 ribu jiwa) (lihat gambar 1). Namun, jumlah masyarakat yang masuk dalam kategori miskin ini dirasakan masih cukup banyak dan tetap memerlukan strategi untuk menurunkan jumlah masyarakat miskin.



Gambar 3. 1.

### Kemiskinan Provinsi Jawa Tengah

Sumber: Kebijakan Pemerataan Ekonomi dalam rangka menurunkan kemiskinan, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, 2017

Dengan banyaknya jumlah UMKM akan memberikan lapangan pekerjaan yang sangat luas bagi masyarakat. Laporan Tahunan Kementerian Koperasi dan UKM 2015, pada tahun 2011 jumlah usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia adalah sebesar 54.595.017 unit. Kemudian pada tahun 2012 yaitu sebanyak 55.851.208 unit UMKM. Jumlah ini terus meningkat sejak tahun 2011 hingga tahun 2013 yang tercatat jumlah UMKM sebanyak 57.895.721 unit. Perkembangan jumlah UMKM ini tentu juga terjadi di Provinsi di Jawa Tengah. Seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.1

## Daftar tabel UKM Binaan Provinsi Jawa Tengah



DINAS KOPERASI, USAHA KECIL DAN MENENGAH PROVINSI JAWA TENGAH

TIME SERIES DATA UKM BINAAN PROVINSI JAWA TENGAH

POSISI PER : TRIWULAN III 2017

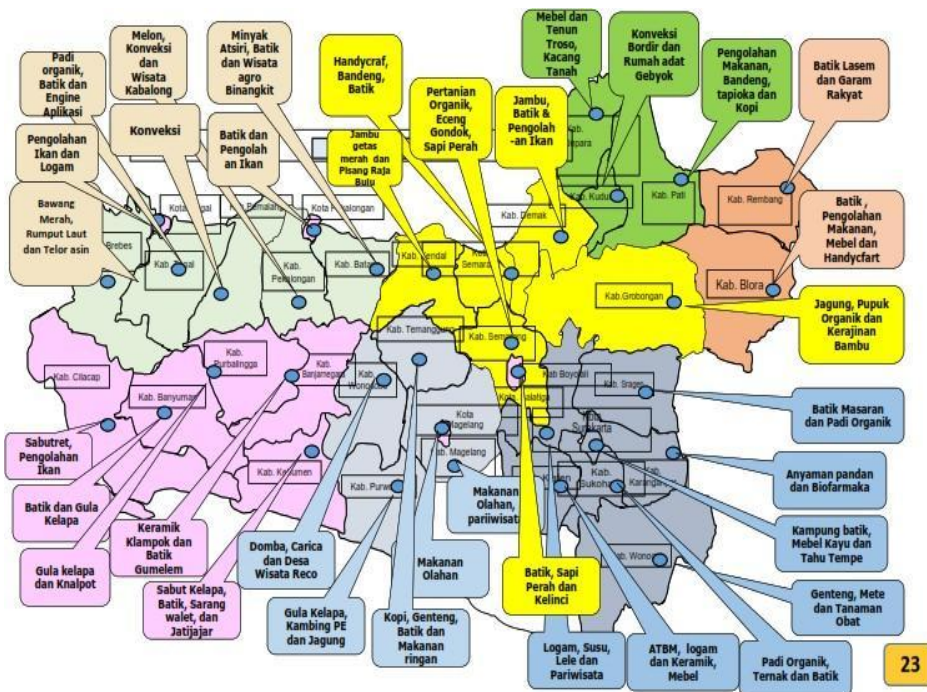
NO	DESKRIPSI DATA	SATUAN	TAHUN										BINAAN TW II 2017		
			2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	JUMLAH SD TW I 2017		JUMLAH SD TW II 2017	JUMLAH SD TW III 2017
1	JUMLAH UKM	unit	64.294	65.878	67.616	70.222	80.583	90.339	99.681	108.937	115.751	118.201	120.781	123.926	3.145
	Produksi/Non Pertanian	unit	20.343	20.682	21.205	23.374	26.171	30.103	34.309	38.084	39.799	40.641	41.528	42.609	1.081
	Pertanian	unit	8.305	9.385	9.775	10.097	13.242	15.819	17.738	19.010	19.335	19.744	20.175	20.700	525
	Perdagangan	unit	28.007	28.172	28.247	28.362	32.055	33.958	35.829	38.243	42.599	43.501	44.451	45.609	1.158
	Jasa	unit	7.639	7.639	8.389	8.389	9.115	10.459	11.805	13.600	14.018	14.315	14.627	15.008	381
2	PENYERAPAN TENAGA KERJA	orang	264.762	278.000	285.335	293.877	345.622	480.508	608.893	740.740	791.767	806.802	822.648	841.943	19.295
3	Asset	Rp. Miliar	3.976	4.334	4.448	5.266	6.816	9.634	13.947	19.046	22.891	23.351	23.836	24.418	582
4	Omzet	Rp. Miliar	9.527	10.194	10.463	14.476	18.972	20.345	24.587	29.113	43.570	44.320	45.132	46.093	961

Sumber: Dinas Koperasi UKM Provinsi Jawa Tengah

Dari tabel 3.1. tersebut, dapat diketahui bahwa jumlah UMKM yang berkembang di Jawa Tengah ada sebanyak 123.926 usaha pada tahun 2017 sementara 10 tahun sebelumnya hanya 64.294 usaha. Terjadi peningkatan lebih dari 100 persen yang juga berarti peningkatan pada jumlah lowongan pekerjaan yang mencapai lebih dari 100 persen. Kota Semarang sebagai ibukota Provinsi Jawa Tengah juga mengalami peningkatan dalam jumlah pelaku usaha rata-rata pertumbuhannya sebesar 1,97% per tahun. Pada tahun 2016, tercatat jumlahnya 11.692 unit usaha (sindonews.com, 2016).

Sama halnya dengan jumlah perkembangan UMKM binaan Provinsi Jawa Tengah yang ada pada gambar 3.1 diatas yang

mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Peningkatan yang signifikan ditunjukkan pada tahun 2011 sampai tahun 2017. Pada tahun 2011 jumlah UMKM binaan di Jawa Tengah mencapai 70.222 unit. Pada tahun 2017 jumlah UMKM binaan di Jawa Tengah mencapai 118.201 unit UMKM.



Gambar 3.2.

### Peta Penyebaran UMKM di Jawa Tengah

Sumber: Kebijakan Pemerataan Ekonomi dalam rangka menurunkan kemiskinan, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, 2011

## Daftar Pustaka

1. ([www.sme-center.com/ccom/news/news-01-250700-01.htm](http://www.sme-center.com/ccom/news/news-01-250700-01.htm)).
2. ([www.kompas.com/business/news/0007/25/24.htm](http://www.kompas.com/business/news/0007/25/24.htm))
3. Riyanti, D. B. (2003). *Kewirausahaan dari Sudut Pandang Psikologi Kepribadian*. Jakarta: Grasindo.
4. Suryana, (2006), *Kewirausahaan, Pedoman Praktis, Kiat Dan Proses Menuju Sukses*, Edisi Revisi. SALEMBA EMPAT, Jakarta.
5. Thurik, R. and Wennekers, S. (2004), “Entrepreneurship, small business and economic growth”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11 No. 1, pp. 140- 149.
6. Tseng, C. and Tseng, C.C. (2019), “Corporate entrepreneurship as a strategic approach for internal innovation performance”, *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, Vol. 13 No. 1, pp. 108-120

# **BAB 4**

## **PROBLEMATIKA PENGEMBANGAN UMKM**

### **DI JAWA TENGAH**

#### **A. Pendahuluan**

Dalam melakukan pengembangan UMKM, pemerintah provinsi Jawa Tengah melakukan sinergi antara koperasi dan UMKM yang berada di bawah Dinas Koperasi dan UMKM. Diharapkan UMKM dapat lebih berkembang dengan dukungan permodalan dan pinjaman dari koperasi. Perkembangan UMKM, menurut Putra (2016), masih menghadapi beberapa masalah yaitu:

1. Dalam pelaksanaan usaha, koperasi dan UMKM masih belum sepenuhnya mampu mengembangkan kegiatan di berbagai sektor perekonomian karena belum memiliki kemampuan memanfaatkan kesempatan usaha yang tersedia
2. Terbatasnya modal yang tersedia khususnya dalam bentuk kredit dengan persyaratan lunak untuk mengembangkan usaha, terutama yang menyangkut kegiatan usaha yang sesuai dengan kebutuhan anggota, di luar kegiatan program pemerintah. Selain itu koperasi



masih belum mampu melaksanakan pemupukan modal sendiri yang mengakibatkan sangat tergantung pada kredit dari bank walaupun biayanya lebih mahal. Kementerian perdagangan (2013) telah mencatat beberapa permasalahan yang terkait dengan kesulitan lembaga keuangan dalam pengembangan UMKM. Beberapa diantaranya adalah:

- a). Kebijakan pemerintah baik melalui nota kesepahaman dengan berbagai instansi yang kemudian dikenal dengan program KUR atau melalui peraturan Bank Indonesia No.14/22/PBI/2012 telah menunjukkan perhatian pemerintah untuk memberikan solusi kepada UMKM terkait dengan masalah permodalan dengan menjalankan peran lembaga pembiayaan sebagai alternatif sumber pembiayaan bagi UMKM. Namun kenyataannya, program inipun tidak mudah dilaksanakan baik oleh UMKM maupun oleh lembaga pembiayaan. UMKM merasa kesulitan untuk memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh lembaga pembiayaan terutama dalam hal pembukuan dan agunan. Demikian juga lembaga pembiayaan menemukan kesulitan UMKM yang *feasible* dan *bankable* untuk dibiayai untuk menghindari adanya kredit bermasalah.
  
- b). Saat ini akses pembiayaan UMKM lebih banyak

diperoleh dari bank umum dibandingkan dengan lembaga pembiayaan seperti koperasi dan lembaga pembiayaan non bank. Persaingan antar lembaga pembiayaan menjadikan lembaga pembiayaan non bank yang kurang populer mengalami penurunan jumlah debitur. Meskipun demikian pangsa UMKM bagi lembaga pembiayaan masih besar.

- c). Pembinaan yang dilakukan oleh lembaga pembiayaan seringkali mendapat penolakan dari UMKM dengan alasan tidak ada waktu dan merepotkan. Terutama pembinaan dalam hal keuangan, UMKM lebih menyukai untuk membuat pembukuan secara mandiri meskipun seringkali terbengkalai.
- d). UMKM yang mendapatkan pembiayaan ada yang mengalami perkembangan yang pesat, yang dapat diukur dari adanya perluasan usaha, penambahan aset baik usaha maupun pribadi dan gaya hidup. Tetapi ada juga UMKM yang tidak mengalami perkembangan atau malah menurun.
- e). Tiga kendala utama bagi lembaga pembiayaan untuk menjalankan perannya dalam pengembangan UMKM, yaitu (1) sulitnya menilai UMKM yang *feasible* dan *bankable* yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam pemberian kredit; (2) Animo

UMKM yang rendah terhadap upaya pembinaan yang dilakukan oleh lembaga pembiayaan dan (3) Sebagian besar UMKM belum melakukan pemisahan keuangan antara keuangan pribadi dengan usaha.

## **B. Kinerja UMKM**

Perkembangan masa kini dalam teknologi menghasilkan perkembangan pada sektor jasa sebagai jawaban perubahan perilaku konsumen yang memanfaatkan kecanggihan *smart phone* dengan internetnya untuk bertransaksi. Hadirnya aplikasi online menghadirkan outlet-outlet online yang semakin diminati konsumen. Resolusi jasa yang paling signifikan adalah hadirnya jasa pesan, jemput antar seperti Go-Food/Grab-Food. Bagi perkembangan UMKM bekerja sama dengan vendor ini memberikan dampak signifikan. Meskipun pada satu sisi bekerja sama dengan vendor aplikasi online meningkatkan harga jual, namun bertambahnya pelanggan baru, bertambah luasnya pangsa pasar, menjadi media promosi serta menjadi sarana transportasi untuk mengantar ke pelanggan yang jauh menjadi keuntungan yang diperoleh UMKM. Berikut ini beberapa hal yang mempengaruhi kinerja UMKM:

1. Kinerja UMKM dipengaruhi salah satunya oleh teknologi (Fatmariansi, 2011). Kinerja dimaksud adalah terkait dengan kinerja keuangan dimana salah

satunya adalah meningkat laba melalui peningkatan penjualan dan pada akhirnya kesejahteraan masyarakat akan meningkat dengan berkembangnya usaha.

2. Pemanfaatan teknologi informasi meningkatkan omzet penjualan dan daya saing (Soegoto et al., 2018). Pemanfaatan teknologi berbasis informasi atau penggunaan e-commerce pada organisasi meningkatkan penjualan (Rahmidani, (2015); Zulfikar & Supriyoso (2019); Suryadi & Ilyas (2018); Hanum & Sinarasri, (2017), Utomo (2019), Misnawati & Yusriadi (2018) Nurlinda et al. (2020)],
3. Adopsi e-commerce meningkatkan kinerja perusahaan [Venkat (2000) dan Kraemer et al. (2002) dalam (Yulimar, 2010)]
4. Penggunaan aplikasi go-food meningkatkan penjualan [Amelia (2019); Suryadi & Ilyas, (2018); Arisandi (2018)], serta ditemukan perbedaan pendapatan pada UMKM sebelum dan sesudah menggunakan aplikasi online (Indraswari & Kusuma, 2018).
5. Pemanfaatan e-commerce B2C terkait dengan efisiensi karena penyediaan layanan online dapat memberikan penghematan biaya yang sangat besar, misalnya dengan menghilangkan kebutuhan akan staf layanan

pelanggan dan staf teknis (Kraemer et al., 1999; Kraemer dan Dedrick, 2001 dalam Kraemer et al. (2002) dalam (Yulimar, 2010).

6. Pemanfaatan e-commerce B2C memberikan potensi yang besar untuk peningkatan efisiensi operasional karena peningkatan akses elektronik langsung ke pemasok, penghematan biaya yang signifikan baik biaya administratif maupun transaksi (penghematan biaya total dan inventori), bahkan peningkatan produktivitas dan secara keseluruhan peningkatan kinerja bisnis (Venkat, 2000) dalam (Yulimar, 2010).

### **C. Pengembangan UMKM**

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki peranan penting dan strategis dalam perekonomian di Indonesia. Peran penting UMKM tidak hanya berarti bagi pertumbuhan di kota – kota besar tetapi berarti juga bagi pertumbuhan ekonomi di pedesaan (Hamid & Ikbal, 2017). Pemberdayaan UMKM sangat penting dan strategis dalam mengantisipasi perekonomian terutama dalam memperkuat struktur perekonomian nasional (Ukkas, 2017). Menurut Sugiyanto et al., (2021) bahwa UMKM merupakan salah satu sektor yang mempunyai peranan penting dalam pembangunan ekonomi. Sektor UMKM merupakan salah satu kekuatan utama dan vital yang mampu pendorong pembangunan ekonomi dan lapangan

pekerjaan (Supardi et al., 2021). Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah diharapkan dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap pertumbuhan perekonomian sehingga perlu lebih diperhatikan karena mengemban misi menciptakan pemerataan kesempatan kerja dan berusaha, melestarikan budaya, dan mendukung ekspor nasional (Goso & Bachri, 2016). Dengan demikian UMKM merupakan salah satu indikator utama yang dianggap mampu berkontribusi positif terhadap pertumbuhan ekonomi. Sebagai indikator perekonomian nasional, perlu diketahui aspek-aspek apa saja yang saat ini perlu ketahui :

1. Pada aspek permodalan, sebagian UMKM masih menggunakan modal sendiri dan tidak menggunakan akses kredit karena kekhawatiran dalam hal pelunasan disamping sebagian besar tidak memiliki jaminan yang memadai. Beberapa UMKM yang telah menggunakan kredit untuk pengembangan usahanya menunjukkan bahwa penggunaan kredit dalam meningkatkan produksinya selama pengelolaan keuangan telah lebih baik.
2. Pada aspek produksi, sebagian besar UMKM masih menggunakan peralatan produksi yang sederhana, meskipun hal tersebut memberi keuntungan dalam hal biaya produksi yang terjangkau, namun peralatan yang masih tradisional menyebabkan produksi kurang efisien, khususnya apabila terdapat pesanan produksi dalam jumlah besar. Kondisi ini

memang tidak bisa dipukul rata untuk semua jenis UMKM. Ada UMKM yang memang secara proses produksi dan nilai budayanya harus dikerjakan secara manual. Sebagai contoh batik tulis dan batik warna alam. Perlu dipelajari secara mendetail bagaimana hal-hal yang secara budaya dijaga agar tetap lestari, tetapi pengembangan teknologi bisa diterapkan.

3. Pada aspek teknologi, sebagian besar UMKM belum terkomputerisasi dalam kegiatan operasional nya, seperti menerapkan pemasaran online. Proses online untuk pemasaran diharapkan akan dapat meningkatkan penjualan produksinya. Berdasarkan pengamatan secara lebih meluas, UMKM saat ini telah menggunakan pemasaran online seperti istagram, youtube, tiktok, whatsapp dan facebook. Dari berbagai UMKM menyatakan dengan pemasaran online cukup meningkatkan penjualan, tetapi pemasaran manual juga tetap dilakukan.
4. Pada aspek pemasaran, sebagian besar UMKM belum mematenkan produk, belum terdapat diferensiasi produk dan belum memiliki kerjasama dengan perusahaan besar terkait bahan baku maupun penjualan produk.
5. Pada aspek sumber daya manusia, sebagian besar UMKM belum memiliki pengetahuan tentang pengelolaan keuangan yang ditandai dengan belum dipisahkannya keuangan pribadi dengan perusahaan.

6. Pada aspek birokrasi, sebagian besar UMKM kurang mengetahui regulasi terbaru yang diatur oleh pemerintah contohnya terkait perubahan undang-undang perpajakan.
7. Pada aspek sarana dan prasarana, sebagian UMKM kurang aktif dalam mengikuti program pemerintah dalam bentuk bantuan pendanaan dengan bunga lunak.
8. Pada aspek sosial ekonomi, sebagian besar UMKM kurang siap dengan perubahan kondisi ekonomi seperti ketidakstabilan politik dan pasar bebas dan kondisi pandemi covid-19.
9. Pada aspek kelembagaan, belum banyak lembaga yang mengelola keberadaan UMKM. Beberapa CSR yang dilakukan dunia perbankan, dunia industri, tetapi seringkali kontinuitasnya belum bisa dijamin.
10. Pada aspek peran Dinas terkait masih kurang peran dari Dinas terkait dalam proses produksi dan pemasaran produk hasil olahan UMKM

Idayu dkk (2011) melakukan Analisis SWOT untuk melihat kekuatan dan peluang oleh UMKM serta penentuan strategi dengan melihat kelemahan dan ancaman yang akan dihadapi oleh UMKM. Identifikasi masing-masing aspek dikelompokkan dalam analisis SWOT untuk kemudian didapatkan matrik SWOT. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa terdapat 10



(sepuluh) indikator kekuatan secara garis besar antara lain dalam aspek modal, bahan baku, tenaga kerja, peralatan produksi, kemasan, kualitas produk, promosi, pemasaran, dan aset. Sedangkan untuk indikator kelemahan terdapat 8 (delapan) antara lain dalam aspek bantuan modal, pengetahuan keuangan, peralatan produksi, diferensiasi produk, pemasaran, serta informasi pasar. Kemudian untuk analisis peluang, terdapat 8 (delapan) indikator antara lain akses kredit, bahan baku, legalitas produk, pelatihan tenaga kerja, keanggotaan asosiasi pengusaha, birokrasi, sarana dan prasarana. Sedangkan terdapat pula 5 (lima) ancaman antara lain aspek bantuan modal, relasi, pandemi covid-19, Inplasi . Dalam Tabel Matriks SWOT tersebut dirumuskan juga 4 (empat) strategi pengembangan berdasarkan identifikasi keempat indikator sebelumnya antara lain, strategi SO (Growth), strategi WO (Stability), strategi ST (Diversification), dan strategi WT (Defend). Untuk menentukan strategi mana yang tepat untuk pengembangan UMKM S di Desa Nembol Kecamatan Mandalawangi peneliti perlu melakukan analisis lebih lanjut melalui analisis kuantitatif yaitu dengan memberikan bobot dan rating pada masing-masing indikator.

Berdasarkan hasil analisis SWOT diatas, maka didapatkan strategi pengembangan UMKM di Desa Nembol Kecamatan Mandalawangi Kabupaten Pandeglang, yang tepat adalah Strategi SO (Growth). Strategi SO merupakan strategi yang

memanfaatkan kekuatan yang ada untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya. Melalui strategi SO (Growth) tersebut, UMKM diharapkan menjalankan ekspansi pasar, memperbesar pertumbuhan produksi dan pengupayakan kemajuan teknologi secara maksimal.

Strategi SO (Growth) yang tertuang dalam matriks SWOT, menunjukkan bahwa terdapat 10 (sepuluh) strategi yang dapat dilakukan untuk mengembangkan UMKM di Desa Nembol Kecamatan Mandalwangi Kabupaten Pandeglang diantaranya:

- 1) Mengikuti program pengembangan kredit bunga ringan untuk menambah modal usaha.
- 2) Menjaga hubungan baik dan memberikan pelatihan kepada karyawan
- 3) Melakukan pembaruan alat produksi
- 4) Melakukan pengembangan produk dengan tetap menjaga kualitas dan legalitas produk
- 5) Melakukan pemasaran dan promosi secara online
- 6) Menjaga aset dengan baik
- 7) Memperhatikan kondisi pasar dan peluang pasar
- 8) Mengikuti pembinaan pengembangan program UMKM baik yang diadakan oleh pemerintah maupun pihak swasta.
- 9) Menyediakan bahan baku yang berkualitas
- 10) Memanfaatkan sarana dan prasarana yang sudah disediakan Dinas Koperasi

### Matriks Analisis SWOT

<b>Faktor Internal</b>	<b>Strength (S)</b> 1. Modal milik sendiri 2. Bahan Baku Mudah di peroleh 3. Kualitas bahan baku konsisten 4. Tenaga kerja otodidak 5. Menerima Pesanan 6. Biaya produksi terjangkau	<b>Weakness (W)</b> 1. Tidak memiliki akses pada lembaga keuangan 2. Tidak memiliki pengalaman dalam meminjam dana 3. Tidak memiliki aset buat jaminan 4. Tidak dipisahkan keuangan usaha dan pribadi
<b>Faktor Eksternal</b>	7. Penjualan konvensional 8. Memiliki alat transportasi 9. Memiliki gudang 10. Memiliki kemasan baik	5. Peralatan produksi masih sederhana 6. Tidak memiliki merek yang di patenkan 7. Tidak memiliki tiem pemasaran 8. Tiak memiliki informasi terkait pemasaran
<b>Opportunity (O)</b> 1. Mengetahui informasi kredit 2. Mencari pembelian bahan baku yang lebih baik. 3. Mencari pasar baru atau peluang baru 4. Mengikuti pelatihan peningkatan keahlian tenaga kerja 5. Ikut serta dalam kebijakan dan kegiatan UMKM 6. Mengikuti sistem pemasaran dari kelompok yang diikuti 7. Ikut dalam pembinaan program kemitraan 8. Adanya peran Dinas Koperasi & UMKM Pandeglang	<b>Strategi SO (Growth)</b> 1. Mengikuti program pengembangan UMKM kredit lunak untuk menambah modal usaha 2. Menjaga hubungan baik dengan mitra penyedia bahan baku 3. Menjaga hubungan baik dengan karyawan dan memberikan pelatihan 4. Melakukan pengembangan produk dengan menjaga kualitas produk 5. Melakukan pemasaran dan promosi online 6. Mengikuti program pengembangan UMKM baik oleh pemerintah atau swasta 7. Menjaga aset dengan baik	<b>Strategi WO (Stability)</b> 1. Mengikuti pelatihan peningkatan kualitas produk dan tenaga pembukuan keuangan 2. Mengikuti program pengembangan UMKM kredit rendah untuk menambah modal usaha 3. Melakukan pembaruan alat produksi 4. Melakukan pembelian secara kredit 5. Melakukan promosi dan pemasaran online 6. Mencari pasar baru dan penyedia bahan baku yang lebih besar 7. Mengikuti program pengembangan UMKM yang diadakan baik oleh pemerintah & swasta

<b>Threat (T)</b>	<b>Strategi ST (Diversification)</b>	<b>Strategi WT(Defend)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak ikut dalam pendanaan bunga lunak yang diberikan oleh pemerintah</li> <li>2. Tidak memiliki hubungan dengan pengusaha besar terkait pembelian bahan baku</li> <li>3. Tidak memiliki hubungan dengan pengusaha besar terkait penjualan produk</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengikuti program kemitraan UMKM kredit lunak untuk menambah modal usaha</li> <li>2. Menjaga hubungan baik dengan penyedia bahan baku</li> <li>3. Menjaga hubungan baik dengan karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengikuti program pengembangan umkm dengan bunga lunak untuk menambah modal usaha</li> <li>2. Mengikuti pelatihan peningkatan kualitas tenaga kerja bagian pembukuan keuangan</li> <li>3. Melakukan pembaruan alat produksi yang canggih &amp; efisien</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Kondisi pandemi covid-19 , bisa menghambat perkembangan usaha</li> <li>5. Tingkat inflasi bisa mempengaruhi perkembangan usaha</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Menjaga kualitas produk yang di legalkan</li> <li>5. Melakukan pembaruan alat produk yang lebih canggih dan efisien</li> <li>6. Melakukan promosi terhadap industri yang lebih besar</li> <li>7. Menjaga aset dengan baik</li> <li>8. Memperhatikan kondisi pasar.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Melakukan diferensiasi produk dan mematenkan produk</li> <li>5. Melakukan promosi dan memberikan pembayaran kredit</li> <li>6. Melakukan promosi terhadap industri yang lebih besar</li> <li>7. Memperhatikan kondisi pasar.</li> </ol>

## Daftar Pustaka

1. Arisandi, Y. T. (2018). Efektivitas Penerapan E-Commerce Dalam Perkembangan Usaha Kecil Menengah di Sentra Industri Sandal Dan Sepatu Wedor Kabupaten Sidoarjo . (Unpublished).
2. Artley, W., & Suzanne, S. (2001). Performance Based Management (Laboratory). University of California. Ashraf, B. N. (2020).
3. Economic impact of government interventions during the COVID-19 pandemic: International evidence from financial markets. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 27, 100371. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2020.100371>
4. Azhar, K., & Arifin, Z. (2011). Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Tenaga Kerja Industri Manufaktur Besar dan Menengah Pada Tingkat Kabupaten/Kota di Jawa Timur. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*,
5. Barata, A. (2011). Panduan Lengkap Pajak Penghasilan. Visimedia. 118 UMKM DI TENGAH BADAI KRISIS MENILIK POTENSI DAN PROBLEMATIKA Bustam, N. H. (2016). Pengaruh jumlah unit, PDB dan investasi UMKM terhadap penyerapan tenaga kerja di Indonesia periode 2009- 2013. *Jurnal Kutub khannah*, 19(2), 250–261.
6. Christian, M., & Hidayat, F. (2020). Dampak Covid19 Terhadap Ekonomi Global. *Perkembangan Ekonomi Keuangan Dan Kerja Sama Internasional*. <https://www.suarasurabaya.net/ekonomibisnis/2020/dampak-covid-19-terhadap-ekonomiglobal-2020/>?
7. Chwelos, P., Benbasat, I., & Dexter, A. S. (2000). Empirical Test of an EDI Adoption Model Empirical Test of an EDI Adoption Model. In *Information Systems Research* (Vol. 2, Issue 604).
8. Doherty, E., Ramsey, E., Harrigan, P., & Ibbotson, P. (2016). Impact of Broadband Internet Technologies on

- Business Performance of Irish SMEs. *Strategic Change*, 25(1), 693–716.
9. Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117(June), 284–289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
  10. Duan, X., Deng, H., & Corbitt, B. (2012). Evaluating the critical determinants for adopting e-market in Australian small-andmedium sized enterprises. *Management Research Review*, 35(3– 4), 289–308. <https://doi.org/10.1108/01409171211210172>
  11. Endrianto, W. (2015). Prinsip Keadilan dalam Pajak UMKM. *Jurnal: Binus Business Review*, Vol. 6(No. 2 Agustus 2015).
  12. Ezeife, L. N. (2017). Social Media Strategies for Increasing Sales.
  12. Fatmariyani. (2011). Pengaruh Adopsi Teknologi Informasi Open Source E-Commerce Terhadap Kinerja UKM Dengan Faktor-Faktor Technology Acceptance Model (TAM) Sebagai Moderating Variable. *Jurnal Teknologi Dan Informatika (TEKNOMATIKA)*, 1(1), 70–83.
  13. Fruhling, A. L., & Digman, L. A. (2010).
  13. Goso, Samsul Bachri, (2016), IMPLEMENTASI PEMBERDAYAAN USAHA EKONOMI MIKRO KECIL DAN MENENGAH (UMKM), *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palolpo*, Vol. 2, No.1. pp. 1-10.
  14. Hamid, R. S., & Iqbal, M. (2017), Analisis Dampak Kepercayaan pada Penggunaan Media Pemasaran Online (E-Commerce) yang Diadopsi oleh UMKM: Perspektif Model DeLone & McLean, *Jurnal Manajemen Teknologi*, Vol. 16 No. 3, pp. 310337.
  15. Hamid, R. S., & Iqbal, M. (2017), Pemberdayaan Pemuda Melalui Program Remaja Pintar Berbasis Ekonomi Kreatif Desa Lera Kecamatan Wotu Kabupaten Luwu Timur, *RESONA: Jurnal Ilmiah Pengabdian Masyarakat*, Vol. 1 No. 1. pp. 39-45.

16. Idayu Riyanthi, Husni Mohamad, Suhandi. Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Untuk Meningkatkan Perekonomian Masyarakat Desa di Desa Nembol Kecamatan Mandalawangi Kabupaten Pandeglang Banten. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo* Vol 7 No 1 Juni 2021. E-ISSN: 2684-7841 | P-ISSN: 2339-1510
17. Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *Organizational Behavior*. McGrawHill
18. Sugiyanto, S., Putri, A., & Kartolo, R. (2021), Potensi Kekayaan Intektual Pada Pemberdayaan Umkm Dan Koperasi Kota Tangerang Selatan, *Proceedings Universitas Pamulang*, Vol. 1 No. 1. pp. 502-520.
19. Supardi, S., Nugraha, N. M., Susanti, N., Sumantri, M. B. A., & Mukhlis, T. I. (2021), PELUANG DAN PERUBAHAN CARA BERPIKIR SAAT PANDEMIK
20. The impact of electronic commerce on the supply chain. *Journal of Electronic Commerce Research*, 17(4), 13–22.  
<https://doi.org/10.1108/bij.2010.13117daa.001>  
Gentilini, U., Almenfi, M., & Orton, I. (2020).
21. Ukkas, I. (2017), Strategi dan Upaya Pengembangan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM), *BERKEMAJUAN: JURNAL PENGABDIAN PADA MASYARAKAT*, Vol. 1 No. 1, pp. 24-27.

## **BAB 5**

# **STRATEGI PEMERINTAH JAWA TENGAH DALAM PENGEMBANGAN UMKM**

Para pelaku usaha di provinsi Jawa Tengah sebagian berasal dari modal pribadi dengan jumlah yang terbatas. Untuk memenuhi kegiatan usahanya, dibutuhkan sumber pembiayaan/modal yang dapat membantu pengembangan usaha mereka. Salah satu kesulitan utama dalam pengembangan usaha adalah bagaimana para pelaku usaha modal kecil ini dapat memperoleh suntikan dana dikarenakan para pengusaha UMKM ini masih sulit untuk mengakses sumber permodalan atau pembiayaan dari lembaga keuangan/perbankan. Padahal permasalahan dana ini merupakan aspek penting untuk mengembangkan usaha.

Lembaga keuangan baik perbankan maupun non perbankan mempunyai peranan yang strategis dalam pengembangan UMKM. Lembaga keuangan memiliki fungsi untuk melakukan intermediasi keuangan. Meskipun sebenarnya dunia perbankan telah melakukan kebijakan finansial dan kebijakan teknis terkait dengan pengembangan UMKM, namun masih saja ditemui pendapat dan fakta yang menunjukkan bahwa pemberdayaan UMKM masih belum dapat terlaksana secara optimal.

Ditinjau dari segi peruntukan pinjaman, data hasil penelitian



Bank Indonesia di Jawa Tengah memperlihatkan bahwa hampir seluruh pinjaman dari pengusaha UMKM yang berasal dari berbagai sumber dipergunakan untuk membiayai modal kerja. Analisis pemanfaatan dana pinjaman dengan pendekatan kerangka rantai nilai (*value chain*) memperlihatkan bahwa porsi pemanfaatan pinjaman terbesar adalah untuk pembiayaan aktivitas pendukung logistik ke dalam (*procurement – inbound logistic*) yaitu untuk pengadaan bahan baku dan bahan penolong. Kegiatan pemasaran mendapatkan alokasi pinjaman terkecil. Sebaran pemanfaatan pinjaman lebih banyak terjadi pada pembiayaan aktivitas pendukung (*supporting activities*) dibandingkan pembiayaan aktivitas utama (*primary activities*). Keadaan ini menunjukkan bahwa kebutuhan pinjaman pengusaha UMKM di semua sektor masih terfokus pada modal kerja yaitu untuk pengadaan bahan baku dan bahan penolong. Temuan ini sesuai dengan data penyaluran pinjaman pihak perbankan yang menunjukkan bahwa porsi terbesar pinjaman pada UMKM adalah kredit modal kerja (Bank Indonesia, Hasil Penelitian Peran Lembaga Keuangan Bank dan Non Bank Dalam Pembiayaan Komoditas Terpilih UMKM dari tiga sektor penyumbang PDRB terbesar di Jawa Tengah).

Penelitian yang sama juga menemukan bahwa lembaga keuangan bank semakin mendapat tempat di hati masyarakat. Hal ini dibuktikan dengan masyarakat yang memilih lembaga keuangan bank menjadi sumber pembiayaan prioritas oleh 418 (43,36%) dari 964 responden untuk pengajuan pinjaman di waktu

yang akan datang. Hal itu ditemui pada semua sektor baik pertanian, industri maupun perdagangan di Jawa Tengah. Prioritas selanjutnya adalah lembaga keuangan informal dan sumber dana institusi seperti BUMN. Hal ini dapat dimengerti karena sumber dana informal dinilai mempunyai prosedur yang lebih mudah dan sifatnya tidak mengikat.

### **Dukungan Pemerintah**

Pemerintah Jawa Tengah melalui Dinas Koperasi dan UMKM melakukan strategi untuk memajukan dan mengembangkan UMKM. Manajemen strategi menurut Wheelen dkk (2010), adalah serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan/perencanaan strategi, pelaksanaan/implementasi dan evaluasi.

Dalam mengembangkan usaha, menurut Hunger & Thomas, 2003 (Putra, 2016), perlu dilakukan keputusan strategis jangka panjang secara keseluruhan. Ada beberapa strategi upaya yang dilakukan oleh pemerintah Jawa Tengah dalam membantu pengembangan UMKM dan koperasi secara berkesinambungan:

1. Mewujudkan koperasi yang berkualitas dan sehat yang memiliki *track record* yang baik dalam aspek kelembagaan ataupun SDMnya.
2. Pengembangan gerakan masyarakat sadar koperasi sehingga dapat mengembangkan produk unggulan daerah

Jawa Tengah yang berdaya saing (sesuai arahan dari gubernur Jawa Tengah bahwa setiap daerah di Jawa Tengah harus mempunyai minimal 2 produk unggulan (OVOP) untuk meningkatkan daya saing dengan daerah lainya).

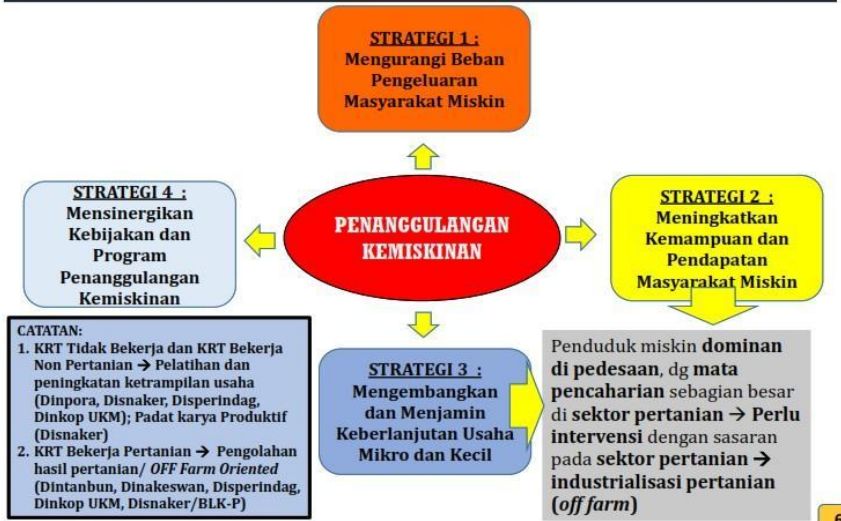
3. Mewujudkan sumber daya manusia pengelola koperasi dan UMKM yang kompeten.mengembangkan SDM pengurus koperasi melalui pelatihan-pelatihan).

Mewujudkan aparatur yang profesional, berdedikasi, tanggap dan berorientasi pada pelayanan prima dalam upaya pemberdayaan UMKM. Untuk mengurangi jumlah masyarakat miskin, maka Pemerintah Provinsi Jawa Tengah melakukan 4 (empat) strategi penanggulangan kemiskinan di jawa tengah, yaitu:

1. Mengurangi beban pengeluaran masyarakat miskin
2. Meningkatkan kemampuan dan pendapatan masyarakat miskin
3. Mengembangkan dan menjamin keberlanjutan usaha mikro dan kecil
4. Mensinergikan kebijakan dan program penanggulangan kemiskinan

Secara jelas, strategi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dapat dilihat di gambar 3 dan pengembangan UMKM menjadi salah satu fokus utama dan pemerintah juga melakukan jaminan keberhasilan UMKM.

## STRATEGI PENANGGULANGAN KEMISKINAN DI JAWA TENGAH



Gambar 3.3

Strategi Penanggulangan Kemiskinan Provinsi Jawa Tengah  
 Sumber: Kebijakan Pemerataan Ekonomi dalam rangka  
 menurunkan kemiskinan, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, 2017

Pemerintah Jawa Tengah dalam menekan kemiskinan juga sudah mengikuti Peraturan Presiden No. 15 tahun 2010 tentang strategi penanggulangan kemiskinan yang berlaku di level nasional. Berikut ini adalah gambar (lihat gambar 3.4) tentang strategi dan langkah yang diambil untuk mewujudkan target strategi yang sudah dicanangkan.



Gambar 3. 4.

Strategi Penanggulangan Kemiskinan Pemerintah

Sumber: Kebijakan Pemerataan Ekonomi dalam rangka menurunkan kemiskinan, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, 2017

#### Daftar Pustaka

1. Executive summary *Hasil Penelitian* Kantor Bank Indonesia Semarang bekerjasama dengan Center for Micro and Small Enterprise Dynamics (CEMSED) Fakultas Ekonomi UKSW Salatiga
2. Kementrian Perdagangan. (2013). Analisis peran lembaga pembiayaan dalam pengembangan UMKM. (2013). Pusat Kebijakan Perdagangan Dalam Negeri: Badan Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan Perdagangan.
3. Putra, A.H.P. (2016). Analisis Pelaksanaan Strategi Pengembangan Koperasi Tidak Aktif di Jawa Tengah. *Skripsi*. Semarang: Universitas Diponegoro Jurusan Administrasi Publik
4. Tambunan, T.( 2012). *Usaha Mikro, Kecil dan Menengah*

- di Indonesia*. Isu-isu Penting. LP3ES. Jakarta
5. Tony W. (2008). Kajian Model Empiris Perilaku Berwirausaha UKM DIY dan Jawa Tengah. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.10, No. 2, September 2008: 93-104
  6. Wakil Gubernur Jateng. (2017). *Kebijakan pemerataan ekonomi untuk menurunkan kemiskinan*: Semarang
  7. Wheelen, T.L., Hunger, J. D. (2010). *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability*. Twelfth Edition. Pearson.
  8. Suwarno, HL., Harianti, ARademakers, M. F. L. (1998). Market organization in Indonesia: Javanese and Chinese family business in the Jamu industry. *Organization Studies*, Mid- Winter, 1–20.. (2021). *Family Business: Membangun Bisnis Keluarga*. Yogyakarta: Andi Offset
  9. Faustine, P. (2001). The influence of trust in exchanging business vision and knowledge within a family business: A case study in PT GTX Bandung/Indonesia. In *FBN Research Forum Proceedings*. Milan, Italy: Bocconi University.
  10. Carney, M., & Gedajlovic. (2002 January–February). The co-evolution of institutional environments and organizational strategies: The rise of family business groups in the ASEAN region. *Organization Studies*, 1–25.
  11. Tsamenyi, M., Noormasyah, I., Uddin, S. (2013). Management Controls in Family-Owned Businesses (FOBs) and management accounting on the adaptation of organization interaction (A case study of an Indonesian Family-Owned University). *Accounting Forum*, 32, 62-74
  12. Simanjuntak, Agustinus (2010) Prinsip-prinsip Manajemen Bisnis Keluarga (Family Business) Dikaitkan dengan Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas (PT). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol. 12, No.2, p.

113-120

13. Handoyo, S. Stefan, Augustus. 2010. Structure of Family-Owned and Controlled Comparison, Makalah dalam Pelatihan yang diselenggarakan oleh Indonesia Institute for Corporate Directorship (IICD), Jakarta
14. Rademakers, M. F. L. (1998). Market organization in Indonesia: Javanese and Chinese family business in the Jamu industry. *Organization Studies, Mid-Winter*, 1–20.
15. Mulder, N. (1989). *Individual and society in Java: A cultural analysis*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
16. Kets de Vries, M. (1996). *Family Business Dilemmas in the Family Firm*. London: International Thompson Business Press.

# BAGIAN KEDUA

# FAMILY BISNIS



# BAB 6

## FAMILY BISNIS

### **Pengertian Family Bisnis**

Family bisnis berasal dari dua kata yaitu famili yang berarti keluarga dan bisnis yang berarti usaha. Jika kita membicarakan tentang pengertian keluarga, secara hukum memiliki arti hubungan kekeluargaan atau pertalian darah. Menurut Handoyo (2010), keluarga adalah suatu persekutuan orang-orang yang dipimpin oleh seorang pria dan seorang wanita, dipersatukan dalam perkawinan dan keturunannya serta kerabat sampai derajat ketiga atau keempat dari kekerabatan. Dengan demikian bisnis keluarga atau family business merupakan usaha yang dimiliki dan/atau dikelola oleh sejumlah orang yang memiliki hubungan kekeluargaan, baik suami-istri maupun keturunannya, termasuk hubungan persaudaraan (Simanjuntak, 2010)

Menurut Lea (1991:5) bisnis keluarga adalah bisnis yang dimiliki baik seluruhnya, atau sebagian besar, oleh satu orang atau oleh anggota satu keluarga. Ini mungkin dipimpin oleh pendiri pengusaha dan mempekerjakan pasangan atau kerabat lainnya, atau mungkin dimiliki dan dioperasikan oleh anak, cucu, atau anggota keluarga pendiri lainnya.

Pendapat lain tentang perusahaan keluarga dikemukakan oleh Rock (1991) yang menyatakan bahwa suatu perusahaan keluarga,

pemegang sahamnya adalah sebuah keluarga, dan posisi pengelola (manajemen) dikuasai oleh anggota keluarga serta diharapkan keturunan keluarga tersebut mengikuti jejak mereka nantinya sebagai pengelola. Winter dkk. (1998) mendefinisikan bisnis keluarga sebagai bisnis yang dimiliki dan dikelola oleh satu atau lebih anggota keluarga. Peneliti yang sama ini menggunakan konsep rumah tangga keluarga, yang didefinisikan sebagai sekelompok orang yang terkait dengan darah, perkawinan, atau adopsi, yang berbagi unit tempat tinggal bersama dan berpartisipasi dalam kepemilikan bisnis.

Poza (2010) menyatakan bahwa perusahaan keluarga adalah perusahaan yang kontrol kepemilikan, partisipasi manajerial, dan nilai-nilai yang dianut pendiri perusahaan atau CEO generasi dan satu atau lebih anggota keluarga berpengaruh secara signifikan terhadap perusahaan

Aronoff dan Ward (1995) berpendapat bahwa suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. Pendapat lain dikemukakan oleh Donnelley (1988) yang berpendapat bahwa suatu organisasi digolongkan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan.

Hilburt-Davis dan Dyer (2003:5) mendefinisikan bisnis keluarga sebagai organisasi di mana kepemilikan dan/atau keputusan manajemen dipengaruhi oleh keluarga. Fleming

(2000:11) melanjutkan dengan menggunakan definisi sederhana dari bisnis keluarga sebagai contoh di mana dua orang atau lebih dari keluarga yang sama bekerja sama dalam bisnis yang setidaknya dimiliki oleh salah satu dari mereka. Bisa jadi kombinasi antara suami dan istri, ayah dan anak, saudara laki-laki, ayah dan sepupunya, dan seterusnya. Handler (1990:37) juga berpendapat bahwa bisnis keluarga adalah bisnis di mana satu keluarga mengendalikan bisnis tersebut.

Perusahaan keluarga mencakup dua atau lebih anggota keluarga yang memiliki kendali keuangan perusahaan. Terkadang, semua anggota keluarga berada di generasi yang sama: saudara kandung, tim suami-istri, dan sepupu. Lebih sering, bisnis mengenali diri mereka sebagai bisnis keluarga ketika setidaknya dua generasi terlibat: seorang pengusaha-orang tua dan anak atau keponakannya. Dengan definisi ini, anggota keluarga dapat dimasukkan dalam peran kepemilikan, manajemen, atau karyawan (Aronoff et al., 2002:2)Litz (1995:71) menekankan pentingnya ikatan keluarga dalam bisnis, terutama dengan suksesi bisnis ke generasi berikutnya. Pemilik harus memiliki visi bahwa bisnis keluarga harus tetap berada di tangan keluarga.

Untuk tujuan penelitian ini, bisnis keluarga didefinisikan sebagai bisnis yang dimiliki oleh anggota keluarga yang sama dan dipengaruhi oleh ikatan keluarga untuk mencapai visi keluarga. Dua atau lebih anggota keluarga secara aktif terlibat dalam bisnis dan tujuannya adalah untuk melanjutkan bisnis ke generasi berikutnya

## Daftar Pustaka

1. Handoyo, S. Stefan, Agustus 2010. Structure of Family-Owned and Controlled Corporations, Makalah dalam Pelatihan yang diselenggarakan oleh Indonesia Institute for Corporate Directorship (IICD), Jakarta.
2. Simanjuntak, A. 2010. Prinsip-prinsip Manajemen Bisnis Keluarga (Family Bisnis) dikaitkan dengan kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas (PT). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.12, No.2, Sept 2010: 113-120.
3. Lea, J. (1991). *Keeping It in the Family*. New York, NY: John Wiley & Sons.
4. Rock, S. (1991). *Family Firm*. Director Book-Simon Schuster, England
5. Poza, Ernesto J. (2007). *Family business*, 2nd edition. United States of America: Thomson South-Western.
6. Aronoff, C.E., dan Ward, J.L. (1995). *Family-Owned Businesses: A thing of the past or a model of the future?* *Family Business Review*, 8(2); pp.121-130
7. Donnelley, and Robert, G. 1988. *The Family Business*. *Family Business Review*, 1(4): pp. 427-445
8. Hilburt-Davis, Jane and W.Gibb Dyer Jr. 2003. *Consulting to Family Business: A Practical Guide to Contracting, Assessment and Implementation*. San Fransisco, CA: Josey-Bass/Pfeiffer

9. Fleming, Q.J. (2000). Keeping the family baggage out of family business: Avoiding the seven deadly sins that destroy family businesses. New York: Fireside
10. Handler, WC.1990. Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members. . Baylor University:1042-2587
11. Winter, M., Fitzgerald, M.A., Heck, R.K.Z., Haynes, G.W. and Danes, S.M. (1998), "Revisiting the study of family businesses: methodological challenges, dilemmas, and alternative approaches", [Family Business Review](#), Vol. 11 No. 3, pp. 239-52.

## BAB 7

# PENTINGNYA (SUKSESI) FAMILY BISNIS

### A. Pendahuluan

Bisnis keluarga berperan penting bagi perekonomian dunia maupun perekonomian suatu negara. Menurut Poza (2019), Sekitar 80%-98% bisnis di dunia merupakan usaha. keluarga. Di AS diperkirakan perusahaan keluarga menciptakan 64% GDP. Perusahaan keluarga menampung lebih dari 85% pekerja di seluruh dunia (Poza, 2013). Yuswo hardy dalam Indonesia Brand Forum menyatakan bahwa bisnis keluarga memiliki peranan penting dalam perekonomian Indonesia. Hal ini dikarenakan bahwa bisnis keluarga dapat menciptakan lapangan pekerjaan yang besar bagi masyarakat. Ditemukan sekitar 95% perusahaan keluarga di Indonesia memiliki jumlah kekayaan sebesar USD 134 miliar atau diperkirakan dapat mencapai 25% dari total Produk Domestik Bruto.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh The Jakarta Consulting Group yang dilakukan pada tahun 2004 yang dikutip oleh Suwarno dan Harianti (2021) ditemukan bahwa dari 87 perusahaan yang dimiliki oleh keluarga ada  $\frac{1}{3}$  nya memiliki pasar nasional dan mendekati  $\frac{1}{5}$  nya sudah menembus ke pasar internasional. Selain itu, menurut Price Waterhouse and Coopers (PwC) dalam laporannya mengenai Survei Bisnis Keluarga di Indonesia pada

tahun 2014, menemukan data di Indonesia lebih dari 95% adalah bisnis yang dimiliki keluarga. Bisnis keluarga memiliki peran penting dalam kontribusi pendapatan Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia. Kontribusi perusahaan keluarga terhadap PDB mencapai 82,44%. Ini berarti keberadaan bisnis keluarga dalam menopang perekonomian sebuah negara adalah sangat penting. Meskipun bisnis keluarga ini dimiliki oleh keluarga namun pengelolaannya tentu saja diharapkan tetap dilakukan secara profesional. Pengelolaan bisnis keluarga dapat dilakukan dengan melakukan tata kelola yang dapat berpengaruh pada pencapaian tujuan bisnis keluarga yang akan dicapai. Dengan menggunakan sistem tata kelola maka pergerakan bisnis/usaha dapat dipantau, diarahkan dan dikendalikan dengan lebih baik.

Bisnis keluarga di masyarakat dan ekonomi memiliki sejarah yang kuat serta kontribusi ekonomi dan sosial yang vital (Heck and Stafford, 2001). Bisnis keluarga sebagai bidang studi akademis termasuk kajian yang baru. Pengusaha adalah pemain sentral dan vital dalam fenomena kewirausahaan dan bisnis keluarga (Zachary dan Mishra, 2011). Sebagian besar peneliti telah mengabaikan sistem keluarga dalam mempelajari dan melakukan penelitian bisnis keluarga. Faktanya, bisnis keluarga paling sering merupakan manifestasi dari sistem keluarga yang terkait. Untuk memahami sepenuhnya bisnis keluarga, seseorang harus memeriksa sistem keluarga secara terpisah dan dalam hubungannya dengan bisnis. Selanjutnya, peran keluarga dalam bisnis keluarga dan kegiatan

kewirausahaan adalah yang terpenting (Heck et al., 2008).

Keluarga merupakan entitas penting dan fundamental bagi menciptakan dan mempertahankan perilaku atau pengalaman kewirausahaan (Zachary, 2011). Sepanjang sejarah, keluarga sangat penting bagi penciptaan dan pengoperasian suatu bisnis. Keluarga adalah sumber yang paling penting dari modal manusia, modal sosial, modal keuangan, dan modal fisik (Zachary, 2011).

Selanjutnya Danes et al (2009) mengatakan bahwa modal keluarga, total sumber daya yang dimiliki anggota keluarga memungkinkan dan mendorong kesuksesan bisnis keluarga jangka pendek dan keberlanjutan jangka panjang. Kebutuhan ekonomi untuk mencari nafkah dan menghidupi keluarga sering menjadi motivasi yang mendasari untuk memulai dan menumbuhkan bisnis (Winter et al., 1998). Di antara motivator lainnya, gaya hidup dan tujuan menjadi kaya memainkan peran penting dalam menentukan apakah anggota atau anggota keluarga tertentu memilih untuk memulai bisnis.

## **B. Peran Bisnis Keluarga**

Beberapa penelitian tentang perusahaan keluarga telah mencatatkan peran yang sangat signifikan dari perusahaan keluarga atas pertumbuhan ekonomi suatu negara. Perusahaan keluarga telah memberi kontribusi yang sangat besar bagi kegiatan ekonomi. Berbeda dengan perusahaan-perusahaan bukan keluarga yang mengalami pasang surut pertumbuhan, perusahaan keluarga justru menunjukkan kinerja yang stabil dan cenderung meningkat. Sebagai



dampak dari itu, perusahaan keluarga mampu member sumbangan antara 45% sampai 70% dari Produk Domestik Kotor (GDP) dan banyak menyerap tenaga kerja di banyak Negara (Glassop dan Waddell, 2005). Meskipun terdapat perbedaan antar Negara, persentase sumbangan perusahaan keluarga di suatu Negara secara rata-rata adalah di atas 60%. Jadi, secara umum perusahaan keluarga menempati posisi utama khususnya di Negaranegara yang menganut system ekonomi pasar. Dengan kata lain, di Negara-negara dengan system pasar, keberadaan perusahaan keluarga sangat menonjol dan mempunyai derajat keberlanjutan (sustainability) yang tinggi.

Berdasarkan data dari International Family Enterprise Research Academy (2003), perusahaan keluarga menempati posisi penting dalam perekonomian suatu negara-negara di dunia. Sebagai contoh, di Amreika Serikat, dimana diperkirakan 96 persen dari keseluruhan perusahaan adalah perusahaan keluarga. Sedangkan di Italy jumlah itu sedikit lebih kecil yaitu 93%. Sementara itu di Chili, 75% dari keseluruhan perusahaan dapat digolongkan sebagai perusahaan keluarga, di Belgia sebanyak 70%, di Spanyol sebanyak 75%, sedangkan di Australia bagian perusahaan keluarga adalah 75% dari keseluruhan unit bisnisnya.

Selain itu, perusahaan keluarga memberikan sumbangan yang besar terhadap pembentukan Produk Nasional Kotor (GNP). Di Amerika Serikat 40% dari GNPnya disumbangkan oleh perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga di Brazil dan Portugal

menyumbangkan 65% GNP, sedangkan perusahaan keluarga di Australia menyumbangkan 50% GNP. Di Indonesia, sumbangan perusahaan keluarga terhadap pembentukan GNP adalah sebesar 80% (Casillas, Jose C., Fransisco J. Acedo and Ana M. Moreno, 2007: 22-24).

Berdasar data BPS (2007) yang telah menyelenggarakan Survey Ekonomi Nasional (Susenas) di tahun 2006, di Indonesia terdapat 48.929.636 perusahaan. Dari sejumlah itu, sebanyak 90,95% dapat dikategorikan sebagai perusahaan keluarga. Data susenas tersebut juga menyebutkan bahwa perusahaan keluarga menyumbang 53,28% dari GDP dan menyerap 85.416.493 orang sebagai tenaga kerja atau 96,18% dari seluruh angkatan kerja.

#### Pentingnya Suksesi Family Bisnis

Keberhasilan suksesi family bisnis adalah hal yang penting dan berpengaruh bagi kelangsungan dan sangat menentukan masa depan suatu bisnis keluarga. Hal yang krusial adalah ditemukannya hanya 30% dari keseluruhan bisnis keluarga yang bisa bertahan pada masa transisi dari generasi pertama ke generasi kedua. Disadari juga oleh pelaku usaha bahwa salah satu hal penting dalam family bisnis adalah bagaimana menyiapkan transisi antara generasi pertama dengan generasi kedua (Hall & Mattias, 2008).

Ada beberapa faktor yang dapat menjadi penyebab kegagalan, yaitu (Cherone & Haryadi, 2014): kurangnya transfer pengetahuan dari pendahulu ke penerus, kurangnya perencanaan suksesi, perbedaan kepentingan keluarga yang berdampak pada operasi

bisnis, tidak ada penerus potensial yang terlibat dalam perusahaan, generasi tua tidak ingin memulai proses suksesi dan ingin seumur hidupnya memimpin perusahaan, masalah lain yang muncul yaitu generasi tua tidak bisa bersikap adil kepada anak-anaknya baik yang terlibat maupun tidak terlibat pada perusahaan. Selain penyebab kegagalan di atas, ada juga hal-hal yang bersifat lebih umum yang bisa menggagalkan perencanaan suksesi yaitu: kurangnya dukungan dari pihak manajemen, kurangnya komunikasi yang efektif dan terbuka bagi seluruh organisasi, kurangnya komunikasi dengan calon individu pemimpin, kurangnya pemahaman, dokumentasi yang tidak memadai, partisipasi yang kurang memadai, kurangnya akuntabilitas dan pengikutan, dan kurangnya ulasan dan revisi serta gagalnya perusahaan untuk memisahkan kepentingan ketiga pihak (pemilik, manajerial dan keluarga) sehingga menggeser kepentingan perusahaan itu sendiri.

Disisi lain, ada juga faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan suksesi (Cherone dan Haryadi, 2014), yaitu: faktor kesiapan suksesor, faktor aktivitas perencanaan dan kontrol dan faktor hubungan keluarga . Dari ketiga faktor tersebut yang menjadi kunci untuk keberlangsungan perusahaan adalah kesiapan suksesor. Mengetahui pentingnya kesiapan suksesor dalam perencanaan suksesi, tentunya membuat kegiatan mempersiapkan suksesor juga sangat diperlukan.

### **C. Contoh Nyata Suksesi dalam Perusahaan Keluarga.**

Wahjono (2009) menyatakan bahwa hal yang krusial dalam perusahaan keluarga adalah pergantian pucuk pimpinan (suksesi). Banyak perusahaan yang tidak siap dengan pergantian kepemimpinan sehingga perusahaan tersebut harus terhenti di generasi pertama saja, seperti dalam kasus Surabaya Post, harian terkemuka yang terbit di Surabaya dengan cakupan wilayah edar seluruh Jawa Timur. Meskipun putra-putri pendiri (R. Abdul Azis dan istrinya) bersekolah tinggi di Amerika Serikat dengan gelar doktor ekonomi, tetapi tidak bisa menyelematkan perusahaan sehingga harus di pailitkan oleh Pengadilan Niaga di tahun 2002.

Berbeda dengan Surabaya Post, Thayeb Mohammad Gobel, pendiri PT Gobel Dharma Nusantara dahulu PT. National Gobel, menyiapkan Rachmat Gobel, anak ke-lima dan anak lelaki tertua. Gobel tua telah menyiapkan Rachmat sejak usia 8 tahun dengan sesering mungkin dilibatkan dalam suasana kantor dan pabrik di kawasan Cawang, Jakarta. Selain itu Rachmat juga disekolahkan bisnisd di Jepang (Chuo University) juga menjalani kerja magang di perusahaan keluarganya sendiri. Selepas dari kuliahnya di Jepang, Rachmat harus menjalani masa 6 tahun dengan bekerja mulai dari bawah sampai akhirnya memegang tampuk Direktur pada tahun 1990. Keputusan menyekolahkan Rachmat ke Jepang adalah visi cemerlang Gobel tua. Belakangan muncul banyak perusahaan baru hasil patungan dengan perusahaan raksasa elektronik Jepang, Matsushita (tabloid bisnis Kontan, edisi 42/XI, 16 Juli 2007).

Rhenald Kasali (harian Suara Pembaharuan, 27 November 2008) juga menguatkan pendapat Gobel. Seperti yang terjadi dalam proses pergantian kepemimpinan perusahaan yang sukses di PT Mustika Ratu, Tbk, dari BRA Mooryati Soedibyo ke anaknya Putri Koeswisnu Wardani juga didahului dengan mekanisme pemagangan yang sungguh-sungguh. Proses pemagangan itu dijalannya selama 5 tahun, dengan melibatkan pada pekerjaan yang berbeda-beda. Mulai dari bekerja di bagian pemasaran, kemudian pindah ke bagian keuangan, dengan perlakuan yang sama dengan karyawan biasa yang lain. Untuk menghindari terjadi tumpang tindih peran, dan adanya kemungkinan “gangguan” dari anggota keluarga Putri yang lain, maka sang Ibu memberikan “mainan lain” kepada anak-anak yang tak kebagian tongkat suksesi. Ada yang mengelola spa, untuk perawatan kecantikan tubuh, juga ada yang mengelola konstruksi yang sesuai dengan bakat dan pendidikan anak. Sedang anak yang lain yang tidak kebagian jabatan eksekutif tetap dilibatkan dalam menjaga bendera perusahaan dengan menempatkannya dalam jabatan komisaris.

Bagi pendiri perusahaan keluarga, keberhasilan suksesi adalah ujian akhir kejayaannya (Tracey, 2001: 115-116). Adalah sulit untuk memahami mengapa suksesi seringkali merupakan isu yang sensitive, khususnya bagi perusahaan keluarga generasi pertama. Orang yang mendirikan dan membesarkan, merasa sedih untuk mati, dan kegagalan membuat rencana suksesi merupakan hal yang egois dan tolol. Adalah hal yang tak bisa diacuhkan apabila karena

penanganan suksesi yang buruk tersebut membuat pesaing mendapat keuntungan yang signifikan. Menurut Alan Carsrud, konsultan perusahaan keluarga dari Amerika dalam Brännback M., Carsrud, A. L., Hudd, I., Nordberg, L. & Renko, M. (2006) menyarankan beberapa hal untuk rencana suksesi yang berhasil (*golden rules for succession-planning*) yaitu:

1. Susun harapan tentang tugas dan peran secara jernih.
2. Gaji berbasis kinerja actual, bukan berdasar kebutuhan personal.
3. Atur untuk supervisi, pemantauan, dan saran bagi mentor yang bukan keluarga.
4. Sediakan tanggung jawab yang sesungguhnya atas kinerja yang sesungguhnya.
5. Putar penugasan untuk periode yang bermakna.
6. Sediakan prosedur tertulis bagi anggota keluarga yang ingin meninggalkan perusahaan keluarga.

Beberapa telaah atas pustaka tentang perusahaan keluarga, seperti yang dikemukakan oleh Neuberger and Lank (1998: 133) yang menyarankan konklusi sebagai berikut:

- 1) Suksesi CEO sejauh ini merupakan isu yang paling sering dibicarakan.
- 2) Factor kritis yang menentukan apakah suatu perusahaan keluarga dapat bertahan adalah kemampuan mengelola proses suksesi.

Sementara itu Moores and Barrett (2002: 6) menyatakan bahwa “sustainability of Family Business depends on success of succession”. Sehingga tidak bisa dipungkiri bahwa masa depan perusahaan keluarga tergantung pada keberhasilan suksesi. Sehingga tidak salah manakala Moores and Barrett (2002) mendefinisikan suksesi adalah peralihan kepemilikan perusahaan keluarga kepada suksesor dari pemilik sebelumnya. Perusahaan keluarga seringkali mempunyai masalah dalam pengelolaan suksesi ketika pendiri bisnis atau generasi pengelola saat ini telah begitu lama mengelola perusahaan keluarganya dan mendekati masa pensiun. Jika generasi sesudahnya mengambil alih manajemen, ada kemungkinan terdapat kesenjangan antara kepemilikan dengan kemampuan mengendalikan bisnis yang memerlukan ketrampilan dan kerja keras dalam memelihara dan mempertanggung jawabkan perusahaan keluarganya. Disisi lain, generasi tua sulit untuk menerima kenyataan bahwa ketuaannya dan dominansi patriarhal sudah tidak bisa diterima atau tidak sesuai lagi.

#### **D. Model Suksesi dalam Perusahaan Keluarga.**

Wahjono (2009) menyimpulkan bawah terdapat beberapa rujukan model yang dapat digunakan oleh perusahaan keluarga di Indonesia dalam melakukan suksesi. Khususnya untuk perusahaan keluarga yang tergolong pada skala kecil dan menengah. Contoh model itu adalah: Lombardi model, Lansberg model, Gobel model, dan Mooryati model. Dalam mengaplikasikan model suksesi terdapat beberapa hal yang perlu dijadikan pertimbangan, yaitu:

1. Perbedaan budaya Indonesian dan barat (American-European),
2. Perbedaan etika kerja,
3. Perbedaan situasi dan peluang kerja antar Negara,
4. Perbedaan tanggungan keluarga (family bond),
5. Perbedaan tata nilai dalam memandang konflik,
6. Perbedaan antar generasi (generational gap),
7. Perbedaan perhatian dalam berkonflik.

Oleh karenanya, diperlukan model suksesi yang sesuai dengan dengan kondisi perusahaan keluarga di Indonesia, khususnya untuk kelas ekonomi kecil dan menengah. Model suksesi juga diharapkan dapat menjawab beberapa pertanyaan seperti:

1. Kapan waktu yang paling tepat dalam melakukan suksesi,
2. Bagaimana proses dan tahapan suksesi berlangsung,
3. Apa yang perlu disiapkan,
4. Siapa yang harus berpartisipasi saat perencanaan suksesi berlangsung dan diimplementasikan,
5. Bagaimana komposisi saham diantara anggota keluarga.

Soedibyo (2007) menemukan dalam penelitiannya, bahwa terdapat lima fakta penting dalam proses suksesi di perusahaan keluarga, yaitu:

1. Persiapan suksesi adalah sangat penting, itulah sebabnya persiapan suksesi harus dikerjakan secara bersama-sama antara generasi tua dan generasi penerus. Keberlanjutan perusahaan keluarga tergantung pada kualitas



persiapannya.

2. Generasi muda yang kompeten adalah prasyarat untuk memelihara dan meningkatkan kinerja perusahaan keluarga.
3. Mutu suksesi ditentukan oleh variable yang dapat mengkomunikasikan konsep dan filosofi kepada generasi muda.
4. Penanaman nilai-nilai keluarga adalah sangat penting untuk dilakukan bersama. Untuk menghindari konflik, diperlukan pernyataan yang jelas atas hak dan kewajiban masing-masing anggota keluarga sejak dini. Konsep unit entity (pembedaan antara milik sendiri dan milik perusahaan) harus betul-betul dipahami dengan jelas diantara anggota keluarga.
5. Faktor lain yang menentukan keberhasilan suksesi adalah semangat, pamrih (intention), kejujuran, dan honesty, and ketulusan (sincerity) dalam melakukan bisnis. Konflik antara generasi tua dan muda berasal dari perlakuan yang berbeda dalam memandang bagaimana melanjutkan perusahaan keluarga.

### **Daftar Pustaka**

1. Casillas, Jose C., Fransisco J. Acedo and Ana M. Moreno. 2007. *International Entrepreneurship in Family Business*, Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.
2. Cherone, D., Haryadi, B. 2014. *Mentoring dalam proses*

- sukses kepemimpinan bisnis pada keluarga pada CV. 369 Tobacco. AGora, Vol.2, No. 2
3. Carsrud, Alan. L. 1994 Meanderings of a Resurrected Psychologist or, Lessons Learned in Creating a Family Business Program. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 19, p: 40.
  4. Danes, S.M., Stafford, K., Haynes, G. and Amarapurkar, S. (2009), "Family capital of family firms: bridging human, social, and financial capital", *Family Business Review*, Vol. 22 No. 3, pp. 199-215.
  5. Glassop, Linda and Dianne Waddel. 2005. *Managing the Family Business*.
  6. Hall, Anika; Mattias, Nordqvist. 2008. *Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding. Family Business Review*. vol. XXI, no. 1, March, pp. 51-68.
  7. Heidelberg: Heidelberg Press. Poza, Ernesto J. (2010). *Family Business*, 3rd Edition. United States of America: Thomson South-Western
  8. Heck, R.K.Z. and Stafford, K. (2001), "The vital institution of family business: economic benefits hidden in plain sight", in McCann, G.K. and Upton, N. (Eds), *Destroying Myths and Creating Value in Family Business*, Stetson University, Deland, FL, pp. 9-17.
  9. Heck, R.K.Z., Hoy, F., Poutziouris, P.Z. and Steier, L.P. (2008), "Emerging paths of family entrepreneurship research", *Journal of Small Business Management*, Vol. 46 No. 3, pp. 317-30.
  10. Kontan tabloit bisnis, edisi 42/XI, 16 Juli 2007.
  11. Moores, Ken and Mary Barrett. 2002. *Learning Family Business, Paradoxes and Pathways*. Aldeshot, Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
  12. Neubauer, Fred and Alden G. Lank. 1998. *The Family Business, Its Governance for Sustainability*, London: MacMillan Press, Ltd.
  13. Soediby, Moorjati. 2007. *Kajian terhadap Sukses Kepemimpinan Puncak (CEO) Perusahaan Keluarga Indonesia - menurut Perspektif Penerus*. Jakarta:Disertasi,

Program Pasca Sarjana, Universitas Indonesia.

14. Tracey, Denis. 2001. *Family Business – Stories from Australian family business and the people who operate them, the volatile mix of love, power and money*, Melbourne: Information Australia.
15. Zachary, R.K. and Mishra, C.S. (2011), “The future of entrepreneurship research: calling all researchers”, *Entrepreneurship Research Journal*, Vol. 1 No. 1, pp. 1-13, available at: [www.bepress.com/erj/vol1/iss1/1/](http://www.bepress.com/erj/vol1/iss1/1/)
16. Zachary, R.K. 2011. The importance of the family system in family business. *Journal of Family Business Management*, Vol. 1, No. 1, p. 26-36
17. Wahjono, S.I, 2009. Suksesti Dalam Perusahaan Keluarga. *Jurnal Balance* Vol. 3, No. 1: 1-15.
18. Winter, M., Fitzgerald, M.A., Heck, R.K.Z., Haynes, G.W. and Danes, S.M. (1998), “Revisiting the study of family businesses: methodological challenges, dilemmas, and alternative approaches”, *Family Business Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 239-52.

## BAB 8

# KARAKTERISTIK FAMILY BISNIS

### A. Pendahuluan

Salah satu ciri paling unik dalam bisnis keluarga menurut Susanto adalah bahwa ide awal pendirian bisnis/perusahaan diawali oleh salah satu anggota keluarga. Ciri ini sudah menggambarkan bahwa pengendalian dan pengelolaan bisnisnya akan dikendalikan oleh keluarga. Peranan keluarga dalam bisnis sangat besar yang ditunjukkan dalam penunjukkan kepemimpinan, pengawasan, kebijakan dan pengambilan keputusan serta perumusan strategi bisnis dan aktivitas bisnis dalam keseharian dilakukan oleh keluarga (Suwarno dan Harianti, 2021). Ciri lain yang biasanya ada dalam bisnis keluarga adalah sebagai berikut:

1. Keikutsertaan anggota keluarga yang terlibat, dimana tidak hanya orang tua yang mengurus kepentingan bisnis namun juga adanya intensi orang tua untuk mengikuti magang dan melibatkan anak-anaknya sejak usia muda dalam bisnis. Keterlibatan yang tinggi dalam bisnis keluarga ini akan memunculkan komitmen terhadap usaha /bisnis yang tinggi dengan harapan anak-anak ini akan menjadi generasi penerus keluarga untuk melanjutkan usaha yang telah dirintis.

2. Usaha/bisnis yang dikembangkan akan menjadi tempat belajar bagi calon generasi penerus yang pada akhirnya akan menumbuhkan jiwa bisnis yang kuat dan mendarah daging.
3. Tingginya saling mengandalkan, karena adanya rasa saling percaya diantara setiap anggota keluarga
4. Kekuatan emosi. dalam bisnis keluarga para karyawan diperlakukan sebagai anggota keluarga sehingga terdapat kepercayaan yang baik dengan karyawannya. Kebijakan juga sangat tergantung pada pimpinan bisnis keluarga.
5. Kekaburan fungsi anggota keluarga yang memiliki jabatan resmi. Anggota keluarga terlibat dalam urusan bisnis dan campur tangan dalam kegiatan/operasi perusahaan rutin
6. Kepemimpinan ganda yang dapat membingungkan karyawan karena adanya intervensi yang tinggi dari pihak keluarga pada kepemimpinan perusahaan meskipun sudah menggunakan manajer profesional.

Selanjutnya tokoh lain yaitu Westhead (Suwarno dan Harianti, 2021) menjelaskan ciri-ciri perusahaan keluarga yaitu:

1. Dimiliki oleh keluarga tunggal yang berpengaruh dengan total kepesertaan saham lebih dari 50%.
2. Dijalankan oleh beberapa sanak keluarga yang memiliki mayoritas saham
3. Jabatan inti dimiliki oleh keluarga
4. Keuangan perusahaan biasanya masih menyatu dengan

keuangan keluarga

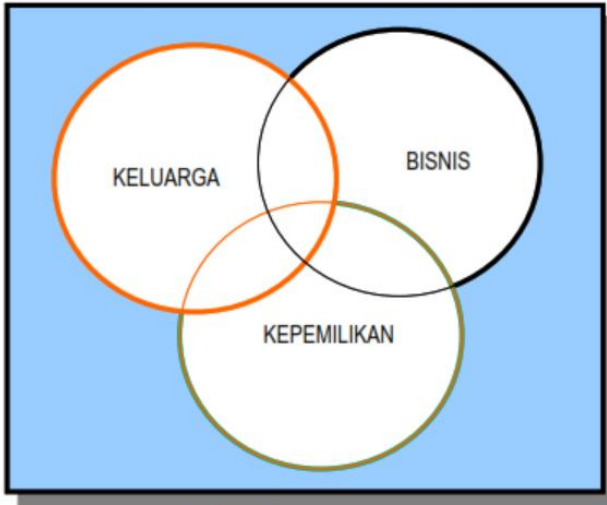
5. Prosedur tanggung jawab operasional perusahaan tidak ketat
6. Etos kerja tinggi
7. Tidak terdapat keunikan dalam manajemen

## **B. Elemen Bisnis keluarga**

Gambar berikut menggambarkan situasi unik dalam bisnis keluarga (Tagiuri & Davis, seperti dikutip Van der Merwe, 2004:68)

- 1 adalah anggota keluarga;
- 2 adalah kepemilikan bisnis;
- 3 adalah karyawan bisnis - bukan keluarga atau kepentingan kepemilikan;
- 4 adalah kombinasi kepemilikan dan anggota keluarga - individu ini belum tentu bekerja di bisnis tersebut;
- 5 adalah kombinasi kepemilikan dan karyawan bisnis;
- 6 adalah anggota keluarga yang bekerja di perusahaan yang tidak memiliki kepemilikan; dan
- 7 adalah kombinasi dari semua peran.

### Tiga Elemen Bisnis Keluarga Taguiri



Sumber : Hoover, 2000, hal. 61.

- (1) Keluarga, keberhasilan dalam keluarga diukur dalam artian harmoni, kesatuan, dan perkembangan individu yang bahagia dengan harga diri yang solid dan positif.
- (2) Bisnis, adalah entitas ekonomi dimana keberhasilan diukur bukan pada harga diri dan kesenangan interpersonal individu, tetapi dalam produktivitas dan profesionalisme. Sehingga ukuran utama seseorang terletak pada kontribusi terhadap pelaksanaan strategi, pencapaian target, dan profitabilitas perusahaan.
- (3) Kepemilikan, didasarkan pada peranan seseorang dalam investasi dalam perusahaan, peranan meminimalkan risiko, mewakili perusahaan berhubungan dengan pihak luar.

Dalam bisnis keluarga, ketiga elemen tersebut bercampur menjadi satu bahkan batas-batas diantara ketiganya kabur dan tak tampak. Banyak fungsi menjadi tumpang tindih sehingga sering terjadi ketegangan hubungan, tetapi banyak hal menunjukkan bahwa kesuksesan bisnis keluarga dimulai dari kaburnya batas-batas itu.

Untuk menjamin dinamika bisnis keluarga tetap dalam posisi yang menguntungkan, maka perlu dipertegas aturan hubungan bisnis keluarga, seperti tergambar dalam tabel berikut.

-----  
**Matrix Aturan Hubungan Bisnis Keluarga Taguiri**

	<b>Keluarga</b>	<b>Bisnis</b>	<b>Kepemilikan</b>
<b>Mengukur Keberhasilan</b>	Harmoni	Produksi	ROI dan ROS ( <i>responsibility of stewardship</i> )
<b>Otoritas</b>	Kesetaraan	Tidak setara	Keduanya (setara dan tidak setara)
<b>Penghargaan Finansial</b>	Berdasarkan Keperluan	Berdasarkan Produktivitas	Berdasarkan apa yang diambil dan yang ditinggalkan.
<b>Lokus Pentingnya</b>	Individual aspirasi	Tujuan	Profitabilitas
<b>Aturan Inklusi</b>	Penerimaan tanpa kondisi	Tergantung pada kondisi	Berhak ataukah diperoleh

Sumber : Hoover, 2000, hal. 64.

Bentuk perusahaan keluarga dapat dibedakan dalam 2 (dua) jenis menurut Susanto, dkk (2008) yaitu:

1. Family Owned Enterprise (FOE), jenis ini adalah perusahaan milik keluarga namun dalam pengelolaannya dilaksanakan oleh manajemen profesional non-keluarga.
2. Family Business Enterprise (FBE), adalah perusahaan milik keluarga yang pengelolaannya dikendalikan oleh pendiri atau keluarganya

*Family-owned business* (FOB). Bentuk FOB ini, peran keluarga hanya sebagai shareholder dan pemegang saham, pengelolaan perusahaan diserahkan kepada eksekutif profesional yang bukan bagian dari keluarga pemilik perusahaan, termasuk kerabat tidak ikut serta menjalankan perusahaan.



*Family business* (FB), perusahaan dengan bentuk FB, keluarga bertindak sebagai shareholder dan memiliki posisi dalam perusahaan, artinya perusahaan dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga dan masuk ke dalam struktural eksekutif perusahaan sehingga anggota keluarga yang terjun dibebankan tanggung jawab dan kapabilitas secara profesional.

*Business family* (BF). Bentuk perusahaan BF keluarga sebagai pemilik saham dan hanya melibatkan anggota keluarga dalam mengelola usaha. Busines ini secara dominan menekankan pada sumberdaya yang berasal atas kekerabatan.

Dijelaskan lebih lanjut oleh Susanto, untuk di Indonesia pada umumnya berbentuk FBE, namun dalam perkembangannya dapat berubah menjadi FOE.

Menurut Susanto yang menjadi konsultan Jakarta Consulting Group (2008) menyatakan ada 7 (tujuh) mitos perusahaan keluarga yaitu:

1. Perusahaan keluarga tidak profesional
2. Tidak ada pemisahan antara keuangan perusahaan dan keuangan pribadi
3. Perusahaan keluarga dianggap tidak dapat menerapkan sistem dan prosedur yang sehat
4. Perusahaan keluarga hanya memberikan kesempatan kepada kerabat keluarga saja untuk menduduki posisi kunci

5. Kinerja tidaklah penting, lebih penting adalah kemampuan membina hubungan yang dekat dengan pemilik
6. Perusahaan keluarga biasanya akan berakhir di generasi kedua
7. Perusahaan keluarga tidak memandang SDM sebagai aset perusahaan yang penting

#### Daftar Pustaka

1. Hoover, Edwin A., Colette Lombard Hoover, 2000, *Getting Along in Family Business The Relationship Intelligence Handbook*, edisi bahasa Indonesia
2. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta. Suwarni dan Harianti, 2021
3. Tagiuri & Davis, seperti dikutip Van der Merwe, 2004:68
4. Susanto, AB., Susanto, P., Wijanarko H., Mertosono, S. 2008. *A strategic Management Approach Corporate Culture & Organization Culture*, Divisi Penerbitan The Jakarta Consulting Group, Jakarta

## BAB 9

# KELEMAHAN DAN KELEBIHAN FAMILY BUSINESS

### A. Pendahuluan

Keluarga atau pasangan adalah orang-orang yang akan Anda hadapi setiap hari di rumah, dan di tempat kerja jika Anda bekerja di suatu bisnis keluarga. Karena Anda telah mengenal anggota keluarga, hal ini tentu mengurangi kebutuhan menjalankan orientasi karyawan, serta waktu penyesuaian yang diperlukan oleh karyawan yang baru bergabung. Mengetahui karakteristik, kekuatan, dan kelemahan setiap anggota keluarga membuat diskusi pekerjaan menjadi lebih mudah, membuat alokasi tugas lebih akurat, dan pertukaran informasi menjadi lebih nyaman.

Menjadi anggota dalam bisnis keluarga, juga berarti semua anggotanya memiliki hubungan yang baik, dan membawa tujuan yang sama untuk bisnis – berkontribusi pada kemajuan perusahaan keluarga saat ini dan untuk generasi selanjutnya. Untuk memastikan perusahaan tetap *'exists'* selama beberapa generasi ke depan, manajemen bisnis keluarga cenderung memiliki visi dan rencana bisnis yang lebih mapan. Anggota keluarga yang juga merupakan pemegang saham utama perusahaan akan bekerja untuk tujuan yang sama karena mereka adalah yang paling diuntungkan jika bisnis berkembang.

Untuk mempertahankan bisnis, para anggota keluarga sering kali berkomitmen dan loyal untuk memastikan keberhasilan bisnis.

Banyak anggota keluarga telah bekerja dalam waktu yang lama dan masa jabatan mereka di perusahaan biasanya jauh lebih lama dibandingkan dengan karyawan di perusahaan multinasional. Selain itu, untuk menghargai kerja keras, paket kompensasi yang diterima anggota keluarga biasanya lebih tinggi dibandingkan dengan standar pasar. Dilihat dari sudut pandang jangka panjang, anggota keluarga juga telah memegang posisi selama bertahun-tahun sehingga mereka telah memiliki pengalaman yang cukup dalam bisnis, serta telah membangun hubungan dan jaringan yang kuat dengan para pemangku kepentingan, pelanggan, dan perusahaan lain dalam industri ini. (<https://www.bdo.co.id/en-gb/insights/keunggulan-dan-kerugian-bisnis-keluarga>)

#### 1. Analisis Kelemahan dan kelebihan Family Business

Menurut Hilburt-Davis dkk (Suwarno & Harianti, 2021) mengemukakan bahwa untuk dapat memahami keunikan bisnis keluarga salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan mempelajari kelemahan dan kelebihan yang dimilikinya. Berikut ini adalah tabel kelemahan dan kelebihan perusahaan keluarga yang disarikan oleh (Suwarno & Harianti, 2021) dilihat dari berbagai dimensi:

<b>DIMENSI</b>	<b>KELEMAHAN</b>	<b>KEKUATAN</b>
A. Infrastruktur	Duplikasi pekerjaan Jenjang karir tidak jelas Menolak Perubahan Tidak ada struktur organisasi	Informal Fleksibel
B. Person	Nepotisme Memungkinkan masuknya anggota keluarga yang tidak qualified ke dalam perusahaan	Peran yang luwes Pengambilan keputusan yang cepat
C. Kepemimpinan	Berkuasa Menolak struktur dan sistem	Kekuasaan tidak resmi Entrepreneurial
D. Waktu	Ikatan keluarga mempengaruhi ketentuan bisnis	Pandangan jauh ke depan Komitmen dan loyalitas Kepercayaan terbangun sepanjang waktu
E. Suksesi	Masalah-masalah keluarga Keengganan melepas bisnis Ketidakberdayaan menentukan penerus	Pelatihan mentoring dapat dimulai sejak awal Persiapan generasi penerus merupakan proses yang panjang Kerelaan pendiri melepaskan jabatan di perusahaan
F. Kepemilikan/pengelolaan	Tingkat privasi yang tinggi, tidak ada dewan direksi dari non keluarga	Kepemilikan keluarga Tingkat pengawasan yang tinggi Pemasukan merupakan alat untuk memotivasi

G. Kultur	Emosional Reaktif Menolak perubahan Munculnya konflik sangat tinggi	Informal Fleksibel Kreatif Komunikasi efisien
H. Kompleksitas	Harus dikelola untuk menghindari kebingungan Dapat mengalami kekurangan energi dan sumber daya	Dapat menumbuhkembangka n kreativitas, peran dan tujuan yang saling mempengaruhi

Untuk mempertahankan bisnis, para anggota keluarga sering kali berkomitmen dan loyal untuk memastikan keberhasilan bisnis. Banyak anggota keluarga telah bekerja dalam waktu yang lama dan masa jabatan mereka di perusahaan biasanya jauh lebih lama dibandingkan dengan karyawan di perusahaan multinasional. Selain itu, untuk menghargai kerja keras, paket kompensasi yang diterima anggota keluarga biasanya lebih tinggi dibandingkan dengan standar pasar. Dilihat dari sudut pandang jangka panjang, anggota keluarga juga telah memegang posisi selama bertahun-tahun sehingga mereka telah memiliki pengalaman yang cukup dalam bisnis, serta telah membangun hubungan dan jaringan yang kuat dengan para pemangku kepentingan, pelanggan, dan perusahaan lain dalam industri ini. (<https://www.bdo.co.id/en-gb/insights/keunggulan-dan-kerugian-bisnis-keluarga>)

## **B. Analisis Kelemahan dan kelebihan Family Business**

Menurut Hilburt-Davis dkk (Suwarno & Harianti, 2021) mengemukakan bahwa untuk dapat memahami keunikan bisnis keluarga salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan mempelajari kelemahan dan kelebihan yang dimilikinya. Berikut ini adalah tabel kelemahan dan kelebihan perusahaan keluarga yang disarikan oleh (Suwarno & Harianti, 2021) dilihat dari berbagai dimensi:

### **1. Kelebihan /Keuntungan Bisnis Keluarga**

Leach dan Bogod (1999:5-11) merangkum keuntungan unik dari bisnis keluarga:

- a. **Komitmen:** Pengusaha menjadi bergairah tentang usahanya dan kasih sayang ini secara alami diterjemahkan ke dalam dedikasi dan komitmen.
- b. **Pengetahuan:** Bisnis keluarga seringkali memiliki cara tertentu dalam melakukan sesuatu
  - pengetahuan teknologi dan/atau komersial khusus yang tidak dimiliki oleh pesaing mereka. Pengetahuan ini memberikan bisnis keluarga keunggulan kompetitif yang kuat atas persaingan.
- c. **Fleksibilitas:** Fleksibilitas dalam waktu, pekerjaan, dan uang menghasilkan keunggulan kompetitif bagi bisnis keluarga. Seseorang dapat beradaptasi dengan cepat dan mudah terhadap keadaan yang berubah.
- d. **Pemikiran jangka panjang:** Perencanaan strategis

tampaknya menjadi ciri khas bisnis keluarga. Ini mengurangi risiko, memungkinkan bisnis untuk mengatasi peristiwa tak terduga secara lebih efektif, dan menciptakan usaha baru.

- e. Budaya yang stabil: Bisnis keluarga cenderung merupakan struktur yang stabil. Biasanya direktur pelaksana atau/dan personnel manajemen kunci ada selama beberapa tahun dan semuanya tampak berkomitmen.
- f. Keputusan cepat: Dalam bisnis keluarga, tanggung jawab biasanya didefinisikan dengan jelas dan proses pengambilan keputusan dibatasi pada satu atau dua individu kunci. Ini berarti Anda dapat dengan cepat mendapatkan jawaban "ya" atau "tidak", yang memberikan keunggulan waktu bagi bisnis semacam ini.
- g. Keandalan dan kebanggaan: Komitmen dan budaya yang stabil berada di balik fakta bahwa bisnis keluarga pada umumnya merupakan struktur yang sangat kokoh dan andal—dan dianggap demikian.

Ibrahim dan Ellis (1994:5-6) juga mengakui nilai-nilai bersama, tujuan dan misi bersama untuk bisnis, nama keluarga dan semangat sebagai keuntungan penting bagi bisnis keluarga. Muson (2002:14) memperluas daftar dengan memasukkan lebih banyak keuntungan, seperti bisnis keluarga



harus mengembangkan keunggulan kompetitif dengan melacak saingan; kebutuhan khusus pelanggan harus ditangani; bisnis keluarga harus berpikir di luar kotak; dan mereka harus memanfaatkan semua peluang.

Low Hui Xin menambahkan ada pepatah Cina yang mengatakan 'kekayaan tidak pernah bertahan tiga generasi'. Regenerasi dalam bisnis keluarga tidak hanya merujuk pada perpindahan kepemimpinan, tetapi juga transfer kepemilikan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Ketika bisnis diturunkan dari generasi ke generasi, bersama dengan perubahan dalam kepemimpinan dan pemangku kepentingan, minat dan tujuan bisnis juga berubah.

Seiring dengan perubahan dalam bisnis keluarga, para pemimpin sebelumnya mungkin menolak perubahan dan keputusan yang diambil oleh penerus serta mulai mempertanyakan kemampuan penerus dan juga membandingkan dengan proses kerja mereka. Perlawanan semacam itu dapat menghambat proses transisi kepemimpinan antar generasi dan berdampak negatif pada bisnis.

## 2. Kelemahan Bisnis Keluarga

Leach dan Bogod (1999:11) membuat daftar kelemahan berikut:

- a. Kekakuan: Pola perilaku dapat menjadi mendarah daging dan bisnis keluarga menjadi terikat tradisi dan

tidak mau berubah.

- b. Keterampilan yang ketinggalan zaman: Keterampilan dapat menjadi usang dan dapat membuat keluarga yang tidak tanggap menjadi tidak seimbang.
- c. Mengelola transisi dan perubahan.
- d. Meningkatkan modal: pilihan terbatas untuk bisnis keluarga.
- e. Suksesi: Perjalanan bisnis keluarga dari satu generasi ke generasi berikutnya dan pergantian kepemimpinan merupakan proses yang sulit bagi bisnis keluarga.
- f. Kepemimpinan: Kerugian muncul ketika tidak ada seorang pun di dalam bisnis yang diberdayakan untuk mengambil alih kepemimpinan.

Ibrahim dan Ellis (1994:7) mengidentifikasi masalah seperti pertikaian keluarga, masalah batas karena ketidakmampuan untuk memisahkan kehidupan keluarga dan bisnis, kurangnya objektivitas, nepotisme, suksesi, dan pengawasan kerabat sebagai kerugian yang berdampak negatif pada bisnis keluarga. Aronoff dkk. (2002:5) setuju dengan hal di atas dan menunjukkan hal berikut sebagai yang paling umum: konflik antara kepentingan keluarga dan kepentingan bisnis, kurangnya disiplin atas keuntungan dan kinerja bisnis, dan kegagalan untuk bangkit dengan cepat untuk memenuhi tantangan pemasaran baru.

Low hui Sin menyatakan pandangan, harapan, nilai-nilai, dan gaya kepemimpinan yang berbeda terkait pengelolaan bisnis, antar anggota keluarga sering menyebabkan konflik dan ketegangan. Misalnya, saudara kandung memiliki nilai-nilai yang sama karena dibesarkan dalam satu lingkungan rumah tangga. Namun, saudara sepupu mungkin memiliki pandangan yang berbeda karena mereka tinggal di lingkungan yang juga berbeda. Sering kali, pandangan yang berbeda menyebabkan konflik terutama jika tiap pihak tidak mau berkompromi satu sama lain. Selain itu, kesenjangan dalam komunikasi dan kegagalan untuk mengelola harapan satu sama lain juga dapat menimbulkan konflik.

Konflik dan ketegangan semacam itu tidak hanya akan berdampak secara emosional pada seseorang tetapi juga merusak hubungan keluarga dan bisnis, yang pada akhirnya membahayakan bisnis keluarga.

Meskipun banyak bisnis keluarga telah mendominasi berbagai industri dan memiliki kinerja luar biasa, kita semua memahami bahwa regenerasi merupakan fase penting bagi banyak bisnis keluarga. Tidak mengherankan banyak bisnis keluarga gagal pada fase ini. Agar fase ini bisa berjalan lancar, penting bagi semua pihak untuk terbuka terhadap berbagai pendapat, nilai, kebutuhan, dan harapan serta kompromi satu sama lain dalam menghadapi perbedaan.

## Daftar Pustaka

1. A. Bakr Ibrahim; Willard M. Ellis, 1994. Family Business Management: Concepts and Practice. biblio.com
2. Aronoff, C and Ward J, Family Business Governance: Maximizing Family and Business Potential (A Family Business Publication) 2011th Edition, Kindle Edition
3. Jane Hilburt-Davis and Wiliam J Dyer, 2002, Consulting to Family Businesses: Contracting, Assessment, and Implementation. Wiley
4. Leach, Bogod, Tony and Peter. 1999. BDO Stoy Hayward Guide to the Family Business, AbeBook.co.uk.
5. Low Hui Xin, <https://www.bdo.co.id/en-gb/insights/keunggulan-dan-kerugian-bisnis-keluarga>

## BAB 10

# BUDAYA DAN BISNIS KELUARGA

### A. Pendahuluan

Kebudayaan Indonesia merupakan campuran pengaruh dari berbagai peradaban, yang meliputi: Hindu dan Budha, yang datang dari India pada awal abad pertama Masehi; pengaruh Arab selama abad ke-13, terutama melalui ajaran Islam; dan juga budaya Asia Tenggara dan Polinesia, serta pengaruh dari masuknya orang Cina dan Belanda. Penduduk Indonesia mengandung campuran latar belakang multikultural dalam adat istiadat, tradisi, institusi dan bisnis (Geertz, 1972). Prinsip-prinsip dasar Indonesia dalam bisnis dan lembaga telah diilhami oleh berbagai nilai budaya seperti konsep gotong royong dan pertemuan dan pertemuan komunal (musyawarah) untuk mencapai mufakat. Sistem ini berasal dari tradisi kehidupan pedesaan berbasis pertanian, dan masih sangat banyak digunakan dalam kehidupan masyarakat di seluruh negeri (Geertz, 1972). Masyarakat Indonesia secara etnis terbagi dengan Jawa sebagai kelompok etnis terbesar dan paling berpengaruh. Oleh karena itu, Jawa merupakan pusat perkembangan Indonesia modern. Selama berabad-abad Pulau Jawa telah menjadi pusat budaya, politik, dan ekonomi Indonesia. Meskipun Jawa hanya merupakan sepertujuh dari

total luas negara atau pulau terbesar kelima di Indonesia, pulau ini memiliki dua pertiga dari populasi negara yang menjadikannya sebagai pulau terpadat di Indonesia.

Nilai berarti prinsip-prinsip moral, standar, etika dan norma-norma perilaku yang terdapat pada suatu kelompok atau organisasi (Tapies dan Moya, 2012). Robbins (2007) menyatakan bahwa nilai (value) merupakan bagian dari budaya dalam suatu organisasi yang menentukan tingkay bagaimana anggota melakukan kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi. Pengaruh budaya dan nilai-nilai masyarakat Jawa terhadap masyarakat Indonesia secara keseluruhan termasuk tinggi. Ada beberapa nilai dan budaya yang sangat berpengaruh terhadap manajemen bisnis keluarga. Berikut ini adalah budaya tersebut

## **B. Budaya dan Manajemen Bisnis keluarga**

Tabel 10.1  
Hubungan antara budaya Jawa dengan relevansinya pada manajemen bisnis keluarga

<b>Budaya</b>	<b>Definisi</b>	<b>Relevansi pada manajemen bisnis keluarga</b>
---------------	-----------------	---

<b>Budaya</b>	<b>Definisi</b>	<b>Relevansi pada manajemen bisnis keluarga</b>
Bapakism	Kata Jawa yang berarti paternalisme dan patronase. Ayah/sesepuh menuntut rasa hormat, kepatuhan, dan kesetiaan dari bawahan	CEO membuat semua keputusan penting dalam organisasi seperti perekrutan, penganggaran dan keputusan biaya, hubungan karyawan dan gaji. Karyawan jarang bertanya tentang keputusan CEO
Rukun	Kata dalam bahasa Jawa yang menggambarkan keadaan di mana semua pihak menjaga perdamaian di tempat terbuka satu sama lain. Hal ini terwujud melalui proses pengambilan keputusan kolektif (musyawarah), keputusan bulat	Kontrol terpusat menciptakan beberapa ketegangan di antara para karyawan. Namun, budaya rukun mengajarkan mereka untuk menjaga perdamaian nyata satu sama lain dan mencoba untuk menyembunyikan konflik serta semua perasaan negatif

<b>Budaya</b>	<b>Definisi</b>	<b>Relevansi pada manajemen bisnis keluarga</b>
	(mufakat), kerjasama (gotong royong)	
Ewuh Pakewuh	Ungkapan bahasa Jawa, yang artinya keengganan dan kegagalan atasan untuk menghukum bawahan karena adanya perasaan hubungan keluarga di tempat kerja	Atasan gagal mendisiplinkan bawahannya dan membiarkan CEO untuk menyelesaikan semua masalah. Penggunaan saluran informal atau “budaya lisan” adalah sumber informasi vertikal yang kuat di organisasi

Sumber: Tsamenyi, M., Noormasyah, I., Uddin, S. (2013)



pengendalian manajemen yang dibahas di atas disajikan pada Tabel 1. Salah satu isu utama yang kami identifikasi adalah bahwa terdapat tingkat sentralisasi kekuasaan yang tinggi, dengan otoritas dilacak pada satu individu—CEO. Hal ini tidak mengherankan karena penelitian sebelumnya (Geertz, 1972; Rademakers, 1998) telah mengidentifikasi sentralisasi otoritas sebagai ciri utama masyarakat Jawa. Oleh karena itu, paternalisme atau bapakisme masyarakat Jawa membentuk kontrol manajemen dalam organisasi.

Beberapa tahun terakhir telah terlihat munculnya orang Jawa asli Indonesia sebagai pengusaha bisnis keluarga (Tsamenyi, 2013). Semangat kekeluargaan biasanya menentukan sikap, norma, nilai dan cara pandang dalam perusahaan. Nilai-nilai yang diungkapkan anggota keluarga menciptakan tujuan bersama bagi karyawan dan membantu membangun rasa identifikasi dan komitmen. Di perusahaan keluarga yang dikelola dengan baik, suasananya positif dan karyawan merasa menjadi bagian dari bisnis. Sepertinya birokrasi kurang dan semua tingkat komunikasi lebih terbuka. Penting untuk disadari bahwa tujuan keluarga tumbuh dari tradisi dan nilai-nilainya.

Mengartikulasikan tujuan ini dicapai melalui upaya untuk menggabungkan perasaan semua anggota keluarga menjadi satu misi dan satu pernyataan visi. Menurut Hollander dan

Bukowitz (1990: 140) budaya bisnis keluarga dipengaruhi oleh kepribadian, nilai- nilai dan keyakinan pendiri. Pendiri memainkan peran yang sangat dominan dalam pembentukan dan pemeliharaan budaya. Muson (2002: 10) menyatakan bahwa penelitian menunjukkan bahwa bisnis yang dikendalikan keluarga akan melakukannya dengan baik karena orientasi jangka panjangnya. Mereka sangat peduli dengan kualitas produk mereka, tentang kesejahteraan umum karyawan dan kepuasan kerja semua orang yang terlibat. Mereka juga mendapat manfaat dari kepemimpinan yang mengembangkan keunggulan. Muson (2002:11) menekankan bahwa budaya bisnis keluarga harus merangkul budaya perubahan dan juga melibatkan penciptaan budaya kompetitif yang mendorong eksperimen dan ide-ide baru.

Manajemen bisnis keluarga biasanya menggunakan prinsip atau nilai-nilai dasar yang diyakini sebagai suatu kebenaran mutlak dan berlaku universal. Contohnya adalah kejujuran dan keadilan yang juga diangkat sebagai Salah satu prinsip yang dianut dalam bisnis keluarga (Simanjuntak, 2010). Nilai-nilai keluarga pemilik perusahaan sangat berpengaruh terhadap budaya perusahaan dari sebuah perusahaan keluarga (Soedibyo dalam Martini, 2018).

### **C. Nilai-nilai Family Bisnis**

Aronoff dan Ward (2000) menyatakan bahwa nilai-nilai dalam keluarga memiliki kekuatan dalam bisnis keluarga dikarenakan beberapa faktor:

1. Meletakkan landasan untuk budaya perusahaan
2. Menyediakan template untuk pengambilan keputusan
3. Merupakan puncak inspirasi untuk kinerja
4. Mendukung pelanggan
5. Pandangan jangka panjang
6. Mengurangi biaya modal
7. Menantang pemikiran konvensional
8. Beradaptasi dengan perubahan
9. Meningkatkan strategis perencanaan
10. Melaksanakan strategi
11. Aliansi strategis
12. Merekrut dan mempertahankan karyawan
13. Makna untuk bekerja

#### Daftar Pustaka

1. Aronoff, C.E., dan Ward, J.L. (2000). *More than family: Non-family executives in the family business*. Family Enterprise Publisher, Marietta.
2. Geertz, C. (1972). *Deep Play. Notes on the Balinese Cockfight*. *Daedalus* 101/1: 1-37.

3. Hollander B.S, Bukawitz W.R. 1990. Women, Family Culture, and Family Busines. Family Business Reviewe. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1990.00139.x>
4. Martini, Luh Kadek B. 2018. Suksesi Perusahaan Keluarga. Denpasar: CV. Setia Bakti
5. Rademakers, M.F. and McKnight, P.J. (1998) Concentration and Inter-Firm Co-Operation within the Dutch Potato Supply Chain. Supply Chain Management: An International Journal, 3, 203-213. <https://doi.org/10.1108/13598549810244287>
6. Robbins, S.P dan Judge, T.A. (2007). Organizational Behavior. New Jersey: Pearson International Edition
7. Simanjuntak ,A. 2010. Prinsip-Prinsip Manajemen Bisnis Keluarga (Family Business) Dikaitkan Dengan Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas (PT). Jurnal manajemen Petra.
8. Tapies J., dan Moya, M.F., (2012). Values and longevity in family business:evidence from a cross- cultural analysis. Journal of Family Business Management, 2 (2J: pp. 130-146)
9. Tsamenyi, M., Noormansyah, I., & Uddin, S. (2008). Management controls in family-owned businesses (fobs): A case study of an Indonesian family-owned University. *Accounting Forum*, 32(1), 62-74. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2006.10.001>

BAGIAN KETIGA  
LITERATUR  
REVIEW

# BAB 11

## TEORI PERUSAHAAN KELUARGA

### A. Karakteristik Umum Perusahaan Keluarga

*Family Business* atau bisnis keluarga merupakan sebuah usaha yang dikelola dan dikendalikan oleh sebuah keluarga. Keluarga dalam konteks ini dapat berupa hubungan genetik maupun secara hukum. Dengan menggunakan strategi tertentu yang digunakan dalam pengelolaan usaha tersebut, diharapkan usahanya akan dapat terus berlanjut ke generasi penerusnya (Poza dalam Suryanto dan Adianti, 2014). Meskipun tidak selalu memiliki pendidikan pengelolaan usaha, namun pengelola bisnis keluarga ini cenderung belajar dari pengalaman sehingga usaha juga dapat berkembang. Oleh karenanya intuisi akan terbentuk secara natural seiring dengan waktu. Hal ini akan menjadi berkembang semakin positif apabila memiliki literasi strategi dan keterampilan manajerial baik operasi, keuangan, pemasaran, sumber daya manusia dan sistem informasi. Menurut Susanto dalam Yohanes dan Indriyani (2013) ada beberapa kelebihan dalam pengelolaan bisnis keluarga yaitu:

- a. Tingginya tingkat kemandirian tindakan. Dalam hal ini berbagai keputusan dan tindakan dalam mengelola usaha tidak dipengaruhi oleh pihak lain. Dalam menghadapi persoalan usaha, dapat dibahas dengan mengkaji berbagai masukan dan pertimbangan dari para anggota keluarga yang mengelola usaha tersebut. Karena memiliki ikatan keluarga, maka keputusan dan tindakan cenderung dapat dicapai dengan cara musyawarah.
- b. Memiliki budaya perusahaan yang dibangun dari kebiasaan yang sudah terjadi dalam jangka waktu relatif lama dalam kehidupan keluarga yang sudah terbangun. Budaya ini akan menjadi suatu penciri dari gaya kepemimpinan dan pengelolaan bisnis keluarga tersebut. Budaya ini juga menjadi suatu kebanggaan yang mampu menunjukkan suatu stabilitas, identifikasi, motivasi, dan juga komitmen yang kuat, serta kontinuitas kepemimpinan. Ada kecenderungan para anggota keluarga akan menjaga budaya ini agar tidak hilang hingga ke generasi penerusnya.
- c. Kemauan untuk melakukan reinvestasi dari profit yang diperoleh dilakukan atas dasar kesepakatan bersama para anggota keluarga. Pada umumnya dalam pengelolaan bisnis keluarga ada komitmen untuk mengembangkan usaha dengan menggunakan profit

(re-investasi), sehingga diharapkan usaha akan semakin berkembang.

- d. Berbagai manfaat dalam perspektif finansial dapat berupa kesuksesan usaha. Kesuksesan ini akan tercapai apabila mampu mengelola risiko yang didukung kinerja yang baik dan profesional dari para anggota keluarga dan karyawan.
- e. Pengetahuan bisnis dalam mengelola usaha diperoleh dan dimiliki oleh para anggota keluarga secara natural. Karena mereka telah dilatih sejak awal dan langsung praktik sesuai porsinya baik operasional maupun manajerial. Dengan demikian mereka akan mengetahui seluk beluk pengelolaan usaha termasuk faktor eksternal yang melingkupi bisnis keluarga ini. Pada saatnya nanti generasi ini berikutnya yang akan mengelola usaha keluarga sehingga dapat tetap bertahan dan bahkan berkembang.
- f. Adanya birokrasi yang cenderung sederhana dan fleksibel yang mengedepankan *corporate governance*, sistem akuntabilitas, dan tanggung jawab yang jelas. Jika ini dimiliki oleh bisnis keluarga, maka usaha akan berjalan baik dan transparan terhadap semua pihak terkait baik internal maupun eksternal.

Meskipun banyak memiliki kelebihan, namun secara obyektif



bisnis keluarga ini juga memiliki beberapa kelemahan yaitu:

- a. Adanya dualisme kepemimpinan jika melibatkan suami dan istri sebagai pendiri usaha yang sekaligus menjadi pemilik. Campur tangan keduanya disini mengakibatkan kekacauan dalam hal kepemimpinan sehingga secara organisasi menjadi membingungkan.
- b. Jika toleransi terhadap anggota keluarga cukup besar akan muncul semacam sindrom anak manja (*spoiled child*). Toleransi ini terutama kepada anggota keluarga yang sebenarnya tidak memiliki kompetensi maupun integritas. Misalnya anak atau cucu kesayangan yang nanti dipersiapkan menjadi pemimpin usaha generasi berikutnya. Jika tidak memiliki kemampuan manajerial meskipun sudah dipersiapkan justru akan membuat kekacauan dalam usaha.
- c. Anggota keluarga yang memiliki pengaruh kuat menyerap pendapatan usaha relatif kuat yang dipergunakan untuk keperluan dan kepentingan pribadi. Ini disebut sebagai milking the business. Hal ini bisa saja terjadi meskipun tidak diketahui para anggota keluarga lainnya karena dia memiliki posisi dan pengaruh yang kuat.

Kompensasi yang diberikan kepada anggota keluarga biasanya lebih tinggi dibandingkan karyawan yang bukan anggota keluarga, meskipun sebenarnya anggota keluarga

tersebut sebenarnya tidak memiliki kemampuan dan kontribusi yang memadai terhadap pengelolaan usaha. Hal ini justru akan merugikan keberadaan perusahaan untuk bisa memiliki akses di pasar modal.

## **B. Tipe Perusahaan Keluarga**

Bani dan Mustamu (2013) mengutip dari Sutanto mengenai 2 tipe umum dalam perusahaan keluarga sebagai berikut:

### *a. Family Owned Enterprise (FOE)*

Merupakan sebuah perusahaan yang dimiliki oleh suatu keluarga, tetapi pengelola baik manajerial maupun operasional berasal dari luar keluarga. Pemilik disini sama sekali tidak terlibat dalam berbagai kegiatan pengelolaan usaha. Laporan kinerja usaha disampaikan oleh pimpinan perusahaan kepada pemilik sesuai ketentuan yang ditetapkan.

### *b. Family Business Enterprise (FBE)*

Merupakan suatu perusahaan yang pemilik maupun pengelola kunci adalah keluarga dan anggota, sehingga tidak ada campur tangan dari pihak lain. Posisi kunci di sini dimaksudkan sebagai peran dan jabatan penting strategis dalam perusahaan. Adanya pihak lain dalam usaha ini sebatas sebagai karyawan operasional

### C. Isu Suksesi dalam Perusahaan Keluarga

Suksesi dalam bisnis atau perusahaan keluarga pada dasarnya merupakan suatu proses yang memakan waktu relatif lama dengan perencanaan yang matang dengan tujuan agar perusahaan keluarga tersebut dapat berlanjut secara terus menerus pada generasi berikutnya. Proses perencanaan yang matang dalam suksesi ini memiliki beberapa tahap sehingga diharapkan nantinya akan berjalan dengan lancar dan tidak terjadi kendala yang sangat tidak diharapkan. Selain juga bertujuan agar terjadi kesiapan dari seluruh unsur perusahaan keluarga jika peralihan kekuasaan atau kepemimpinan terjadi (Aronoff dalam Darmawan, 2014).

Beberapa pola suksesi menurut Susanto dalam Bani dan Mustamu (2013) adalah sebagai berikut:

a. *Planned Succession*

Merupakan suksesi yang sudah direncanakan sebelumnya dengan cara memberikan *Accelerated Development Program* kepada calon penerus yang nantinya akan menduduki posisi kunci yang sangat penting. Hal ini dilakukan agar calon penerus memiliki pengalaman dan kebijakan yang sesuai dengan kondisi perusahaan.

b. *Informal Planned Succession*

Calon penerus usaha sudah dilibatkan dalam mengelola usaha

dan ditempatkan di bawah posisi generasi pertama (sebelumnya) yang kemudian akan menerima perintah maupun petunjuk langsung dari generasi pertama tersebut dalam mengelola usaha.

*c. Unplanned Succession*

Dalam hal ini yang menjadi dasar adalah pertimbangan-pertimbangan pribadi untuk peralihan kepemimpinan dari generasi sebelumnya ke generasi berikutnya. Hal ini mungkin karena memang sudah menjadi cita-cita dari generasi sebelumnya atau karena kondisi khusus yang tidak terduga.

## **DAFTAR PUSTAKA**

1. Bani M.P dan Mustamu P.H, 2013, “Succession Plan Dengan Family Owned enterprise (FOE) Pada Perusahaan Pertambangan, AGORA Vol 1 Nomor 3
2. Darmawan, Yulius, 2014. “Studi Deskriptif Proses Suksesi Kepemimpinan Pada UD Sukses, AGORA Vol 2 Nomor 3
3. Suryanto W dan Ardianti R, 2014, Proses Suksesi dan Performa Paska Suksesi Pada Perusahaan Keluarga (Studi Deskriptif Pada PT Panca Duta Buana” AGORA Vol 2 Nomor 2
4. Yohanes, CH dan Indriyani R , 2013, “Peranan Inovasi Produk Terhadap Kinerja Pemasaran Batik Tanjung Bumi Ibu Haji Massudi”, AGORA Volume 1 Nomor 1

## BAB 12

# CONTINUING PLANNING TRIANGLE

### A. Faktor-faktor dalam Continuing Planning Triangle

Perusahaan yang dibangun dengan sistem bisnis keluarga diharapkan dapat terus berlangsung dengan kepemimpinan dan pengelolaan para anggota keluarga sebagai penerusnya. Anggota keluarga ini dapat terjadi karena genetik maupun secara hukum. Oleh karenanya, sebagaimana telah disampaikan pada bab sebelumnya agar perusahaan ini dapat terus berjalan dan berkembang menjadi lebih baik maka diperlukan suksesi kepemimpinan usaha dari generasi berikutnya. Keseluruhan proses ini secara komprehensif melibatkan tiga faktor yaitu harta dan pribadi (*estate and personal*), perencanaan strategi bisnis (*business strategy planning*), dan perencanaan suksesi kepemimpinan dan kepemilikan (*Leadership and Ownership Succession Planning*) yang diilustrasikan dalam gambar 12.1. berikut ini:



Gambar 12.1. Family Continuity Planning berkembang, sehingga sangat diperlukan kemampuan pemimpin usaha dalam hal pengetahuan pada bidang pemasaran, operasi, keuangan, sumber daya manusia, dan sistem informasi.

Ketiga faktor tersebut, sebagaimana yang diilustrasikan pada gambar 12.1 akan saling terkait satu sama lain dan saling mempengaruhi. Dalam perjalanannya secara natural anggota keluarga yang terlibat dalam proses ini secara natural akan terbangun intuisi menyikapi perubahan kondisi usaha sehingga diharapkan keputusan yang diambil dapat dilakukan dengan benar dan cepat, serta responsif.

## **B. Peran Perencanaan dalam Bisnis Keluarga**

Pemahaman terhadap pentingnya perencanaan ini menurut Abukhater (2009) karena perencanaan memiliki banyak bidang yang tampaknya tumpang tindih satu sama lain. Jika ditangani secara terpisah, masing-masing sektor perencanaan ini hanya dapat mencapai kemajuan tertentu dalam pembuatan dan pelaksanaan rencana. Perbedaan, segmentasi, dan pemisahan upaya perencanaan dari berbagai lembaga yang dapat mengakibatkan duplikasi analisis dan pemborosan waktu dan sumber daya adalah kekuatan pendorong utama untuk merampingkan upaya ini. Banyak sektor perencanaan, yang cenderung memiliki tujuan, visi, kebijakan, dan strateginya sendiri, perlu digabungkan dan dihubungkan satu sama lain. Di bawah nama yang berbeda, seperti komprehensif, regional, atau rencana induk, perencanaan komprehensif awalnya muncul untuk memenuhi kebutuhan khusus ini.

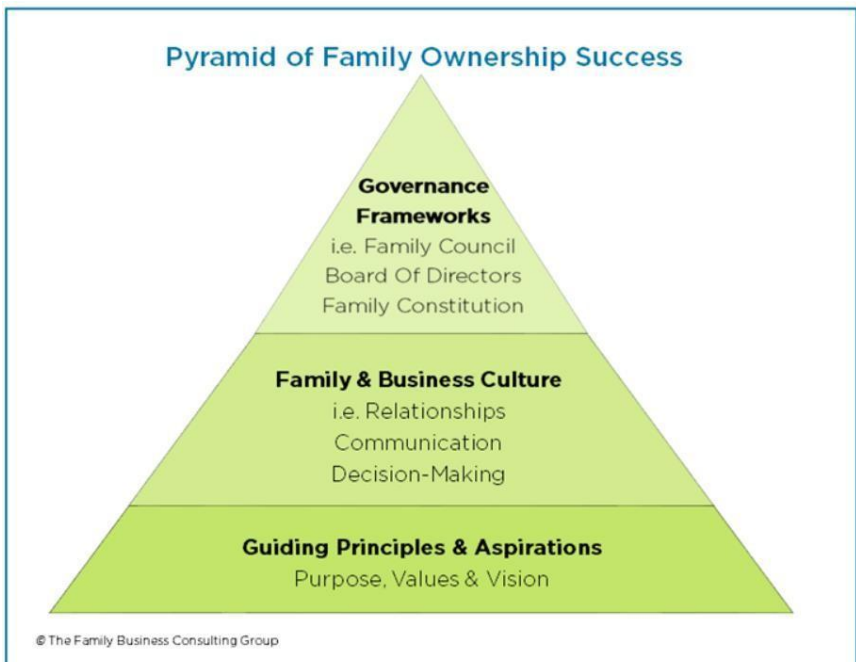
Namun, literatur perencanaan secara tajam terbagi menjadi dua aliran pemikiran yang berbeda mengenai perencanaan yang komprehensif; yang pertama, yang mencerminkan aliran pemikiran yang lebih tua, mendukung perencanaan yang komprehensif dan yang kedua, yang mencerminkan aliran pemikiran yang lebih baru, menentangnya dan selanjutnya memandangnya sebagai kegagalan yang tegas.

Lebih jauh Abukhater (2009) menjelaskan bahwa pelajaran lain berasal dari fakta bahwa perencanaan dalam pengaturan dunia nyata tidak mengkonfirmasi gambaran terjadinya masalah secara sistematis dan respons rasional murni yang tertanam dalam perencanaan yang komprehensif, tetapi lebih menyarankan jaringan yang berkelanjutan, berkembang, dan saling terkait dari masalah yang sangat kontekstual. yang tampaknya perlu atau sementara, sistematis atau ad hoc, dapat dihindari atau tidak dapat dihindari, dan oleh karena itu dapat dipecahkan dan tidak dapat dipecahkan. Dengan demikian, ia juga dikritik berdasarkan sifat pengambilan keputusannya yang sentris yang bergantung pada pendekatan “satu strategi cocok untuk semua.

Meskipun ketiga faktor dalam perencanaan keberlangsungan usaha keluarga tersebut disampaikan saling mendukung satu sama lain, ada potensi juga terjadi konflik di antara ketiga. Hal ini yang juga dikemukakan oleh Saiu (2017) dalam studinya mengenai tiga perangkap dalam upaya keberlanjutan kota. Apa yang ideal menurut teori tentu tidak selalu dapat terjadi pada dunia praktik. Dalam hal inilah seorang pimpinan dalam perusahaan keluarga dituntut memiliki pengetahuan, pengalaman, serta kebijaksanaan dalam menyikapi berbagai situasi usaha baik internal maupun eksternal agar usaha dapat terus berjalan dan berkembang pada masa yang akan datang. Oleh karenanya suksesi kepemimpinan serta kepemilikan idealnya dipersiapkan



dengan matang tahap demi tahap dan calon pemimpin generasi berikutnya dilibatkan secara praktik dalam mengelola usaha sejak awal. Sehingga dia akan berproses untuk dapat memiliki dan memenuhi kriteria sebagai penerus usaha. Dalam beberapa kasus bahkan calon suksesor bukan hanya satu orang, melainkan beberapa orang anggota keluarga. Sehingga secara obyektif akhirnya dapat dipilih yang dinilai paling sesuai untuk memimpin usaha pada masa yang akan datang.



sumber:<https://www.thefbcg.com/resource/planning-for-continuity-in-family-business-where-oh-where-to-begin>

## DAFTAR PUSTAKA

1. Abukhater, Ahmed Baha', 2009, "Rethinking Planning Theory And Practice: A Glimmer of Light for Prospects of Integrated Planning to Combat Complex
2. Urban Realities, Theoretical and Empirical Researches of Urban Management, Number 2 (11)
3. Saiu, Valeria, 2017, "The Three Pitfalls of Sustainable City: A Conceptual framework of Evaluating The Theory-Practice Gap" Sustainability
4. <https://www.thefbcg.com/resource/planning-for-continuity-in-family-business-where-oh-where- to-begin>

BAGIAN KEEMPAT  
PENGEMBANGAN  
EMPIRIS ATAS  
FAMILY BISNIS

# **BAB 13**

## **PENGEMBANGAN MODEL CONTINUING PLANNING TRIANGLE UNTUK UMKM**

### **Pendahuluan**

Perkembangan bisnis dengan berbagai permasalahan yang dihadapi membuat pengelola perusahaan harus tanggap terhadap perubahan terkini dengan respon yang cepat. Manajemen tidak cukup hanya memastikan bahwa proses manajemen berjalan secara efisien. Diperlukan manajemen perusahaan yang baik. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah memiliki peran penting dalam perekonomian di Indonesia. UMKM memiliki proporsi sebesar 99,99% dari total pelaku usaha di Indonesia dengan kontribusi sekitar 60% terhadap PDB. Batik sebagai salah satu kekayaan budaya bangsa telah diakui dunia. Batik yang berkembang di berbagai daerah umumnya berawal dari usaha keluarga yang memanfaatkan berbagai kekayaan daerah untuk terus berkembang bersama masyarakat membangun perekonomian daerah. Perkembangan bisnis batik menarik untuk dikaji dan terus didukung karena memberikan kontribusi yang besar terhadap pembangunan daerah tidak hanya dalam bidang ekonomi tetapi juga pada sektor pariwisata. Namun, menjamurnya usaha batik tidak lepas dari dinamika pengelolaan

usaha dan berbagai kendala usaha. Kendala tersebut dapat berasal dari internal maupun eksternal perusahaan. Dari sisi internal, usaha batik yang diawali dengan usaha keluarga berkembang karena adanya dukungan dari keluarga itu sendiri dan dukungan masyarakat sekitar yang memiliki kemampuan untuk mendukung perkembangan usaha keluarga tersebut, seperti menjadi sentra industri. yang memberdayakan masyarakat sekitar untuk terlibat dalam dunia kerja, mendatangkan tamu dari luar. daerah yang menjadi konsumen produk usahanya.

Ada kelebihan perusahaan keluarga yaitu dalam mengambil keputusan atau kebijakan perusahaan yang bersifat jangka panjang sehingga nantinya dapat menghasilkan return yang lebih baik bagi perusahaan. Selain itu, anggota keluarga dalam perusahaan biasanya menjadi pemilik dan bertindak sebagai manajer, hal ini menciptakan kecenderungan untuk meminimalkan masalah keagenan di dalam perusahaan sehingga tidak terjadi konflik antar manajer perusahaan (Demsetz & Villalonga, 2001).

Penelitian ini mengangkat permasalahan terkait dengan analisis segitiga perencanaan kontinuitas dalam bisnis keluarga. apakah suksesi kepemimpinan, suksesi kepemilikan, sukses perencanaan dan nilai pribadi berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan UKM bisnis keluarga. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui perkembangan bisnis keluarga

dengan berbagai persiapan suksesi yang dilakukan agar pergantian generasi kepemimpinan tidak membuat perusahaan kandas. Kontribusi penelitian ini adalah untuk memberikan wawasan baru bagi UKM dalam mengelola bisnis keluarga mereka untuk mempertimbangkan segitiga perencanaan berkelanjutan dalam menjaga keberlanjutan perusahaan mereka.

### **A. Karakteristik Perusahaan Keluarga**

Pemegang saham mayoritas dari usaha keluarga adalah keluarga, dan kedudukan kepengurusan dikuasai oleh anggota keluarga dan diharapkan keturunan keluarga nantinya akan mengikuti jejaknya sebagai pengelola. Sementara itu, Aronoff & Ward (1995) menyatakan bahwa suatu perusahaan disebut perusahaan keluarga jika terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan.

Perusahaan keluarga biasanya didirikan, dipimpin dan dikelola oleh anggota keluarga, meskipun beberapa perusahaan keluarga sekarang dikelola oleh para profesional dari luar keluarga. Keluarga sebagai suatu sistem lebih bersifat emosional, karena dipersatukan oleh ikatan yang mendalam yang mempengaruhinya dalam berbisnis, termasuk keluarga yang sangat menjunjung tinggi loyalitas dan mempertahankan usahanya. Selain itu, keluarga juga cenderung konservatif, meminimalkan perubahan agar tetap utuh. Dengan kata lain,

orientasi keluarga lebih ke dalam. Sementara itu, bisnis berbasis pekerjaan berorientasi pada pasar dan memanfaatkan setiap perubahan sekecil apa pun.

Rencana bisnis keluarga dapat berupa rencana keuangan dan kekayaan keluarga serta rencana individu termasuk rencana penerus individu. Sedangkan suksesi itu sendiri terdiri dari rencana suksesi dan proses suksesi. Sukses memadukan unsur kepemilikan perusahaan dan keluarga. Tujuan bisnis keluarga adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan, keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage* (SCA) dan kepuasan pemangku kepentingan sejalan dengan perencanaan kesinambungan keluarga. Perusahaan yang berkelanjutan sangat ditentukan oleh bagaimana perusahaan mengelola dan mengimplementasikan konsep bisnisnya.



**Gambar 13.1. Continuing planning Triangle**

## **B. Karakteristik Usaha Kecil Menengah (UKM)**

Perusahaan yang tergolong UKM adalah perusahaan kecil yang dimiliki dan dikelola oleh seseorang atau dimiliki oleh sekelompok kecil orang dengan jumlah kekayaan dan pendapatan tertentu. Hasil survei menunjukkan bahwa UKM mendukung perekonomian Indonesia dan dapat menjadi tulang punggung perekonomian nasional, mendukung produk domestik bruto (PDB) dengan tingkat pertumbuhan 6,4% per tahun, memberikan kontribusi volume ekspor mencapai 14,06% dari total ekspor nasional. UKM secara geografis tersebar di seluruh tanah air, di semua sektor dan memberikan pelayanan dasar yang dibutuhkan masyarakat.

## **C. Pengembangan Hipotesis**

### **1). Suksesi Kepemimpinan dengan Kinerja Keuangan Perusahaan**

Menurut Susanto (2006) perusahaan keluarga memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi bisnis pada umumnya. Ciri utama perusahaan keluarga terletak pada kepemimpinan dan kontrol yang diberikan dan diwariskan kepada keluarga. Pengalihan tongkat estafet kepemimpinan dari generasi pertama ke generasi berikutnya (suksesi kepemimpinan) merupakan situasi penting dalam bisnis keluarga. Suksesi bisnis keluarga adalah proses penentuan pemimpin bisnis keluarga untuk menjamin kelangsungan



bisnis yang diturunkan dari generasi tua ke generasi muda. Suksesi kepemimpinan merupakan topik yang paling krusial dan agenda yang sangat penting dalam bisnis keluarga (Sobirin, 2012 & Sobirin, et al., 2013) karena akan sangat menentukan keberlangsungan bisnis keluarga itu sendiri. Suksesi bisnis keluarga penting untuk mencapai kesuksesan karena perencanaan suksesi diyakini dapat meningkatkan profitabilitas suksesi yang sukses. Begitu pentingnya proses suksesi kepemimpinan dalam perusahaan keluarga yang dapat menentukan keberlangsungan perusahaan. Proses suksesi kepemimpinan dapat berjalan dengan baik jika memiliki perencanaan yang jelas. Pendiri dan penerus mempengaruhi kelancaran suksesi kepemimpinan di perusahaan keluarga yang pada akhirnya mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan keluarga. Proses suksesi kepemimpinan yang sukses tidak hanya memuaskan pemegang jabatan sebagai penerus bisnis keluarga, tetapi proses suksesi ini juga harus memuaskan anggota keluarga/saudara karena dapat meningkatkan kinerja keuangan juga (Cater III% Justis, 2009). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan adalah: Suksesi kepemimpinan berdampak positif terhadap kinerja keuangan pada bisnis keluarga 2). Suksesi dan Kinerja Kepemilikan.

Suksesi kepemilikan berkaitan dengan pengalihan

kepemilikan perusahaan kepada generasi berikutnya. Dalam suksesi kepemilikan, pemimpin harus mengetahui nilai-nilai bisnis yang ditanamkan dalam perusahaan dan erat kaitannya dengan bagaimana anggota keluarga menetapkan aturan dalam bisnis keluarga melalui komunikasi keluarga, tata kelola keluarga dan kesepakatan pemegang saham (Astawa, 2018). Suksesi kepemilikan akan mengacu pada “kemana perginya bisnis keluarga ini”. Pemimpin selanjutnya yang akan memimpin bisnis keluarga akan berperan berpengaruh dalam strategi perusahaan yang tentunya juga akan menentukan kinerjanya. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan adalah:

Suksesi Kepemilikan berdampak positif terhadap kinerja keuangan pada bisnis keluarga 3). Perencanaan Suksesi dan Kinerja Perusahaan

Perencanaan suksesi berfokus pada kandidat yang telah dipersiapkan untuk menduduki posisi kunci dalam keluarga bisnis. Hollinger (2013) dalam perencanaan suksesi ini penting untuk keberlanjutan pengembangan kepemimpinan dalam bisnis keluarga. Keberhasilan perencanaan suksesi tergantung pada proses persiapan dan pemilihan penerus. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menyiapkan suksesi, antara lain mengkomunikasikan rencana suksesi, mengidentifikasi secara objektif demi menjalankan bisnis

seperti passion, kompetensi, aptitude, visi. Oleh karena itu, perlu mempersiapkan generasi penerus sejak dini seperti mempersiapkan kemandirian, empati, kemampuan pemecahan masalah dan berpikir out of the box. Perencanaan suksesi bisnis yang baik merupakan indikator yang valid untuk kinerja bisnis. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan adalah:

Perencanaan Suksesi berdampak positif terhadap kinerja keuangan 4). Estate dan Kinerja Pribadi dan Perusahaan

Suksesi bisnis keluarga tidak lepas dari kepemimpinannya yang sangat berpengaruh terhadap kelangsungan bisnis keluarga. Dalam praktiknya, suksesi ini berpotensi terjadinya konflik nilai yang terjadi antara pendiri bisnis keluarga yang masih berperan sebagai penggerak bisnis utama dengan anggota keluarga yang terlibat dalam perusahaan. Nilai-nilai yang dimaksud dalam hal ini dapat meliputi rasa percaya diri, kerendahan hati, dapat dipercaya, keterbukaan, ketegasan, emosi, antusiasme, rasa humor, kehangatan, dan ketahanan terhadap frustrasi. Situasi konflik nilai-nilai tersebut dapat terjadi karena adanya generasi/penerus baru yang cenderung memiliki pemikiran dan pandangan yang berbeda sehingga dapat terjadi perbedaan pandangan dalam menjalankan perusahaan, perbedaan visi dan misi ke depan, dan perbedaan karakter setiap anak yang akan menjadi penerus perusahaan. Hal ini disebabkan oleh pendidikan dan lingkungan yang

mungkin juga berbeda. Perbedaan kondisi visi, misi, karakter pendidikan, dan lingkungan yang berbeda dapat membuat proses suksesi menjadi lebih kompleks. Oleh karena itu, untuk meminimalisir konflik ini, suksesi perlu dilakukan secara terencana agar perbedaan pemikiran dan pandangan tersebut dapat diminimalisir sehingga situasi keluarga dan bisnis dapat damai dan harmonis (Susanto, 2017). Berdasarkan penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa suksesi akan berjalan dengan baik jika nilai-nilai yang dianut oleh generasi penerus hampir sama dengan generasi sebelumnya. Kesamaan dalam suksesi nilai ini juga akan membuat situasi bisnis keluarga memiliki kinerja yang baik. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan adalah:

Nilai-nilai pribadi memiliki dampak positif terhadap kinerja keuangan.

## **Metodologi**

Responden penelitian ini adalah 63 pemilik usaha keluarga di Jawa Tengah. Pengambilan sampel dilakukan secara insidental kepada paguyuban UKM pemilik usaha keluarga yang bersedia mengisi kuesioner. Data dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner secara langsung kepada pemilik usaha keluarga di Jawa Tengah.

## **Pengukuran Variabel dan Analisis Data**

Variabel terikatnya adalah kinerja keuangan yang diukur dari besarnya omset yang diperoleh dari usahanya dengan kriteria sebagai berikut: jika omset perusahaan  $> 300$  juta maka kinerja keuangannya termasuk kategori mikro, omset 300 juta sampai dengan 2,5 miliar, kinerja keuangannya adalah kategori kecil. Omset perusahaan 2,5 miliar sampai 50 miliar kategori sedang dan perusahaan omset  $>50$  miliar, kinerja keuangan kategori tinggi.

Terdapat 4 variabel bebas yang meliputi suksesi kepemimpinan, suksesi kepemilikan, sukses perencanaan dan nilai pribadi. Variabel ini diukur dengan menggunakan skala Likert. Analisis data yang digunakan adalah validitas dan reliabilitas, statistik deskriptif, uji model F dan uji hipotesis dengan program SPSS regresi berganda.

## Hasil dan Pembahasan

### A. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Table 13

Validity and Reliability						
variable	N	validity			reliability	
		r hitung	r tabel	conclusion	value	conclusion
Leadership succession	63	0.490-0.815	0.254	Valid	0.887	reliable
Ownership succession	63	0.549-0.716	0.254	Valid	0.884	reliable
Planned succession	63	0.314-0.654	0.254	Valid	0.832	reliable
Personal value	63	0,349-0.705	0.254	Valid	0.826	reliable

Sumber: data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 13. 1, semua item angket dari masing-masing variabel telah diuji validitasnya, dan menunjukkan hasil yang valid. Nilai validitas ini diperoleh dengan membandingkan r hitung dan r tabel. Hasil uji reliabilitas variabel penelitian ini menunjukkan bahwa semuanya reliabel, dengan nilai di atas 0,8. Kepemimpinan Sukses memiliki 9 item pertanyaan, kepemilikan sukses memiliki 8 item pertanyaan, sukses terencana dan nilai pribadi masing-masing memiliki 10 item pertanyaan.

## **B. Deskriptif Statistik dan Frekuensi Variabel**

Variabel Suksesi Kepemimpinan memiliki nilai rata-rata sebesar 44.444, nilai tersebut termasuk dalam kategori tinggi, artinya calon pemimpin baru telah dipersiapkan sejak awal dan telah terlibat dalam pelaksanaan bisnis. Variabel suksesi kepemilikan memiliki nilai rata-rata sebesar 25,2063, nilai tersebut termasuk dalam kategori sedang, artinya anggota keluarga yang akan dipersiapkan sebagai pemimpin telah diberikan informasi mengenai aset bisnis, namun belum sepenuhnya diberi wewenang untuk mengelola. Variabel suksesi manajemen memiliki nilai rata-rata 35.9365, nilai ini termasuk dalam kategori sedang, artinya persiapan anggota keluarga yang akan menggantikan kepemimpinan bisnis sudah pada tahap terlibat dalam bisnis, mengelola beberapa kegiatan bisnis keluarga. Variabel personal value memiliki nilai rata-rata sebesar 42,4127, nilai ini termasuk dalam kategori tinggi. Artinya pengenalan nilai-nilai bisnis yang meliputi nilai kerja keras, jiwa wirausaha, melayani, setia, jujur, cermat, berkualitas, berorientasi pada keuntungan, memiliki rasa kemanusiaan, reputasi, tanggung jawab sosial yang telah ditanamkan sejak kecil.

Table 13. 2.  
Statistic Descriptive

variable			average	category			category
	theoretical range	Actual range		low	medium	high	
Succession Leadership	9-45	9-45	44.444	9 -21	22 -34	34 -45	High
Succession ownership	8-40	8-37	25.2063	8 - 18.67	18.7- 29.34	29.35- 40	Medium
Planned Succession	10-50	10-47	35.9365	10- 23.33	23.34- 36.67	36.7-50	Medium
Personal value	10-50	33-50	42.4127	10- 23.33	23.34- 36.67	36.7-50	High

sumber: data primer yang diolah



Table 13.3 Statistic Frequency Financial performance

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	37	58.7	58.7	58.7
	2.00	14	22.2	22.2	81.0
	3.00	11	17.5	17.5	98.4
	4.00	1	1.6	1.6	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel 3, terkait deskripsi variabel terikat (kinerja keuangan) terdapat 58,7% responden yang kinerja keuangannya masih rendah. 22,2% kinerja keuangan usahanya cukup, 17,5% kinerja keuangannya baik dan 1,6% kinerja keuangan usahanya sangat baik

#### E. Diskusi

Suksesi bisnis keluarga adalah proses penentuan pemimpin bisnis keluarga untuk menjamin kelangsungan bisnis yang diturunkan dari generasi tua ke generasi muda (Hammoud,

2016). Terjadinya transfer of knowledge antara pendiri keluarga bisnis dengan penerusnya sangat dibutuhkan suksesi kepemimpinan. Hal ini merupakan salah satu proses yang diperlukan agar keberlangsungan bisnis keluarga dapat berjalan dengan baik. Suksesi kepemimpinan tidak akan berhasil tanpa dukungan dalam berbagai hal, antara lain penyerapan nilai perusahaan, keberhasilan kepemilikan, suksesi wewenang, pelatihan manajemen bisnis dan relasi serta komunikasi yang perlu diturunkan dan dikembangkan ke generasi berikutnya.

Nilai-nilai pribadi yang sangat berpengaruh terhadap suksesi bisnis keluarga meliputi rasa percaya diri, kerendahan hati, dapat dipercaya, keterbukaan, ketegasan, emosi, antusiasme, rasa humor, kehangatan, dan ketahanan terhadap frustrasi (Sarbah & Xiao, 2015). (Susanti & Sundiman, 2020) menyatakan bahwa nilai-nilai pribadi harus diperhatikan dalam profesionalisasi pengelolaan perusahaan keluarga, karena ini akan menjadi pedoman bagi pemilik/pengelola dalam mengambil keputusan mengenai tindakan untuk melaksanakan proses di setiap dimensi profesionalisasi.

Pengetahuan tentang manajemen bisnis sangat dibutuhkan oleh generasi penerus untuk menjaga kelangsungan bisnis. Dibutuhkan adanya transfer pengetahuan tentang manajemen bisnis keluarga. Kunci keberhasilan perusahaan adalah kemampuan mengelola risiko dan mengembangkan hubungan

dan komunikasi. Dengan hubungan yang kuat dan komunikasi yang baik, hal ini akan memberikan peluang bagi perusahaan untuk menangkap peluang baru yang muncul sehingga penjualan dapat meningkat yang pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan. (Visser & van Scheers, 2018).

Suksesi bisnis keluarga adalah proses penentuan pemimpin bisnis keluarga untuk menjamin kelangsungan bisnis yang diturunkan dari generasi tua ke generasi muda. Suksesi kepemimpinan memang merupakan topik yang paling krusial dan agenda yang sangat penting dalam sebuah bisnis keluarga, namun isu krusial ini menyangkut kelangsungan bisnis, sedangkan kinerja keuangan lebih pada arus kas, pola dan peraturan investasi. Bisnis keluarga diakui sebagai organisasi multi-generasi (Hammoud, 2016).

Suksesi kepemilikan bisa jadi tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan karena peralihan kepemimpinan dari pendiri ke generasi pertama akan berhasil jika generasi pertama memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengembangkan usaha dan kepemilikan yang diterima dari pendiri. Pengalihan kepemilikan juga belum sepenuhnya diberikan karena ada kemungkinan pendiri usaha masih memegang kendali perusahaan. Pengalihan kepemilikan juga belum sepenuhnya diberikan karena ada kemungkinan pendiri usaha masih memegang kendali perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff; Craig E; Ward, J. L. (2011). *Family Business Governance : Maximizing Family and Business Potential*.
- Demsetz, H., & Villalonga, B. (2001). Ownership structure and corporate performance. *Journal of Corporate Finance*, 7(3), 209–233. [https://doi.org/10.1016/S0929-1199\(01\)00020-7](https://doi.org/10.1016/S0929-1199(01)00020-7)
- Hammoud, H. (2016). *Clearing away the legal mist of the family business*. Lld. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/18361>
- Sarbah, A; Xiao, W. (2015). Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses. *Open Journal of Business and Management*, 3, 40–57.
- Sobirin, A. (n.d.). *PERUSAHAAN KELUARGA : STUDI KASUS PADA INDUSTRI BATIK*.
- Susanti, S., & Sundiman, D. (2020). the Influence of Personal Value on Family Business Professionalism (Sme Case Study in Batam). *Jurnal Terapan Manajemen Dan Bisnis*, 6(2), 34. <https://doi.org/10.26737/jtmb.v6i2.2279>
- Visser, T., & van Scheers, L. (2018). Can family business managers manage family business risks? *Management (Croatia)*, 23(1), 123–137. <https://doi.org/10.30924/mjcmi/2018.23.1.123>

# **BAB 14**

## **PENGARUH MODEL CONTINUITY PLANNING TRIANGLE PADA KINERJA KEUANGAN DAN BISNIS**

### **Pendahuluan**

Setiap perusahaan dikembangkan untuk mengalami “going concern”. Berbagai aktivitas dari perencanaan, pengembangan dan pengendalian dirancang perusahaan untuk menjamin keberlanjutan hidup perusahaan. Hal ini sejalan dengan prinsip 'going concern' dalam manajemen keuangan dan akuntansi, yang menyatakan bahwa sebuah organisasi bisnis didirikan dengan maksud untuk hidup selamanya (Kieso et al., 2010). Setiap perusahaan selalu memiliki siklus hidup masing-masing, dan tahapan-tahapan dalam siklus hidup tersebut dihadapi perusahaan dengan kondisi yang tidak persis sama satu sama lainnya. siklus hidup perusahaan. hal ini konsisten dengan pernyataan arifin (2009) bahwa perusahaan sebagaimana halnya terjadi pada makhluk hidup berkembang melalui beberapa tahapan yang dimulai dari lahir dan diakhiri dengan kematian. Pada setiap tahap siklus kehidupan perusahaan ini, kebutuhan akan besarnya modal akan berbeda. Damodaran (2001) dalam teori analisis siklus kehidupan pendanaan (life cycle analysis of financing)

menggambarkan kerangka strategi pendanaan yang dipilih perusahaan dihubungkan dengan tahap siklus hidup perusahaan. Salah satu strategi keuangan yang sangat diterapkan terkait dengan siklus hidup perusahaan adalah dalam hal keputusan pendanaan atau struktur modal. Di setiap siklus hidup perusahaan, ada perbedaan pemilihan alternatif pendanaan yang dilakukan oleh perusahaan. Di dalam teori struktur modal, dikenal salah satu teori yang menggambarkan urutan kebutuhan pendanaan perusahaan yaitu teori pecking order.

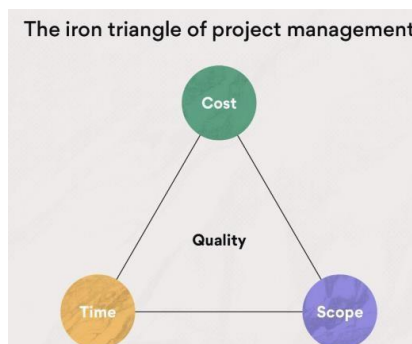
Damodaran (2001) berpendapat kebutuhan sumber dana yang berasal dari internal maupun eksternal pada setiap tahap siklus hidup perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan memperoleh aliran kas dan tingkat preferensi risiko. Secara umum pada tahap pendirian, sumber dana perusahaan banyak berasal dari pendiri perusahaan (sumber dana internal) dan utang bank. Pada tahap ekspansi, peningkatan kebutuhan dana dipenuhi dari modal ventura. Pada tahap pertumbuhan tinggi, perusahaan menjadi perusahaan publik (sumber dana eksternal). Pada tahap kedewasaan, kebutuhan dana eksternal mulai menurun karena sumber dana internal yang relatif cukup. Pada tahap terakhir, tahap penurunan, kebutuhan akan dana eksternal dan internal menurun drastis

Uji empiris hubungan antara siklus hidup perusahaan dengan struktur modal telah dilakukan, diantaranya, oleh Arifin (2009) menemukan bahwa adanya pengaruh daur hidup perusahaan

terhadap keputusan struktur modal hanya berlaku untuk perusahaan ukuran besar. Selain itu ditemukan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan tentang porsi hutang dari perusahaan pada level siklus hidup yang berbeda. selain itu pengujian siklus hidup perusahaan juga dilakukan hastuti (2017) menemukan bahwa siklus hidup perusahaan berpengaruh terhadap pola pengelolaan laba perusahaan. Setiap perusahaan akan mengalami lima tahap siklus kehidupan yaitu tahap pendirian, ekspansi, pertumbuhan tinggi, kedewasaan dan penurunan. Pada setiap tahap siklus kehidupan ini kebutuhan akan besarnya modal akan berbeda. Guna memenuhi kebutuhan tersebut perusahaan akan menggunakan strategi pendanaan berbeda pula. Damodaran (2001) dalam teori analisis siklus kehidupan pendanaan (life cycle analysis of financing) menggambarkan kerangka strategi pendanaan yang dipilih perusahaan dihubungkan dengan tahap siklus hidup perusahaan. Perusahaan-perusahaan di Indonesia sangat beragam bila dilihat dari konteks tahapan siklus hidupnya. Berdasarkan data StartupRanking di tahun 2016, Indonesia menempati peringkat ketiga dunia sebagai negara yang memiliki jumlah perusahaan startup paling banyak. Berdasarkan laporan United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) pada tahun 2016, Indonesia menempati urutan 10 secara global dalam daftar negara dengan total volume produksi manufaktur paling tinggi.

## A. Continuing Planning Triangle

Dalam pengelolaan perusahaan yang baik dan dalam pengembangan proyek perusahaan ada 3 hal penting yang harus dipikirkan dan dipertimbangkan, yaitu kebutuhan untuk menyeimbangkan ruang lingkup, biaya, dan waktu untuk mempertahankan produk akhir berkualitas tinggi, untuk mengelola dan megembangkan perusahaan . Setiap manajer proyek memiliki banyak pengetahuan dan pengalaman bagaimana menjaga tim mereka tetap produktif dengan waktu yang terlalu singkat, anggaran yang terbatas, dan ruang lingkup yang sangat besar. Setiap permasalahan kompleks yang terjadi, manajer proyek untuk menyeimbangkan ketiga elemen agar proyek mereka tetap sesuai anggaran dan tenggat waktu sambil tetap memenuhi spesifikasi ruang lingkup proyek. Di bawah ini kami merinci dan memeriksa tiga poin dari segitiga manajemen proyek, bagaimana mereka terkait, dan bagaimana manajer proyek dapat menjaga keseimbangannya untuk memastikan keberhasilan proyek.





Tugas manajer proyek adalah menyeimbangkan tiga titik segitiga untuk mencapai kualitas terbaik sambil tetap sesuai anggaran, tepat waktu, dan mengikuti spesifikasi proyek.

### 1. Cakupan/ Scope

Cakupan adalah "ukuran" proyek dalam hal kualitas, detail, dan besarnya hasil proyek. Ketika ukuran proyek meningkat, secara alami akan membutuhkan lebih banyak waktu dan uang untuk menyelesaikannya.

Elemen ruang lingkup proyek mungkin termasuk:

- Kompleksitas proyek
- Kuantitas produk jadi
- Kualitas keluaran
- Kekuatan (mis., jumlah pengguna simultan yang dapat didukung aplikasi)
- Tingkat detail
- Jumlah dan kompleksitas fitur

Manajer proyek harus berhati-hati agar bisa menghindari i "scope creep" dengan menyelesaikan rencana proyek dan meminta pemangku kepentingan proyek untuk menandatangani semuanya sebelum produksi dimulai.

### 2. Biaya

Untuk tujuan segitiga proyek, biaya tidak terbatas pada jumlah dolar literal. Sering disebut sebagai "sumber daya," titik

segitiga ini mencakup semua alat, peralatan, dan dukungan yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek.

Elemen biaya mungkin termasuk:

- Anggaran keuangan
- Jumlah anggota tim
- Peralatan dan fasilitas Peluang utama

Variabel biaya/sumber daya mencakup lebih dari sekadar uang literal, tetapi umumnya segala sesuatu dalam poin ini dapat dikaitkan kembali dengan nilai finansial. Misalnya, penambahan karyawan membutuhkan anggaran tambahan untuk gaji; mengambil kesempatan untuk membuka kantor lebih lama membutuhkan anggaran tambahan untuk jam penggunaan listrik.

### 3. Waktu

Saat menyesuaikan waktu, ingatlah bahwa jumlah waktu sama pentingnya dengan jenis waktu yang Anda ukur. Pengorbanan dapat memerlukan tenggat waktu yang diperpanjang, penyesuaian perangkat lunak kalender tim, penghapusan fase perencanaan, dan banyak lagi.

Elemen waktu mungkin termasuk:

- Garis waktu proyek secara keseluruhan
- Jam kerja di proyek
- Kalender internal dan tiang gawang

- Waktu yang dialokasikan untuk perencanaan dan strategi
- Jumlah fase proyek

Jika anggaran dikurangi atau ruang lingkup ditingkatkan, maka pemimpin proyek harus menemukan cara cerdas untuk mengimbangnya dengan melonggarkan satu atau lebih kendala waktu proyek yang dijalankan, baik dengan memperpanjang tenggat waktu, menambah jam, atau membuat penyesuaian jadwal lainnya.

## **B. PENGEMBANGAN BISNIS KELUARGA**

Keluarga merupakan sistem yang lebih komprehensif terdiri dari orang tua dan anak-anak, kemudian berkembang menjadi lebih dari satu generasi dan dinamakan menjadi keluarga besar. Keluarga juga cenderung konservatif, dengan mempertahankan kondisi yang sudah berjalan dengan meminimalisir terjadinya perubahan. Dengan kata lain, orientasi keluarga lebih ke dalam (inward looking). Disisi lain ada keluarga yang berorientasi ke pasar dan mengambil peluang dari setiap perubahan sekecil apapun (outward looking). Bisnis memberdayakan sumber daya yang dimiliki untuk menghasilkan keuntungan baik berupa materi maupun non materi. Dengan karakteristik ini, tentu saja tidak mudah menggabungkan dua sistem ini agar menjadi paduan yang serasi dan menguntungkan bagi keluarga

Menurut Price Waterhouse Cooper (PwC) Bisnis keluarga di

Indonesia mengalami pertumbuhan yang lebih tinggi dibandingkan rata-rata global pada tahun 2013. Dengan semakin ketatnya persaingan, perusahaan keluarga di Indonesia harus beradaptasi lebih cepat, dengan mengembangkan inovasi dan mengedepankan profesionalisme dalam menjalankan operasional bisnisnya. Industri kreatif menjadi salah satu pilihan dalam mendukung keberlangsungan usaha keluarga. Contoh perusahaan keluarga yang terbilang sukses, diantaranya, Maspion grup, Ciputra, Nyonya Meneer, Sido Muncul, dan Lippo dan sebagainya. Menurut <http://www.smetoolkit.org/>. bisnis keluarga mengacu pada sebuah perusahaan dimana mayoritas suara dan pengendali ada di tangan keluarga.

Dalam terminologi bisnis ada dua jenis perusahaan keluarga. Pertama adalah perusahaan yang dimiliki keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Jenis perusahaan keluarga yang kedua adalah perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya (Susanto et al.2008) Dalam menjalankan usaha keluarga seringkali terjadi tarik ulur, ada dua pilihan antara mengelola perusahaan dan keluarga. Idealnya, ada keseimbangan antara keduanya, kenyataan yang terjadi sering kali pilihan keluarga menjadi lebih dominan dibandingkan bisnis yang profesional. Mereka lebih melihat ke dalam (inward looking) daripada outward looking untuk melihat peluang bisnis ke depan. Waktu mereka lebih banyak tersita untuk urusan internal

keluarga karena adanya perbedaan pendapat. Berlarutnya konflik internal akan menghabiskan banyak energi dan seringkali tidak memberi solusi, bahkan meminggirkan fungsi bisnis itu sendiri. Di lain lain sistem keluarga lebih dominan dalam perusahaan keluarga berakibat pada kecenderungan perusahaan untuk konservatif, menolak perubahan (*adverse to change*). Banyak alasan yang dikemukakan, mulai dari menghormati tradisi sampai demi keutuhan keluarga. Seharusnya bisnis selalu menghadapi perubahan luar biasa.

Permasalahan yang muncul adalah masih minimnya realisasi inovasi yang dimiliki anggota keluarga dalam mengembangkan keberadaan bisnis keluarga. Inovasi yang muncul seringkali sulit untuk dilaksanakan karena minimnya pengetahuan serta tidak memiliki nilai jual serta besarnya biaya. Penelitian ini bertujuan untuk untuk mengetahui dan menganalisis inovasi bisnis keluarga dalam mendukung ekonomi kreatif. Inovasi harus dikembangkan sesuai dengan keinginan pasar tanpa harus meninggalkan konsep konservatifnya. Diharapkan dengan mengembangkan inovasi dalam mendukung industri kreatif, bisnis keluarga tidak terjebak hanya dengan konsep tradisional dan akhirnya menjadi stagnan. Dengan menggabungkan konsep ekonomi kreatif modern dan tradisional usaha keluarga di sektor UMKM dapat menghadapi era persaingan usaha yang semakin ketat. Berdasarkan karakteristik bisnis keluarga dibandingkan dengan bisnis non keluarga dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 14.1

Perbedaan bisnis keluarga dan non keluarga

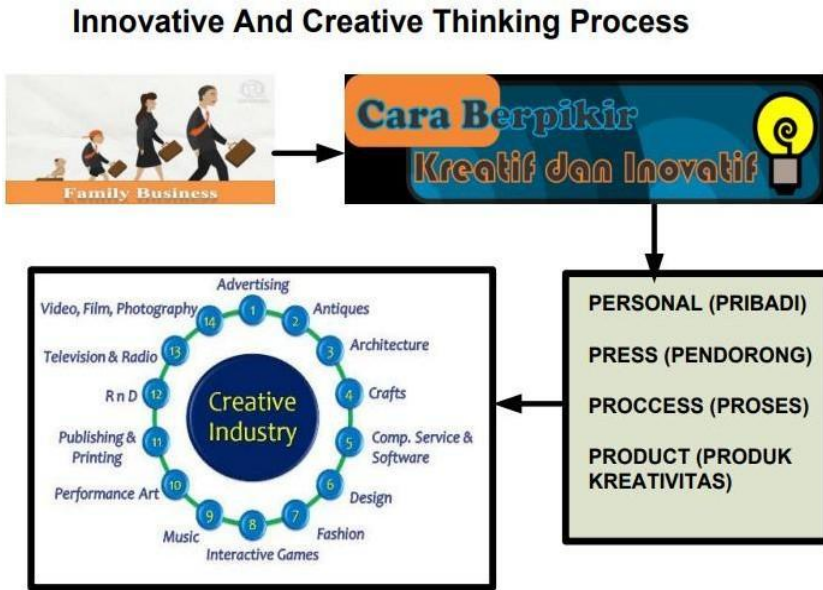
No	BISNIS KELUARGA	BISNIS NON KELUARGA
1	Tujuan utama kelangsungan hidup perusahaan	Tujuan Utama memaksimalkan nilai saham jangka pendek
2	Mengupayakan mempertahankan aset dan reputasi keluarga pemilik	Bertujuan memenuhi harapan investor yang diwakili oleh Dewan Komisaris dan Dewan Direksi
3	Dasar kepercayaan prioritas utama adalah melindungi dan menjaga risiko tetap rendah.	Dasar kepercayaan: risiko tinggi menjanjikan tingkat pengembalian yang tinggi
4	Strategi berorientasi kepada adaptasi	Strategi beorientasi kepada pertumbuhan yang konstan
5	Manajemen berfokus kepada peningkatan dasar yang berkelanjutan	Manajemen berfokus kepada Manajemen fokus kepada inovasi
6	Stakeholder yang terpenting adalah	Stakeholder yang terpenting adalah pemegang saham dan

	pelanggan dan karyawan	manajemen
7	Bisnis dipandang sebagai lembaga sosial	Bisnis dipandang sebagai aset yang sewaktu- waktu bisa ditutup atau dijual.
8	Kepemimpinan adalah penatalayan	Kepemimpinan adalah karisma pribadi

sumber: Rahadi (2027)

Jika kita melihat beberapa perusahaan keluarga melekatkan identitas keluarga ketika menjalankan usahanya. Hal tersebut bertujuan untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk memperkenalkan produk/jasa yang dimiliki sehingga perusahaan keluarga tidak hanya bersaing secara regional tetapi juga nasional maupun global. perekatan nama keluarga tersebut juga digunakan untuk membedakan perusahaan keluarga tersebut dengan perusahaan lainnya, termasuk dengan perusahaan non keluarga. Identitas keluarga menjadi kebanggaan keluarga, dan menjadi start point untuk Identitas keluarga yang dapat dipromosikan kepada para pemangku kepentingan, seperti pemasok, karyawan, calon karyawan, dan tentu saja pelanggan. Alasan lainnya, identitas keluarga dipandang dapat memacu anggota keluarga dan perusahaan untuk menanamkan nilai-nilai positif pada diri mereka. Berbagai hal direkatkan dalam bisnis keluarga antara lain tentang nilai-nilai berupa komitmen, integritas, kepercayaan, orientasi terhadap mutu, dan kepedulian

terhadap pelanggan. Pada gambar 1, memperlihatkan inovasi ekonomi kreatif yang sudah dilakukan oleh perusahaan keluarga.



**GAMBAR 14.1:** Konsep Tranformasi Bisnis Keluarga ke Ekonomi Kreatif sumber: Rahadi, 2017

### C. Perkembangan Bisnis Keluarga

Kurang dari 30% bisnis keluarga yang sukses berhasil mencapai generasi ketiga, dan kurang dari 15% berhasil melewati generasi tersebut.\* Kompleksitas yang berkembang dapat memperumit hubungan keluarga dan menjadi penghalang bagi keberlanjutan bisnis jangka panjang. dibutuhkan adanya suksesi dan perencanaan Kontinuitas usaha, dipersiapkan



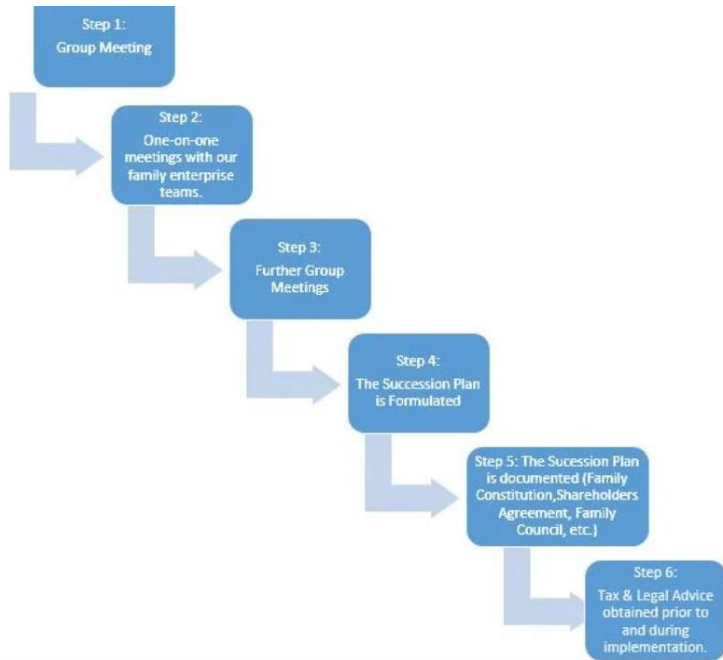
kepemimpinan untuk generasi berikutnya. kejelasan untuk keluarga akhirnya panjang umur untuk bisnis. Banyak pemilik melihat suksesi sebagai peristiwa dalam kehidupan bisnis mereka ketika mereka menyerahkan kendali kepada anak-anak, keponakan dan keponakan mereka. mereka i percaya perencanaan suksesi adalah salah satu bagian penting dari visi yang lebih besar untuk kesinambungan. Apa yang penting dalam setiap generasi adalah bertanya dan menjawab: Apa tujuan tetap bersama sebagai pemilik perusahaan keluarga? Sejauh mana anggota keluarga akan terlibat dalam kepemimpinan bisnis? Dengan perencanaan kesinambungan, akan dapat dilihat dan dipetakan kontribusi dan potensi seluruh keluarga dan bisnis. Sebaik bersama-sama dirancang rencana komprehensif untuk kelancaran transisi kepemimpinan, kepemilikan, tata kelola, dan aset keluarga. Anggota keluarga, manajemen, dan pemegang saham dapat yakin bahwa perusahaan telah membangun fondasi yang kuat untuk kesuksesan masa depan yang memberdayakan generasi berikutnya dan seterusnya

Proses perencanaan suksesi adalah peristiwa penting dalam siklus hidup bisnis keluarga. Mengembangkan rencana suksesi bisnis keluarga seringkali merupakan proses yang kompleks dan dapat memakan waktu berminggu-minggu atau bahkan bertahun-tahun. Kami percaya bahwa dengan perencanaan yang tepat, komunikasi dan kerja tim antar generasi, perencanaan suksesi

menghadirkan peluang yang signifikan bagi bisnis keluarga untuk menjadi lebih kuat seiring berjalannya waktu dari satu generasi ke generasi berikutnya. Untuk bisnis keluarga, sangat penting untuk memfasilitasi proses komunikasi yang terbuka dan jujur yang melibatkan anggota keluarga kunci untuk memastikan bahwa tantangan dan kesulitan yang terkait dengan perencanaan bisnis keluarga dapat diatasi.

Setiap bisnis keluarga berbeda. Setiap rencana suksesi perlu disesuaikan dengan situasi yang disajikan dan langkah-langkah spesifik yang diambil untuk memahami bisnis unik tersebut dan dukungan apa yang mereka butuhkan agar dapat menerapkan rencana suksesi yang efektif. Keluarga dapat memperoleh manfaat dari bekerja dengan penasihat yang kompeten, berpengalaman, dan objektif, yang dapat mendukung mereka dalam membuat keputusan yang tepat untuk bisnis mereka, baik mengenai pengembangan rencana suksesi jangka panjang atau mengidentifikasi persyaratan suksesi darurat jangka pendek.

Gambar berikut ini menguraikan proses khas yang terjadi ketika mengembangkan rencana suksesi.



sumber: Donaghy-deloite (2018)

#### **D. Mengelola kompleksitas**

Dua masalah utama yang dihadapi pemilik bisnis keluarga ketika merencanakan kelanjutan bisnis mereka adalah kompleksitas masalah yang perlu dipertimbangkan dan menyeimbangkan kebutuhan keluarga dengan kebutuhan bisnis (yang seringkali dapat menghadirkan tantangan yang signifikan). Isu teknis kompleks yang harus ditangani termasuk mengembangkan strategi, penataan investasi, membangun strategi bisnis jangka panjang yang dipercaya oleh pemangku kepentingan dan mengembangkan bakat untuk mengambil alih peran kunci dalam bisnis saat dibutuhkan. Selain itu, masalah

keluarga juga harus diperhatikan. Mengelola dinamika interpersonal dan berbagai kepribadian yang berbeda adalah bagian penting dari perencanaan suksesi. Komunikasi yang baik dalam keluarga dan struktur tata kelola keluarga yang jelas dan dipesan lebih dahulu umumnya merupakan cara paling efektif untuk memastikan bahwa setiap masalah mendasar atau konflik di sekitar area seperti warisan dan hak ditangani. Agar berhasil, bisnis keluarga harus sepenuhnya berfokus pada mengatasi tantangan eksternal daripada mengelola konflik internal. Dengan mempertimbangkan tantangan-tantangan ini, dibutuhkan adanya pertemuan keluarga yang sering dilakukan untuk melakukan diskusi secara terbuka dan jujur sehubungan dengan peran anggota keluarga dalam, dan aspirasi untuk, bisnis keluarga ke depan. Diskusi satu-satu antara anggota keluarga dan penasihat mereka sangat penting untuk memahami bagaimana perasaan individu kunci tentang bisnis dan tentang peran mereka dalam rencana suksesi, termasuk jika mereka melihat diri mereka bekerja dalam bisnis keluarga atau mengejar karir yang berbeda.

Proses komunikasi dapat menjadi sangat penting terutama jika komunikasi dalam keluarga buruk, jika pendiri atau manajer saat ini merasa sulit untuk melepaskan kendali, jika tidak ada orang di generasi berikutnya yang menunjukkan minat untuk mengambil alih kepemilikan. dan manajemen bisnis, atau jika orang tua mencari cara untuk mewariskan bisnis kepada anak-anak mereka secara adil, komunikasi menjadi langkah yang tepat

untuk memulai proses keterbukaan, pemberian penyadari dan motivasi kepada calon penerus bisnis keluarga . Kkeluarga harus memiliki informasi dan pemahaman yang diperlukan untuk menerapkan struktur tata kelola keluarga yang efektif dan untuk membentuk rencana suksesi bisnis sebaik mungkin.

### **E. Tata kelola keluarga**

Dasar dari rencana suksesi yang sukses adalah struktur tata kelola keluarga yang efektif. Salah satu tantangan utama yang dihadapi bisnis keluarga adalah mengelola interaksi bisnis dan hubungan keluarga serta masalah keluarga yang kompleks. Struktur tata kelola bisnis keluarga yang dirancang dengan baik dan diterapkan dengan benar menghasilkan keharmonisan yang lebih besar antara anggota keluarga, bisnis yang lebih fokus, dan transisi yang lebih mudah antar generasi (Donaghy, 2018). Kehati-hatian dan kepekaan diperlukan oleh para penasihat untuk menerjemahkan keluaran utama dari proses komunikasi dan diskusi yang diuraikan di atas ke dalam konstitusi keluarga yang tertulis dan diformalkan berdasarkan visi yang disepakati dan nilai- nilai keluarga bersama. Konstitusi keluarga ini akan menguraikan kebijakan dan prosedur yang harus diikuti sehubungan dengan pengelolaan aset keluarga, kekayaan dan bisnis itu sendiri, mencegah gesekan dan keraguan dalam pengambilan keputusan, dan menciptakan kejelasan peran dan tanggung jawab.

Secara umum dalam sebuah konstitusi keluarga biasanya membahas isu-isu mendasar, seperti:

1. Visi dan nilai-nilai keluarga
2. Keterlibatan keluarga dalam peran dan tanggung jawab bisnis
3. Keanggotaan dewan
4. Tujuan strategis jangka panjang dari manajemen suksesi bisnis
5. Dividen kepemilikan saham dan kontrol pemungutan suara
6. Bagaimana dan kapan mempekerjakan anggota non-keluarga
7. Pertemuan keluarga
8. Kantor keluarga
9. Peran Dewan Keluarga, jika sesuai

Dapat bermanfaat untuk membentuk dewan keluarga, dewan direksi, atau forum bisnis keluarga lainnya, jika sesuai dengan keadaan Anda. Ini dapat melibatkan bekerja dengan penasihat Anda untuk mengembangkan kebijakan ketenagakerjaan dan remunerasi, mendukung keluarga dalam mendefinisikan berbagai peran, tanggung jawab, hak dan hak istimewa dari berbagai pemangku kepentingan dan, setelah disepakati, menerapkan keputusan mereka.

Studi Empiris tentang kinerja UMKM dan Family bisnis dapat digambarkan sebagian berikut:

Tabel 14.2

Hasil Empiris Penelitian Family Bisnis

1	penelitian Hartono dan Deni Dwi Hartomo	Faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan UMKM di Surakarta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan penjualan adalah biaya dan modal yang ada.</li> <li>2. umur perusahaan, total biaya, jumlah tenaga kerja dan modal kerja berpengaruh terhadap perkembangan usaha UMKM yang diteliti di Surakarta</li> <li>3. Strategi pengembangan usaha bagi UMKM lebih dikonsentrasikan pada biaya bahan baku, promosi, tenaga kerja, dan permodalan.</li> </ol>
2	Agus Prianto, Ira Kurniati, Moh. Taufiq Wahyudi, Eva Yulistia	Berbagai Faktor Penentu Kesiapan Untuk Berubah Dan Pengaruhnya Terhadap Keberlangsungan Kegiatan UMKM Di Wilayah Terdampak Wabah Covid-	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Titik lemah keberlanjutan kegiatan para pelaku usaha mikro berada pada dimensi daya tahan dalam menghadapi tantangan perubahan, kemampuan untuk menemukan peluang baru, dan kemampuan</li> </ol>

3

Binagusto  
Mochammad,  
Mukhammad  
Najib, dan  
Mochammad  
Mukti Ali

Faktor yang  
mempengaruhi  
keberlanjutan  
Usaha kedai  
Kopi Kecil dan  
Menengah

mengembangkan strategi bisnis baru. Hasil penelitian mengungkapkan dibandingkan dengan para pelaku usaha mikro, para pelaku usaha kecil dan menengah merasa lebih percaya diri untuk melanjutkan kegiatan usahanya, terutama dilihat dari ketiga dimensi tersebut.

2. Nilai-nilai dan sikap baru yang dikembangkan para pelaku usaha merupakan faktor utama yang membentuk kesiapan berubah.
1. manajerial, produk, dan layanan merupakan faktor yang secara signifikan mempengaruhi keberlangsungan usaha warung kopi mandiri secara positif. Sementara itu faktor ukuran perusahaan dan lingkungan tidak berpengaruh terhadap



4	Dedi Rianto Rahadi	Transformasi Inovasi Bisnis Keluarga Dalam mendukung Ekonomi Kreatif	<p>keberlanjutan dari kedai kopi mandiri.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Faktor servis memediasi hubungan antara manajerial dan keberlanjutan secara signifikan dan positif. Dari sisi konsumen, pemilik harus memberikan pengalaman yang baik kepada konsumen agar konsumen dapat mencapai kepuasan</li> <li>1. Usaha keluarga sektor UMKM perlu dipertahankan sebagai sumber penghidupan bagi keluarga dan menjadi sektor andalan</li> <li>2. Kreatifitas dan inovasi dalam mengembangkan usaha untuk mengurangi permasalahan internal dan eksternal dalam mengelola usaha keluarga</li> <li>3. Adanya generasi atau penerus usaha yang memiliki keahlian dan kemampuan yang teruji agar dapat mengembangkan usaha yang lebih baik dengan</li> </ol>
---	-----------------------	---	---

5

Florence  
Mutunga

Factors  
affecting  
Succession  
Planning in  
Small and  
Medium  
Enterprises in  
Kenya

mengedepankan  
ekonomi kreatif.  
4. Profesional anggota  
keluarga dalam  
mengelola usaha  
harus ditingkatkan  
melalui transfer  
knowledge dari  
generasi pertama  
kegenerasi berikutnya.

1. Sebagian besar  
UKM memiliki  
rencana suksesi,  
ganti  
pemilik/manajer  
saat ini dengan  
penerus di waktu  
yang tepat,  
rencanakan ke  
depan untuk suksesi  
dan pelanggan  
merasa mudah  
untuk terbiasa  
dengan yang baru  
pemilik
2. Sebagian besar  
pemilik tidak  
bangga terkait  
dengan UKM nya  
meskipun mayoritas  
responden memiliki  
kepercayaan pada  
kemampuan bisnis  
masing- masing.  
Sebagian besar  
UKM  
mempersiapkan  
orang untuk

			mengambil alih bisnis ketika yang sekarang pensiun dan memiliki saluran komunikasi yang tidak memadai
6	Chacha Magasi	Factors Influencing Business Succession Planning among SMEs in Tanzania	Pemilik UKM tidak mempersiapkan para penerus usaha saat masih enerjik. Lebih lanjut disimpulkan bahwa gender berpengaruh terhadap perencanaan suksesi usaha dan pemilik yang berpendidikan rendah mati dengan usahanya karena jarang menyiapkan penerus.
7	Armanda do Paço, Cristina Fernandes, Edgar Nave, Helena Alves, João J. Ferreira, Mário Raposo, r	Succession Planning and Strategies in Family Business: A Multiple Case Study	Bisnis keluarga memiliki karakteristik yang membedakannya dari yang lain perusahaan, menghadirkan pengalaman dan hambatan yang dapat menyebabkan kelangsungannya, khususnya suksesi. Selanjutnya, bisnis ini umumnya mengadopsi jangka panjang perspektif, dengan pengambilan

8

Aladejebi,  
Olufemi

Succession  
Planning : A  
Key to  
Sustainable  
Family Business

keputusan yang berpusat pada keluarga dan stabilitas yang lebih besar sementara pendirinya pemimpin.

1. Faktor yang mempengaruhi perencanaan suksesi meliputi kemampuan manajemen, pengalaman, keterampilan bernegosiasi, manajemen orang, dan pemahaman tentang pasar, gender, dan bias agama.
2. Kekuatan bisnis keluarga dan suksesi merupakan aspek penting setiap CEO bisnis keluarga peduli.

Pengambil keputusan utama dalam bisnis keluarga lebih tertarik pada keberlanjutan bisnis daripada dalam membuat keputusan sentimental yang dapat berdampak negatif terhadap bisnis

9

Rhoda Saan ,  
Francis Enu-  
Kwesi , dan  
Remy Faadiwie  
Nyewie

Succession  
Planning and  
Continuity of  
Family-Owned  
Business:  
Perception of  
Owners in the  
WA  
Municipality,  
Ghana.

1. Temuan menunjukkan bahwa mayoritas (94,1%) pemilik/pendiri menganggap perencanaan bisnis sebagai keterampilan penting, sedangkan kemampuan untuk mengembangkan strategi bisnis memiliki dampak positif pada suksesi dan mengarah pada kontinuitas.
2. Pemilik/pendiri dengan pendidikan formal yang tinggi cenderung memiliki persepsi yang positif terhadap pentingnya perencanaan suksesi dan kelangsungan bisnis dibandingkan dengan mereka yang memiliki tingkat formal yang lebih rendah pendidikan.
3. Mayoritas pemilik/pendiri memandang bahwa kelangsungan usaha menguntungkan pendiri, penerus keluarga dan pemangku kepentingan lainnya.  
Penyediaan

pendidikan dan  
pelatihan calon  
penerus untuk  
memfasilitasi suksesi  
untuk kelangsungan.

## Daftar Pustaka

Hastuti TD, 2017, The effect of company life cycle to earnings management with internal control as moderating variable. Polish journal Management Science.

Aladejebi, Olufemi. 2021. SUCCESSION PLANNING: A KEY TO SUSTAINABLE FAMILY

BUSINESS. Journal of Business and Social Science Review

Issue: Vol. 2; No.7; July 2021 pp.26-38

<https://asana.com/resources/project-management-triangle>

Hartono dan Hartomo, D.D. 2014. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERKEMBANGAN

UMKM DI SURAKARTA, Jurnal Bisnis & Manajemen Vol. 14, No. 1, halm : 15 - 30

Magasi. C, 2016, Factors Influencing Business Succession Planning among SMEs in Tanzania,

European Journal of Business and Management Vol.8, No.3, 2016

Marianne Donaghy <https://www2.deloitte.com/ie/en/pages/deloitte-private/articles/family-business-planning-facilitating-sustainable-business.html>

Mochammad B , Najib M, Ali M M, 2020, FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBERLANJUTAN

USAHA KEDAI KOPI KECIL DAN MENENGAH. Jurnal Tehnologi Industri Pertanian. 30 (3): 308-318.

Mutunga.F, 2013, Factors affecting Succession Planning in Small and Medium Enterprises in Kenya International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, , Vol. 3, No. 8


Paço A, Fernandes C, Nave E, Alves H, Ferreira J.J, Raposo M, 2021. SUCCESSION PLANNING AND STRATEGIES IN FAMILY BUSINESS: A MULTIPLE CASE STUDY, International Journal of Entrepreneurship, vol 25 special Issues.

Prianto A. Kurniati I, Wahyudi M.T. Yuliatia E, 2020, Berbagai Faktor Penentu Kesiapan Untuk Berubah Dan Pengaruhnya

Terhadap Keberlangsungan Kegiatan UMKM Di Wilayah Terdampak Wabah Covid-19 CAPITAL: JURNAL EKONOMI DAN MANAJEMEN. vol 4 no 1.

Rahadi D.R. 2017, TRANSFORMASI INOVASI BISNIS KELUARGA DALAM MENDUKUNG EKONOMI KREATIF, Jurnal Ecoment Global, Volume 2 Nomor 1 Edisi Februari 2017

Saan R , Enu-Kwesi F , Nyewie RW , Succession Planning and Continuity of Family-Owned Business: Perception of Owners in the WA Municipality, Ghana, IOSR Journal of Business and Management (IOSR- JBM). Volume 20, Issue 6.





## Biografi Penulis



**Dr. Theresia Dwi Hastuti.,SE.,MSi.,Akt.,CA.,CPA**  
Dosen Universitas Katolik Soegijapranata  
Lektor Kepala

### **Riwayat Pendidikan**

**S-1** Universitas Sebelas Maret

**S-2** Universitas Gadjah Mada

**S-3** Universitas Diponegoro

### **Bidang Ilmu: Akuntansi**

#### **Mata Kuliah yang Diampu**

1. Akuntansi Keuangan Lanjutan
2. Pengauditan
3. Akuntansi ETAP
4. Analisis standar akuntansi dan auditing
5. Seminar Audit
6. Teori Akuntansi



**DR, Dra, Kristiana Haryanti, M Si, Psikolog**  
Dosen Universitas Katolik Soegijapranata  
Lektor

**Riwayat Pendidikan**

S-1 Unika Soegijapranata, Semarang  
S-2 Universitas Gadjah Mada  
S-3 Radboud University, Nijmegen, The Netherlands

**Bidang Ilmu: Psikologi Industri & Organisasi**

**Mata Kuliah yang diampu:**

Praktek Pengembangan Sumber Daya Manusia I dan II  
Intervensi System Organisasi  
Assesment Psikodiagnostik  
Metode Pengumpulan Data Kwantitatif  
Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia I  
Teori Rancangan Pelatihan  
Praktek Rancangan Pelatihan  
Observasi dan Wawancara  
Kode Etik Psikologi



**Agustine Maria Eva Soekesi, SE, MM**  
Dosen Universitas Katolik Soegijapranata  
Lektor Kepala

**Riwayat Pendidikan**

**S-1** Universitas Atma Jaya Yogyakarta

**S-2** Universitas Gadjah Mada

**Bidang Ilmu: Supply Chain management**



**Dr. Theresia Dwi Hastuti, SE, MSi, Akt., CA, CPA**

Dosen Universitas Katolik Soegijapranata  
Bidang Ilmu: Akuntansi



**Dr. Dra, Kristiana Haryanti, M Si, Psikolog**

Dosen Universitas Katolik Soegijapranata  
Bidang Ilmu: Psikologi Industri & Organisasi



**Agustine Maria Eva Soekesi, SE, MM**

Dosen Universitas Katolik Soegijapranata  
Bidang Ilmu: Manajemen Operasi & Kewirausahaan

ISBN 978-623-5987-26-1 (PDF)



9 786235 997261