

Modul
Manajemen Bisnis Keluarga



Oleh
Arifin Djakasaputra, S.Kom., S.E., M.Si
NIDN. 0328116805

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
UNIVERSITAS TARUMANAGARA**

BAHAN AJAR

Materi 1. Introduction of Family Business

Topik : Introduction of Family Business

Deskripsi : Pada topik ini akan dijelaskan apa yang dimaksud dengan bisnis keluarga serta kelebihan dan kekurangan dari bisnis keluarga.

1. Pengertian Bisnis Keluarga

Untuk mendefinisikan perusahaan keluarga, penelitian-penelitian sebelumnya menggunakan dua istilah yang diartikan sama, yaitu perusahaan keluarga (family firms) dan bisnis keluarga (family business). Dunnemann & Barrett (2004) menyatakan bahwa pendefinisian perusahaan keluarga didasarkan pada kepemilikan, manajemen dan struktur pengendalian, serta peralihan antar generasi. Meskipun sulit untuk mendefinisikan perusahaan keluarga, namun ada beberapa kesepakatan diantara peneliti perusahaan keluarga tentang unsur-unsur yang penting dalam definisi perusahaan keluarga (Sten, 2006). Menurut Sten (2006), unsur yang sering digunakan untuk mendefinisikan perusahaan keluarga adalah kepemilikan perusahaan, yakni kepemilikan keluarga di atas 50%.

Dari sekian definisi yang berbeda-beda yang diungkapkan dalam skala tersebut, Uhlaner (2005) mencoba mengujinya secara ilmiah melalui metode 52ector5252n menggunakan Skala Guttman. Dalam penelitiannya tersebut Uhlaner (2005) menguji beberapa definisi dengan cara memberi kuesioner kepada para pemilik perusahaan keluarga, sehingga diharapkan bisa didapatkan definisi bisnis keluarga yang bisa diterima oleh umum. Adapun definisi bisnis keluarga yang diuji oleh Uhlaner (2005) tersebut meliputi beberapa hal yaitu:

- a. Kepemilikan perusahaan, lebih dari 50% saham perusahaan dimiliki oleh satu keluarga.
- b. Representasi keluarga dalam manajemen, dimana satu atau lebih anggota tim manajemen adalah anggota keluarga pemilik perusahaan.
- c. Proporsi keluarga dalam manajemen, dimana lebih dari 50% manajemen diwarnai

atau dikuasai oleh keluarga.

- d. Keluarga menentukan strategi bisnis
- e. Adanya perencanaan untuk adanya transfer pemilikan antar generasi.
- f. Adanya persepsi pribadi pemilik bahwa perusahaannya adalah perusahaan keluarga.

2. Kelebihan Bisnis Keluarga

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, bisnis keluarga memberi kontribusi besar bagi perekonomian negara. Dibandingkan dengan non bisnis keluarga, bisnis keluarga memberi kontribusi yang lebih besar bagi perekonomian suatu negara. Hal tersebut merupakan hal yang wajar mengingat, bahwa bisnis keluarga memiliki beberapa kelebihan 53ector5353ng dengan 53ector bisnis yang lain. Adapun mengenai kelebihan bisnis keluarga, beberapa penelitian telah memberikan gambaran secara jelas, antara lain :

- a. Bisnis keluarga memiliki orientasi jangka 53ector53.
- b. Memiliki independensi yang lebih besar dari pada jenis bisnis yang lain.
- c. Budaya keluarga sebagai sumber kebanggaan dan kelebihan bisnis keluarga.
- d. Kemampuan membalik keadaan dalam waktu sulit.
- e. Tidak terlalu birokratis dan impersonal dari pada 53ector bisnis lain, sehingga bisnis keluarga memiliki kelebihan dalam tingkat flexibilitas yang tinggi dan juga pengambilan keputusan bisa berlangsung cepat.
- f. Keuntungan secara material dan finansial yang besar.
- g. Memiliki pemahaman terhadap bisnis yang dijalani sehingga mampu memberi pengenalan lebih awal kepada para anggota keluarga.

3. Kelemahan Bisnis Keluarga

Meskipun memiliki sekian kelebihan, bisnis keluarga juga memiliki beberapa kelemahan.

Menurut Ket De Vries (1993), kelemahan dalam bisnis keluarga antara lain:

- a. Akses ke pasar modal yang lemah bisa menghambat pertumbuhan perusahaan.
- b. Struktur organisasi membingungkan, biasanya struktur organisasi tidak teratur dan tidak ada pembagian tugas yang jelas.
- c. Adanya unsur nepotisme dalam pengelolaan perusahaan.

- d. Toleransi anggota keluarga yang tidak pada tempatnya.
- e. Sistem penghargaan yang tidak seimbang.
- f. Kesulitan untuk menunjukkan manajemen profesional.
- g. Adanya Spoiled Child Syndrome, yaitu suatu keadaan dimana karena kesibukan pemilik perusahaan menyebabkan anak atau keluarga menjadi terabaikan.
- h. Perselisihan yang terjadi dalam keluarga terbawa ke dalam bisnis.
- i. Paternalistik atau otokratis, yang menyebabkan munculnya penolakan terhadap perubahan dan tertutup.
- j. Adanya gangguan keuangan akan memberatkan perusahaan.

Soal Latihan :

Jelaskan apa yang dimaksud dengan Spoiled Child Syndrome dalam bisnis keluarga ?

Menurutmu bagaimana cara mengatasinya ?

Materi 2. The nature of Family Business & Genogram

Topik	: Karakter dari bisnis keluarga, model pengelolaan bisnis keluarga, continuity plan teori-teori dalam pengelolaan bisnis keluarga dan Genogram
Deskripsi	: Tujuan dari topik ini adalah untuk menjelaskan karakter dari bisnis keluarga, model pengelolaan bisnis keluarga, continuity plan serta Teori-teori dalam pengelolaan bisnis keluarga dan Genogram

1. Karakter dari bisnis keluarga

Dalam terminologi bisnis, perusahaan keluarga terbagi menjadi dua macam. Pertama adalah family owned enterprise (FOE), yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Keluarga hanya berperan sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan. Perusahaan seperti ini merupakan bentuk lanjutan dari usaha yang semula dikelola oleh keluarga yang mendirikannya.

Jenis perusahaan keluarga yang kedua adalah family business enterprise (FBE), yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya. Perusahaan tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga. Jenis perusahaan keluarga inilah yang banyak terdapat di Indonesia.

Batasan lain tentang perusahaan diberikan oleh John L. Ward dan Craig E. Arnoff. Menurutnya, suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. Sedangkan menurut Robert G. Donnelley dalam bukunya “The Family Business” suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka memengaruhi kebijakan perusahaan.

Karakter dari bisnis keluarga terdiri dari sebagai berikut:

a. Nepotism

Kecenderungan untuk membedakan perlakuan antara seseorang yang memiliki hubungan keluarga dengan yang tidak memiliki hubungan keluarga.

b. Exogamy

Adanya diskriminasi jenis kelamin pada bisnis keluarga.

c. Inward looking dan Subjective

Lebih melihat ke dalam, mementingkan keharmonisan dan hubungan antar manusia dalam jangka Panjang

d. Unique

Keunikan masing-masing keluarga ini berpengaruh pada suasana dan jiwa serta kebijakan-kebijakan bisnis.

2. Model Pengelolaan Bisnis Keluarga

Alberto Gimano menggolongkan model-model bisnis keluarga yang biasa berlaku dalam pengelolaan bisnis keluarga sebagai berikut:

a. Captain Model

Model ini biasanya berlaku untuk bisnis keluarga yang masih muda, skala kecil dengan kompleksitas yang masih rendah. Bisnis dikendalikan oleh pemilik yang juga menjadi kapten kapal yang mengendalikan seluruh aspek dari bisnis yang dimaksud.

b. Emperor Model

Model ini berlaku untuk bisnis keluarga yang lebih dewasa, dengan ciri-ciri anggota keluarga yang tergabung sudah mulai bertambah, kompleksitas juga sudah lebih tinggi. Bisnis dikendalikan oleh pendiri dan satu dua anak yang sudah mulai bergabung.

c. Family Team Model

Pada model ini kompleksitas keluarga semakin tinggi, ditandai sudah banyaknya anggota keluarga yang bergabung dalam bisnis. Kendali dan kekuasaan terbagi-bagi pada para anggota keluarga, dalam skala bisnis yang belum terlalu besar.

d. Professional Family Model

Model ini terjadi pada saat para anggota keluarga juga merupakan profesional yang memiliki kompetensi dalam mengelola bisnis, disertai dengan kompleksitas bisnis yang tinggi seiring dengan skala bisnis yang membesar. Walaupun dikelola oleh keluarga, bisnis keluarga dengan model ini memiliki organisasi yang kuat.

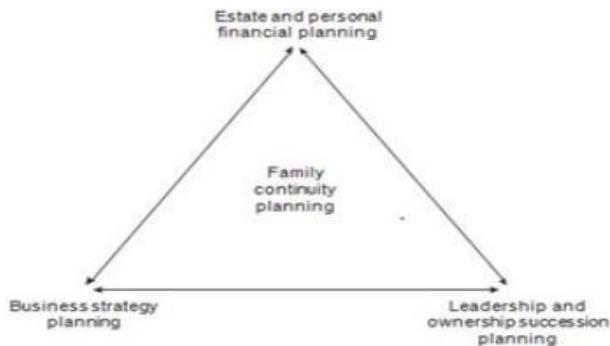
e. Corporate Model

Pada model ini merupakan bentuk tertinggi dari pengelolaan bisnis keluarga, ditandai oleh organisasi bisnis yang sangat kuat dan adanya pemisahan antara bisnis dan keluarga. Keluarga

biasanya berada pada sisi ownership , sedangkan manajemen bisnis keluarganya sepenuhnya dikelola secara profesional.

3. Continuity plan

- The “Continuity Planning Triangle.”



- It is extremely difficult, however, for family business leaders to design a business strategy unless they know what the estate plan and personal financial strategy of the family are repeated millions of times over.

4. Teori Bisnis Keluarga

a.Teorii Sistem Keluarga dari Prof Murray Bowen Phd

Teori Sistem Keluarga Bowen adalah teori yang dikemukakan pada akhir tahun 1960-an. Teori ini didasarkan pada gagasan bahwa manusia berfungsi sebagai satu kesatuan emosional dan lebih mudah untuk memahami mereka dan masalah mereka ketika mereka dilihat dalam konteks ikatan dan hubungan keluarga mereka. Meskipun tidak semua keluarga dekat, mereka tetap saling tergantung satu sama lain. Apa yang terjadi pada satu orang akan berdampak positif atau negatif pada anggota lainnya. Bergantung pada apa yang terjadi di rumah, seseorang bisa berubah dari merasa aman dan bahagia menjadi cemas dan takut.

Sebagai contoh, seorang anak mungkin tiba-tiba menjadi depresi, diam atau menarik diri karena orang tuanya sedang mengalami perceraian.

Memiliki pemahaman yang jelas tentang bagaimana sebuah keluarga beroperasi secara emosional dan sosial dapat membantu terapis

menciptakan program perawatan yang efektif. Bowen juga berteori bahwa ketergantungan antara anggota keluarga membuatnya lebih mudah untuk mengobati atau memecahkan masalah ketika keluarga individu terlibat dalam proses perawatan.

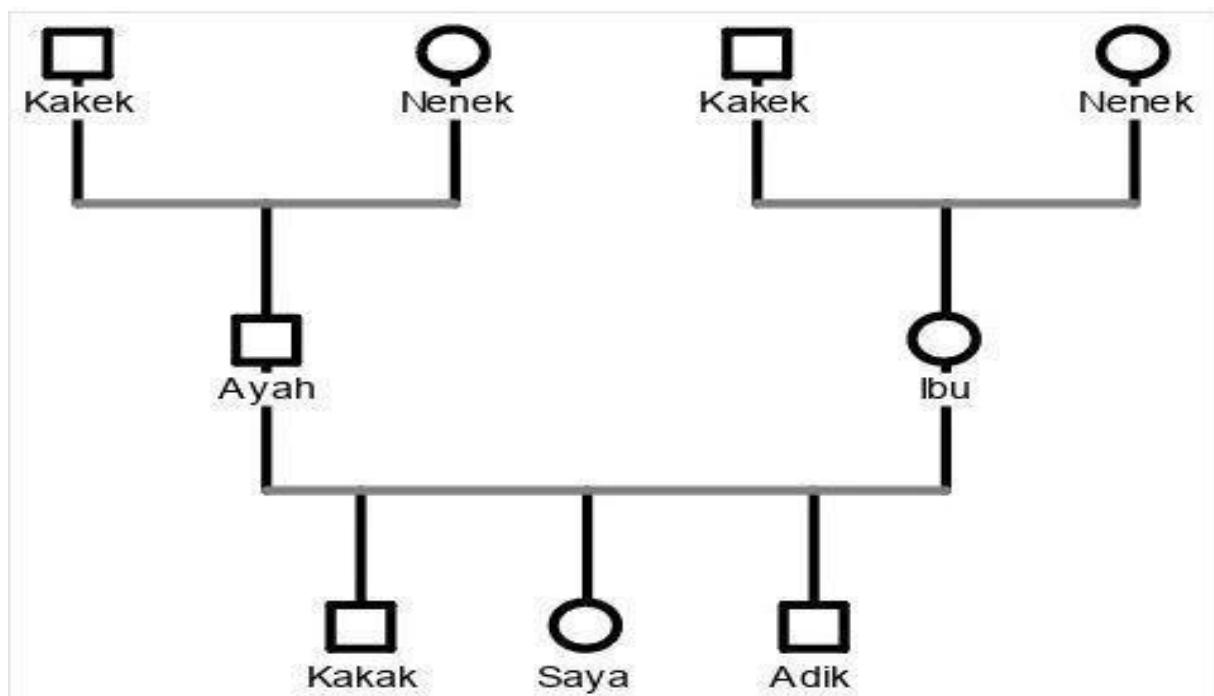
Landasan teori Bowen dibentuk dengan delapan prinsip yang saling terkait sebagai berikut: Teknik triangulasi, diferensiasi diri, sistem emosional keluarga inti, proses proyeksi keluarga, proses transmisi multigenerasi, pemutusan emosi, posisi saudara kandung, proses emosional sosial. Salah satu landasan teori Bowen adalah konsep diferensiasi diri yaitu tingkat perbedaan intelektual dan emosional anggota keluarga. Menurut Bowen, tingkat perbedaan diri ditentukan oleh kemampuan individu dalam membedakan fungsi intelektual dan emosi. Mereka yang perpaduan emosi dan intelektualnya kurang baik, akan cenderung mudah emosi dan menjadi merasa tidak berguna meskipun stres yang dialami pada level yang rendah. Teori Bowen juga mendasarkan pada kecemasan atau tegangan emosi dalam kaitannya dengan orang lain. Oleh karena itu menurut Bowen, dasar yang menghalangi sistem emosi keluarga adalah teknik Triangulasi. Dalam menghadapi stres, dua orang anggota keluarga cenderung untuk melakukan perekutan anggota baru atau membentuk Triangulasi, mencari anggota ketiga, untuk mengurangi intensitas stres dan memperoleh kembali stabilitas. Contohnya ketika dua saudara kandung bertengkar, orang tua jadi orang ketiga yang menjadi penengah pertengkaran mereka. Hanya saja jika orang tua tidak dapat mengontrol emosinya atau tidak dapat netral dalam menyelesaikan masalah, justru akan memperburuk situasi.

5. Genogram

Genogram pertama kali diperkenalkan oleh Prof Murray Bowen pada tahun 1950 sebagai alat yang digunakan dalam terapi keluarga, Bowen meyakini bahwa proses keluarga dapat mengungkap persoalan emosional individu yang belum terpecahkan. Kemudian penggunaan Genogram diperluas oleh banyak peneliti sebagai alat bantu di dalam wawancara konseling karir. Genogram adalah suatu alat bantu berupa peta skema (visual map) dari silsilah keluarga pasien yang berguna bagi pemberi layanan kesehatan untuk segera mendapatkan informasi tentang nama anggota keluarga pasien, kualitas hubungan antar anggota keluarga.

Genogram yang merupakan pohon keluarga mencatat tentang siklus kehidupan keluarga, riwayat kesehatan, kelahiran dan kematian serta hubungan antar anggota keluarga. Unsur- unsur yang ada pada Genogram adalah nama, umur, status, Riwayat perkawinan, anak-anak, dll. Dalam teori sistem keluarga dinyatakan bahwa keluarga sebagai system yang saling berinteraksi dalam suatu unit emosional. Setiap kejadian emosional keluarga dapat memengaruhi atau melibatkan sedikitnya tiga generasi keluarga, sehingga idealnya, Genogram dibuat minimal untuk tiga generasi. Dengan demikian, Genogram dapat membantu untuk mendapatkan informasi dengan cepat tentang data yang terintegrasi di pohon keluarga.

Contoh Genogram standar

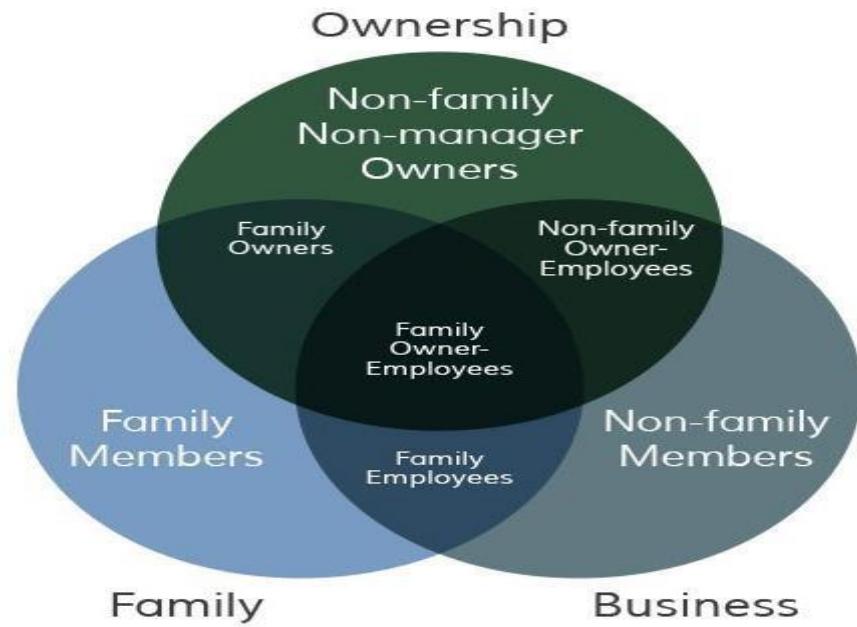


Soal Latihan:

Jelaskan apa yang dimaksud dengan Teknik Triangulasi dan apa manfaatnya dalam Manajemen Bisnis Keluarga ?

Materi 3. The role of Family in Business

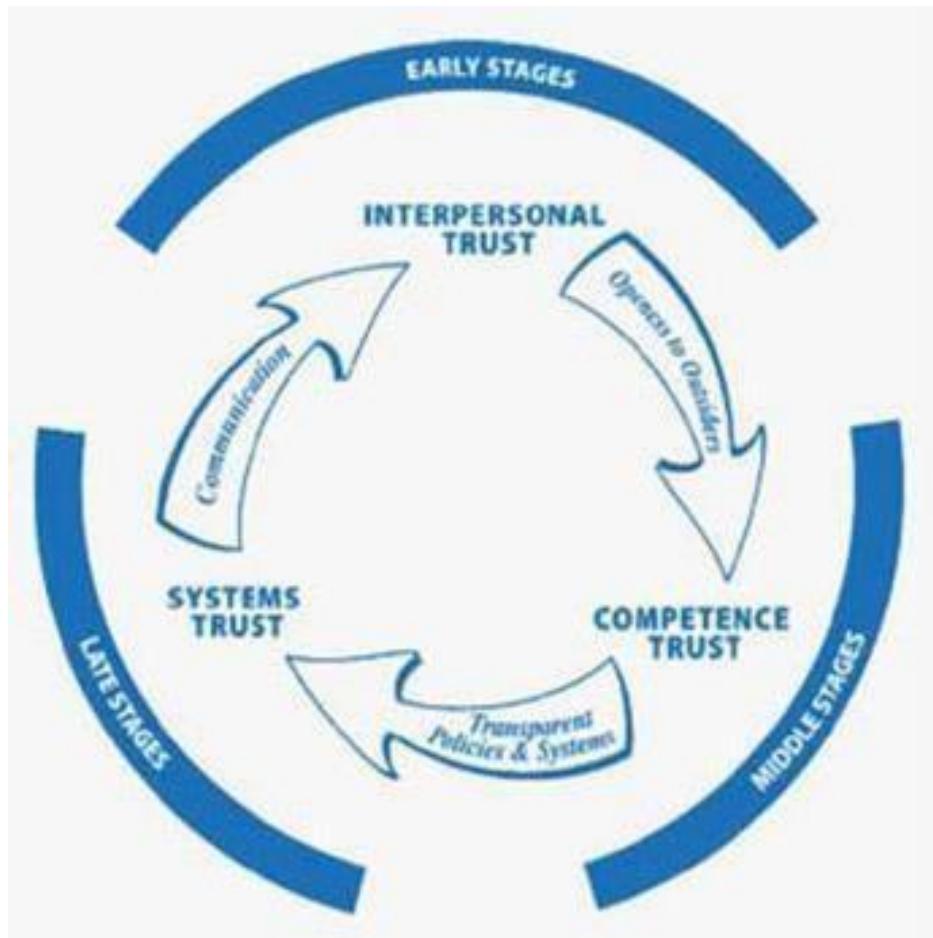
- Topik : The Three-circle model of family business system, membangun Trust dalam keluarga, misi keselarasan dalam bisnis keluarga dan dilema bisnis keluarga.
- Deskripsi : Tujuan dari topik ini adalah untuk menjelaskan model tiga lingkaran dalam bisnis keluarga, cara membangun Trust di bisnis keluarga, pencapaian keselarasan dalam misi bisnis keluarga dan dilema di bisnis keluarga.
1. The Three-circle model of family business system
- John Davis dan Tagiuri (1978) menyatakan bahwa terdapat pengaruh tiga elemen dalam bisnis keluarga, seperti terlihat dalam Gambar 1, yaitu: keluarga, bisnis dan kepemilikan, keberhasilan dalam keluarga diukur dalam artian harmoni, kesatuan, dan perkembangan individu yang bahagia dengan harga diri yang solid dan positif.
- 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.
- 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.



Gambar 1 The three circle model of family business

2. Membangun Trust dalam keluarga

Kepercayaan merupakan salah satu hal yang menjadi kekuatan dari bisnis keluarga. Perusahaan keluarga cenderung dinamis, pengambilan keputusan cepat dan tidak bertele-tele karena didasari oleh kepercayaan sebagai dasar untuk bertahan, mempunyai hubungan personal yang erat dengan seluruh karyawan melintasi jenjang manajemen. Dalam perusahaan keluarga, kepercayaan diantara anggota keluarga sangatlah penting. Kepercayaan bahwa mereka berkomitmen terhadap perusahaan dan kepercayaan bahwa seluruh anggota keluarga telah menjalankan perannya masing-masing. Para ahli perusahaan keluarga mengemukakan bahwa Cycle of Trust merupakan siklus saling percaya yang wajib dijaga dan dipelihara oleh seluruh anggota keluarga dalam rangka menjaga harmonisasi hubungan antara perusahaan dan keluarga. Tiga kepercayaan yang wajib saling dijaga sesuai dengan siklusnya adalah interpersonal trust atau kepercayaan antar pribadi, competence trust atau kepercayaan kompetensi, dan yang terakhir adalah system trust yaitu kepercayaan bahwa sistem didalam perusahaan telah berjalan dengan layak. Siklus kepercayaan tersebut dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2 Cycle of Trust

Kepercayaan memiliki dasar kognitif dan afektif (McAllister dalam Erdem dan Atsan, 2015). Kepercayaan kognitif didasarkan pada kepercayaan terhadap kompetensi, integritas, tanggung jawab, kredibilitas, reliabilitas, dan keterandalan (Ribiere dan Sitar dalam Erdem dan Artsaan, 2015). Sedangkan kepercayaan afektif dibangun dengan ikatan emosional dan masing-masing pihak menyadari bahwa ikatan emosional tersebut bersifat timbal balik. Zur (2011) mencoba merangkum berbagai definisi kepercayaan kognitif dan afektif dari berbagai sumber seperti terlihat pada tabel 1.

Tabel 1 Definisi Kepercayaan Kognitif dan Afektif dari Berbagai Literatur Manajemen

Sumber Literatur	Kepercayaan Kognitif	Kepercayaan Afektif
Ladebo (2006)	Kepercayaan kognitif merupakan sebuah evaluasi yang objektif, rasional dan sistematis, dan terkait dengan sasaran menjadi dapat dipercaya	Kepercayaan afektif terkait dengan perasaan, suasana hati atau emosi yang berkaitan dengan sasaran menjadi dapat dipercaya
Ng dan Chua (2006)	Kepercayaan berbasis kognitif bergantung pada penilaian orang lain atas rekam jejak kompetensi dan keterandalan orang tersebut di masa lalu	Kepercayaan afektif tumbuh dari interaksi sosial dengan orang lain, dan merefleksikan kepercayaan terhadap orang lain yang berkembang bersamaan dengan kedekatan terhadap kesejahteraan mereka
Ernegeneli et al. (2007)	Kepercayaan berbasis kognisi memperlakukan kepercayaan atau ketidakpercayaan dengan pihak lain sebagai keputusan rasional berdasarkan pengalaman	Kepercayaan berbasis afektif membutuhkan investasi emosional yang mendalam dalam sebuah hubungan
Chua et al. (2008)	Kepercayaan kognitif melibatkan penilaian yang kalkulatif dan instrumental	Kepercayaan afektif melibatkan empati, hubungan baik dan keterbukaan
Hon dan Lu (2010)	Kepercayaan kognitif terkait dengan kepercayaan individu atas kompetensi dan keterandalan supervisor	Kepercayaan afektif berasal dari perasaan memercayai orang lain dan terkait dengan hubungan timbal balik kepedulian
		Kepercayaan berbasis afektif terjadi sebagai hasil dari pertukaran sosial, yaitu emosi positif yang dihasilkan dari persepsi atas perhatian dan kepedulian memotivasi seseorang untuk terus berbalas manfaat sosioemosional

Sumber: Zur (2011)

3. Mencapai keselarasan dalam bisnis keluarga

Agar dapat membangun bisnis keluarga, diperlukan strategi jitu yang bisa saja berbeda dari yang sebelumnya dilakukan pendahulu. Untuk itu ada lima langkah yang biasa dilakukan oleh para pelaku bisnis keluarga sebagai berikut :

a. Mempunyai rencana bisnis yang jelas.

Agar sebuah bisnis bisa sukses, kita perlu merencanakannya dengan matang melalui konsep dan tujuan yang jelas. Maka dari itu, biasanya hal pertama yang dilakukan untuk membangun bisnis keluarga adalah membuat atau memperbarui konsep yang sebelumnya sudah dibuat. Tentu saja, kita perlu membuat rencana bisnis yang cocok diaplikasikan dengan keadaan atau fenomena di zaman sekarang. Sebuah perencanaan bisnis, akan berisi

sebuah rencana atau strategi-strategi yang akan dijalankan untuk mencapai tujuan bisnis kita.

Perihal rencana bisnis ini, kita dan orang tua pendiri bisnis juga harus sama-sama setuju dengan semua strategi atau tujuan yang ingin dicapai di masa depan. Keselarasan harus dijunjung kuat, agar bisnis bisa tetap tumbuh lebih baik.

b. Memperkuat manajerial

Biasanya, bisnis keluarga yang masih tradisional tak memiliki manajerial yang jelas. Pendiri bisnis, atau manajer bisa saja memiliki tanggung jawab yang banyak untuk mengelola pekerjaan sehari-hari, maka dari itu agar proses membangun bisnis keluarga memiliki regenerasi yang lebih baik, kita perlu memperjelas manajerial yang ada. Hal ini sangat penting, karena dapat mempermudah pengambilan keputusan lebih cepat, efektif dan efisien. Bila perlu kita sendiri yang menentukan atau memilih manajerialnya nanti. Tetapi perlu digarisbawahi, biarpun isi dari manajerial tersebut adalah keluarga sendiri. Kita harus memilih, anggota keluarga yang memang memiliki keahlian atau minat yang sesuai dengan posisinya.

c. Memisahkan urusan bisnis dengan keluarga

Cara membangun bisnis selanjutnya ini sangatlah penting untuk kita lakukan. Memisahkan urusan keluarga dan bisnis walaupun terdengar mudah tetapi sudah banyak juga bisnis hancur karena mencampurkan urusan bisnis serta keluarga menjadi satu. Sebagai langkah awal, kita sebagai suksesor dan orang tua kita sebagai pendiri bisnis, harus sama-sama merasa optimis akan regenerasi dari bisnis keluarga. Rasa optimis ini harus seimbang antara kita dan orang tua kita, agar bisa memberikan sinergi yang lebih kuat dan regenerasi berjalan sempurna. Selain itu, kita juga harus menyingkirkan segala sesuatu yang terjadi dirumah. Seluruh keluarga harus bersikap profesional, misalnya saat di area perusahaan gunakan panggilan umum seperti “Pak”, atau “Bu” bukan “Ayah”, “Mama” atau “Nak”. Tanamkan kepada orang tua kita, bahwa ia harus terbuka dan mendengarkan ide-ide dari kita sebagai seorang suksesor bukan sebagai anak mereka. Kita pun sebagai suksesor, harus menghilangkan sejenak perasaan atau asumsi tentang orang tua agar bisa berbicara secara objektif dan profesional.

d. Memiliki konsultan bisnis keluarga profesional

Meskipun sudah tahu bahwa salah satu cara untuk membangun bisnis keluarga yang sukses adalah dengan tidak mencampuri urusan keluarga dan bisnis. Tetapi, walaupun begitu masalah ego bisa saja mewarnai perjalanan bisnis nantinya. Bisa saja, semua pihak ingin keputusannya diterima, dan tentu hal ini bisa membuat suasana bisnis berjalan tidak maksimal, maka dari itu, memperkerjakan seorang konsultan bisnis profesional bisa membantu kita nantinya. Seorang konsultan bisa menjadi mediator, sekaligus membantu merencanakan bisnis menjadi lebih baik. Hal ini sangat berguna jika nanti kita dan keluarga berdebat soal masa depan bisnis. Daripada berdebat tak berujung, lebih baik melibatkan tenaga profesional yang memang ahli di bidangnya.

a. Konsisten

Tips membangun bisnis keluarga terakhir yang tak boleh dilupakan adalah sikap konsistensi. Tak perlu dijelaskan lebih dalam, karena hal ini merupakan pola pikir dan kebiasaan yang bisa menjadi kunci sebuah bisnis bisa bertahan hingga puluhan bahkan ratusan tahun. Dengan adanya konsistensi, tak hanya bisnis akan jauh menjadi lebih baik karena kepuasan pelanggan bisa bertahan, dan mereka akan terus-menerus mencari produk dari bisnis kita. Bayangkan jika konsistensi kita berkurang, seperti kualitas produk menurun, pelayanan melemah dan lain sebagainya, tentu saja konsumen kita bisa hilang. Seberapa pun loyalnya konsumen kita, tentu akan melihat ke produk lain jika kita tak bisa memenuhi kebutuhannya. Maka dari itu, selalu pertahankan konsistensi dalam hal terkecil pun dalam bisnis keluarga kita.

b. Dilema bisnis keluarga

Bisnis keluarga merupakan salah satu bentuk bisnis yang didirikan serta melibatkan sebagian anggota keluarga di dalam kepemilikan atau operasi bisnisnya. Sebagai bisnis yang dimiliki dan dikendalikan oleh keluarga maka manajemen maupun kinerja perusahaan, baik yang berskala kecil maupun besar, banyak dipengaruhi oleh visi maupun misi keluarga. Namun, bisnis keluarga tentu tidak luput dari ragam persoalan yang terkadang sulit dipecahkan, seperti munculnya distrust atau ketidakpercayaan di antara sesama anggota keluarga, konflik dalam suksesi kepemimpinan,

konflik dalam pengambilan keputusan, isu putra mahkota (penerus tahta di perusahaan), perbedaan pola pikir manajerial antara generasi pertama dan generasi berikutnya, dan lain sebagainya. Akibatnya, tak jarang bisnis keluarga mengalami kemerosotan atau bahkan terpaksa tutup karena konflik yang berkepanjangan di internal keluarga. Generasi Y pada umumnya memiliki idealisme yang tinggi dalam dirinya yang menjadikannya cenderung tidak peduli dengan lingkungan sekitar. Dalam konteks memiliki idealisme tinggi itu karakteristik yang bagus, tetapi kalau kembali ke cerita bisnis keluarga, karakter tersebut bisa jadi kurang sesuai. Beberapa kasus dalam praktik bisnis keluarga juga muncul ketika generasi penerusnya ingin melanjutkan bisnis keluarganya, namun justru orang tuanya keberatan untuk melepas. Kenapa?

Yang pertama adalah faktor kepercayaan. Mendirikan bisnis itu ibarat orang melahirkan sehingga bisnis itu bukan sekedar segepok aset, tapi seperti bayi yang harus dirawat, dipelihara, dan dijaga dari mulai kecil hingga nanti tumbuh besar. Ini yang mengakibatkan orang tua tidak berani melepaskan begitu saja bahkan kepada anaknya sekalipun. Hal ini yang disebut founder centrality. Orang tua kadang otoriter didalam bisnisnya, segalanya harus dia, dari segala lini dia yang paling tahu. Yang kedua, ketika orang tua pensiun, maka dia akan berpikir tidak ada pekerjaan selain mengelola bisnis keluarganya sendiri.

Akan tetapi ada satu hal yang berbeda, kita belajar yang dikelola para profesional. Ketika sebuah bisnis dikelola secara profesional maka bentuk hubungannya transaksional. Kalau bisnis keluarga hubungannya tentu bercampur dengan hubungan emosional. Yang menjadikan bisnis keluarga itu unik adalah gabungan dari dua sistem yang menyatu dimana karakteristiknya bertolak belakang. Bisnis keluarga itu adalah gabungan sub sistem keluarga dengan sub sistem bisnis sehingga penting bagi para pelakunya untuk bisa menyeimbangkan kepentingan bisnis dengan kepentingan keluarga. Jadi memang ada dua sisi dari bisnis keluarga ini, sisi positifnya, perusahaan keluarga punya intangible assets yang tidak dimiliki perusahaan non keluarga. Apa itu? Sumber daya keluarga (family resources) yang jika dikelola dengan baik maka akan menghasilkan sumber daya yang kompeten yang diperkuat dengan social capital dan network trust yang tinggi.

Bisnis keluarga yang dijalankan oleh budaya keluarga Tiongkok menjadi salah satu contoh baik yang kerap menuai kesuksesan cemerlang. Salah satu kuncinya yaitu mereka tidak akan rela jika bisnis keluarganya jatuh ke tangan orang lain dengan alasan anggota keluarga tidak ada yang mumpuni, maka mereka akan mendidik dan menanamkan nilai-nilai bisnis pada anaknya sendiri dimulai dari dini guna untuk meneruskan bisnis keluarganya.

Berawal dari data di Indonesia ada sekitar 52 juta kegiatan usaha, 99,99% itu bisnisnya mikro, jadi sisanya 0,01% itu bisnis menengah ke atas. Berdasarkan asumsi dasar yang tadi, bahwa yang 99,99% itu merupakan bisnis keluarga. Jadi pada intinya bisnis keluarga di Indonesia masih didominasi oleh Unit Kegiatan Mikro (UMKM) dan hanya sedikit sekali bisnis keluarga yang sudah berkembang menjadi besar serta go publik. Kebanyakan unit bisnis di Indonesia yang skalanya dari kecil hingga menengah muncul persoalan keluarga dalam kepentingan bisnis itu dan sering kali menjadi kacau. Keuangan keluarga dan keuangan bisnis itu campur aduk, yang mana digunakan untuk kepentingan-kepentingan keluarga. Ini yang menjadi rentannya bisnis keluarga skala kecil.

Kemudian muncul pertanyaan bahwa ada atau tidak bisnis keluarga yang sudah besar masih dibawah kendali keluarga? Jawabannya adalah ada, seperti contohnya Batik Keris, Djarum dan Martha Tilaar. Bisnis keluarga itu tidak harus dikelola orang perorangan, melainkan bisa berbentuk Perseroan Terbatas (PT) dan banyak perusahaan keluarga yang berkembang pesat, bahkan telah go publik. Potensi perkembangan bisnis keluarga di Indonesia sangat besar, hanya saja sampai saat ini belum ada regulasi atau undang-undang yang mengatur itu di Indonesia. Berkaca dari berbagai negara maju, peraturan untuk keperluan ini telah dibuat. Di Uni Eropa misalnya, sudah ada peraturan eksplisit misal jika ada perusahaan go publik yang 25% sahamnya dibawah kendali keluarga maka perusahaan itu dapat disebut perusahaan keluarga. Di Indonesia saat ini belum ada pembagian mana yang menjadi kendali dari keluarga atau tidak. Tipologi perusahaan di Indonesia umumnya hanya berdasarkan mikro, menengah, dan besar. Sehingga kajian perusahaan keluarga di Indonesia relatif masih sedikit, apalagi perusahaan keluarga yang go publik.

Soal Latihan :

Jelaskan tentang The three circle model of family business system yang biasanya sering digunakan oleh pelaku bisnis keluarga dalam menganalisis bisnisnya. Menurutmu apa yang menjadi kelemahan dari model ini dan jelaskan !

Materi 4. Succession process

Topik : Proses Suksesi

Deskripsi : Tujuan dari topik ini adalah untuk menjelaskan proses suksesi yang dilakukan dalam bisnis keluarga.

Proses Suksesi dalam bisnis keluarga

Hal yang krusial dalam perusahaan keluarga adalah pergantian 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 menyelamatkan perusahaan sehingga harus dijajah 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 bisnis 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 kontruksi 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). Memang sulit untuk memahami mengapa suksesi seringkali merupakan isu yang sensitif, khususnya bagi perusahaan keluarga generasi pertama. Orang yang mendirikan dan membesarkan, merasa sedih kalau mengalami kebangkrutan, dan kegagalan, sehingga membuat rencana suksesi merupakan hal yang sia-sia. Menurut 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 aktual, 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 tinjauan pustaka tentang perusahaan keluarga, seperti yang dikemukakan oleh Neubauer and Lank (1998: 133) yang menyarankan konklusi sebagai berikut:

- 1) Suksesi CEO sejauh ini merupakan isu yang paling sering dibicarakan.
- 2) Faktor 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 kerjakeras dalam memelihara dan mempertanggung jawabkan perusahaan keluarganya. Disisi lain, generasi tua sulit untuk menerima kenyataan bahwa ketuaannya dan dominansi patriarchal sudah tidak bisa diterima atau tidak sesuai lagi. Ketika pengelola dan pemilik awal pensiun, terdapat dua isu terpisah, yaitu:

1. Pensiun dari menjalankan bisnis atau
2. Pensiun sebagai pemilik dan pengendali utama.

Yang kedua seringkali seakan-akan berjalan dengan baik setelah kejadian yang pertama terjadi. Beberapa hal yang terjadi seperti permohonan saran dari generasi yang lebih muda adalah hal yang menyenangkan. Hal ini menyadarkan generasi tua bahwa roda bisnis sekarang telah beralih ke tangan generasi yang lebih muda. Meskipun demikian, selama kepemilikan masih berada di tangan generasi yang lebih tua, perasaan gundah dari generasi tua bisa diminimalisir. Perasaan inilah yang membuat banyak orang merasa nyaman untuk mencoba menjalankan bisnis meskipun mereka tidak memiliki kendali mutlak. Merujuk pada permasalahan kepemilikan dan pengendalian, Connolly, Graham and Christopher Jay, (1996: 177) merekomendasikan sejumlah 30% dari kepemilikan yang dipindahkan kepada generasi yang lebih muda agar generasi yang lebih muda bersemangat dalam mengelola dan memajukan perusahaan keluarga namun bagi generasi yang lebih tua merasa aman dan tanpa rasa khawatir atas kelanjutan bisnisnya di perusahaan keluarga.

Dalam hubungannya dengan suksesi, Craig (2003) dalam studinya menemukan beberapa hal, yaitu:

- a. Generasi pendiri mempunyai derajat individualitas dan kepercayaan (self-belief) yang lebih tinggi dibanding generasi kedua atau ketiga dari perusahaan keluarga.
- b. Generasi pendiri berbeda secara signifikan dengan generasi ketiga (tapi tidak dengan generasi kedua) pada masalah-masalah pelaksanaan (direction) dan perencanaan.

Susanto (2007) mengelompokkan beberapa kriteria yang dibutuhkan untuk memilih calon suksesor untuk bisa menjadi pemimpin perusahaan menjadi ACE MAN (Acceptable, Charismatic, Energetic-Managing, Achieving, Networking):

a. Acceptable

Acceptable artinya seorang calon suksesor harus bisa menerima pendapat, kritikan, dan saran dari orang lain. Namun ia harus bisa menyaring semua saran, pendapat, serta kritikan dari orang lain. Cara kerjanya dengan mendengarkan(listen), memikirkan(think) dan memutuskan(decide).

b. Charismatic

Calon suksesor harus memiliki karisma yang tinggi dibandingkan dengan orang lain, contohnya, dianggap bisa dan mampu dalam segala hal, memiliki visi untuk masa depan (visionary), menarik (charming), dan menyenangkan (pleasing).

c. Energetic

Sikap selanjutnya yang diperlukan oleh calon suksesor yaitu Energik, seseorang yang luar biasa (extraordinary), memiliki banyak gagasan (hunter of ideas), pandai dalam memanfaatkan peluang yang ada (take oportunities), dan mampu melakukan eksekusi.

d. Managing

Managing artinya adalah seseorang yang bisa dan mampu dalam melakukan banyak hal. Tetapi tidak hanya selesai, tetapi dapat bertanggung jawab atas apa yang telah dikerjakannya. Artinya, calon suksesor mengerjakannya dengan tidak asal-asalan tetapi dengan penuh pertanggungjawaban.

e. Achieving

Selanjutnya, suksesor harus mempunyai track record (rekam jejak) yang sukses. Jadi seorang calon suksesor mempunyai latar belakang masa lalu yang sangat bagus. Hal ini bertujuan agar calon suksesor dapat dihargai oleh keluarga maupun oleh orang lain.

f. Networking

Networking yaitu adanya jejaring yang luas yang harus dimiliki oleh seorang calon suksesor agar memudahkan calon suksesor dalam menjalani bisnisnya di masa yang akan datang. Hal ini bisa dibangun dengan cara serangkaian pertemuan, pendekatan, dan kerja sama dengan orang lain.

Soal Latihan :

Bagaimana proses suksesi yang sukses yang harus dilakukan oleh pelaku bisnis keluarga ?

Materi 5. Succession plan

Topik : Perencanaan Suksesi,

Deskripsi : Tujuan dari topik ini adalah untuk menjelaskan proses perencanaan suksesi yang dilakukan dalam bisnis keluarga.

Perencanaan Suksesi

Mempertahankan dan mengembangkan perusahaan keluarga bukanlah pekerjaan yang mudah. Masalah utama perusahaan keluarga adalah kemampuannya untuk menyiapkan dan memastikan kemampuan kepemimpinan keluarga lintas generasi (Le Breton-Miller et al.,2004; Levitt, 2005). Di Indonesia, Panglaykim (1984) menyebutkan beberapa perusahaan keluarga yang gagal melewati generasi kedua, misalnya Rahman Tamin, Dasaad Musin concern, Kelompok Toko Dezon dan kelompok-kelompok yang bergerak di bidang batik dan rokok kretek. Kelompok perusahaan ini tidak meneruskan usahanya karena mengalami perpecahan pada generasi kedua. Di sisi lain, Group Jayakarta (Kompas, 28/8/2003), Nyonya Meneer (TokohIndonesia.Com, 2006) serta PT Hanjaya Mandala Sampoerna (Murwani, 2005) adalah perusahaan keluarga di Indonesia yang mampu melewati generasi ketiga dan keempat. Kondisi tersebut disebabkan karena pemilik usaha kecil menghabiskan sebagian besar waktunya demi keberlangsungan usahanya. Untuk melindungi aktivitas bisnisnya, pemilik perusahaan telah mempunyai agenda yang pasti, namun agenda untuk melindungi organisasi dari krisis kepemimpinan setelah dia berhenti belum banyak dipikirkan. (Ostrowski,1968; Dimsdale, Jr., 1974; serta Bulloch,1978). Fenomena serupa ternyata masih terjadi sebagaimana dikemukakan oleh Butler & Roche-Tarry (2002), bahwa untuk menghadapi globalisasi, kebanyakan aktivitas perusahaan difokuskan pada pengembangan kualitas dan kapabilitas angkatan kerja dengan melalui perekrutan dan pelatihan, sementara perencanaan suksesi sering diabaikan. Berchelman (2005) menambahkan bahwa walaupun perencanaan suksesi sudah disadari sebagai suatu proses penting untuk keberhasilan jangka panjang, sebagian besar perusahaan belum menyiapkan karena berharap orang yang tepat akan tersedia pada saat dibutuhkan.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa kebanyakan perusahaan keluarga kurang peduli terhadap perencanaan suksesi (Peay & Dyer,Jr, 1989; Brown & Coverley, 1999; Janjuha-Jivraj & Woods, 2002; and Reamer, 2004). Kondisi tersebut merupakan suatu hal yang kontradiktif, mengingat kunci keberhasilan perusahaan keluarga adalah pada perencanaan suksesi. Barachet al. (1988) menyatakan bahwa proses pelibatan generasi yang lebih muda kedalam bisnis keluarga adalah permasalahan strategik. Cantor (2005) menambahkan bahwa perencanaan suksesi seharusnya menjadi bagian dari proses perencanaan keseluruhan, yang dimulai dengan perencanaan strategik dan penilaian sumberdaya yang dibutuhkan untuk hal tersebut. Dalam kaitannya dengan perusahaan kecil, Fiegener et al. (1996) menyatakan bahwa suksesi pemimpin puncak perusahaan menjadi momen yang sangat penting karena sedikitnya hambatan organisasional, sehingga pengaruh suksesi pada kinerja perusahaan segera terlihat. Menurut Butler & Roche-Tarry (2002), praktik organisasi terbaik adalah dengan menggunakan perencanaan suksesi untuk mengembangkan dan Ostrowski (1968) menyatakan bahwa definisi perencanaan suksesi sering disamakan dengan perencanaan tenaga kerja. Tujuan perencanaan tenaga kerja adalah untuk memastikan perusahaan mempunyai seluruh tenaga kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan fungsi-fungsi bisnis di masa depan, sedangkan perencanaan suksesi berkaitan dengan keberlangsungan kepemimpinan manajerial perusahaan. Dunemann & Barrett (2004) mendefinisikan suksesi sebagai peralihan manajemen atau pengendalian bisnis. Dunemann & Barrett (2004) membagi suksesi menjadi dua, yaitu suksesi kepemilikan dan suksesi manajemen. Suksesi kepemilikan berkaitan dengan siapa yang akan memiliki perusahaan, kapan dan bagaimana suksesi dilaksanakan. Suksesi manajemen berkaitan dengan siapa yang akan menjalankan bisnis, perubahan apa yang akan terjadi, kapan mereka bertanggungjawab terhadap hasil dan bagaimana hasil tersebut direalisasikan. Agar berhasil dengan baik, suksesi tidak dilakukan begitu saja tanpa persiapan begitu pemilik lama berhalangan, tetapi harus direncanakan (Manthey & Balhoff, 2002). Ashley- Cotleur & King (1999) menyatakan bahwa kegagalan perusahaan keluarga sebagian besar dikarenakan suksesi yang tidak dipersiapkan sebelumnya. Rothwell & Poduch (2004) menyatakan bahwa succession planning bidang garapnya lebih luas dibandingkan dengan executive replacement planning. Dengan demikian istilah yang lebih tepat digunakan adalah perencanaan suksesi (succession planning).

Butler & Roche-Tarry (2002) mendefinisikan perencanaan suksesi sebagai suatu proses dinamis yang terus berjalan, yang membantu organisasi untuk meluruskan tujuan bisnis dan kebutuhan sumberdaya manusia. Perencanaan suksesi juga merupakan suatu proses yang dilakukan untuk memastikan suatu perusahaan dapat mengatasi perubahan pada bisnis, industri serta pasar secara keseluruhan. Murray (2003) mengartikan perencanaan suksesi sebagai suatu proses yang membentang sepanjang periode transisi generasional dalam sistem perusahaan keluarga. Definisi serupa juga dikemukakan oleh Kim (2003) yang mendefinisikan perencanaansuksesi sebagai proses yang sedang berjalan secara sistematis dalam mengidentifikasi, menilai dan mengembangkan kepemimpinan organisasi untuk meningkatkan kinerja. Berdasarkan berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa perencanaan suksesi merupakan sebuah proses bertahap dan jangka panjang, yang merupakan rangkaian aktivitas untuk mempersiapkan dan memastikan keberlangsungan perusahaan keluarga melalui alih generasi. Harvey & Evans (1995) dalam Meijaard et al. (2005) menyatakan bahwa perencanaan suksesi meliputi tiga tahap, yaitu tahap pra-suksesi, tahap suksesi, dan tahap pasca suksesi. Tahap pra-suksesi adalah tahap di mana para suksesorpotensial dikenalkan dengan pekerjaan mulai dari operasional hingga manajer madya, termasuk proses mengenalaktivitas bisnis yang dijalankan, mengenal karyawan dan keluargalainnya yang terlibat dalambisnis, maupun proses pembinaan dan penilaian kinerja suksesor. Tahap suksesi adalah tahapdimana secara resmi terjadi pergantian pengelola atau pemilik perusahaan keluarga. Tahap pasca-suksesi adalah tahap untuk menjaga kestabilan perusahaan dari kemungkinan konflik atau gangguan lain akibat proses suksesi sebelumnya. Tahap pra-transfer difokuskan pada empat faktor, yaitu karakteristik perusahaan, karakteristik pemilik (predecessor), perencanaan transfer, serta alasan transfer. Tahap transfer difokuskan pada dua faktor, yaitukarakteristik suksesor dan pelaksanaan transfer. Tahap post-transfer difokuskan pada tiga faktor, yaitu perubahan organisasional, perubahan sikap, dan perubahan kinerja.

Soal Latihan :

Mengapa proses suksesi sangat penting dalam manajemen bisnis keluarga ? Jelaskan !

Materi 6. Family Business Governance

Topik : Tata kelola bisnis keluarga

Deskripsi : Tujuan dari topik ini adalah untuk menjelaskan proses tata kelola yang dilakukan dalam manajemen bisnis keluarga.

Tata kelola dalam perusahaan keluarga

Perusahaan keluarga merupakan salah satu penopang perekonomian dunia. Di Indonesia, perusahaan keluarga mendominasi kapitalisasi pasar dengan persentase mencapai 62%. Salah satu ciri khas perusahaan keluarga adalah pengelolaan yang diturunkan dari generasi ke generasi. Setiap generasi biasanya memiliki tujuan yang berbeda-beda meskipun harus berpegang teguh pada warisan budaya dari generasi terdahulu. Semakin lama suatu perusahaan keluarga beroperasi, biasanya semakin minim pula interaksi antar anggota keluarga yang terlibat dalam pengelolaannya. Selain itu, pengalaman pengelolapun semakin minim dan kesamaan visi misi kian memudar. Tujuan perusahaan dan proses pengelolaan yang berubah-ubah justru dapat mengganggu stabilitas perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan keluarga juga butuh sistem tata kelola perusahaan yang diberlakukan secara jelas.

Manfaat Sistem Tata Kelola bagi Perusahaan Keluarga

Beberapa manfaat yang dapat diperoleh setelah menerapkan tata kelola pada perusahaan keluarga yaitu:

- a. Koordinasi proses pengambilan keputusan berlangsung lebih mudah.
- b. Melakukan manajemen kontrol yang lebih sistematis.
- c. Meminimalkan konflik personal antar anggota keluarga.
- d. Melindungi aset dan meningkatkan keuntungan perusahaan keluarga.
- e. Menjaga kelanjutan bisnis keluarga secara lancar.
- f. Mewujudkan rencana-rencana jangka panjang demi kemajuan perusahaan keluarga.
- g. Menjamin keharmonisan hubungan antar anggota keluarga di masa mendatang.

Unsur-Unsur Pengelolaan Informal dalam Perusahaan Keluarga

Sistem tata kelola perusahaan keluarga dibangun berdasarkan berbagai unsur informal. Budaya yang dianut secara turun temurun dalam keluarga juga dianggap sebagai unsur pengelolaan yang sangat penting. Nilai-nilai budaya tersebut kemudian dijadikan sebagai panduan berbisnis dan dasar evaluasi bagi pencapaian perusahaan keluarga.

Biasanya, budaya keluarga yang diberlakukan di perusahaan mencakup nilai-nilai ekonomi, agama, politik, lingkungan, etika, dan keadilan. Penanaman nilai-nilai dan visi tersebut harus dilakukan secara maksimal demi menumbuhkan kedulian di kalangan anggota keluarga yang mengelola bisnis. Salah satu elemen tata kelola perusahaan yang bersifat informal tetapi sangat penting bagi perusahaan keluarga adalah persepsi keadilan. Jenis keadilan tersebut bisa dijabarkan dalam tiga bentuk, yaitu keadilan hasil (distributif), keadilan dalam proses pengambilan keputusan (prosedural), dan keadilan perawatan (interaksional). Jika tata kelola perusahaan keluarga berhasil menjunjung tinggi keadilan, risiko konflik dan ketidakpuasan anggota keluarga dapat diminimalkan. Karena setiap individu yang terlibat dalam perusahaan keluarga tak mudah kecewa karena merasa sudah mendapatkan keadilan. Oleh sebab itu, setiap perusahaan keluarga harus menjunjung tinggi prinsip keadilan demi keberlangsungan perusahaan. Penerapan langkah-langkah berikut ini sangat krusial untuk mewujudkan prinsip keadilan pada perusahaan keluarga:

- a. Setiap anggota keluarga yang mengelola perusahaan terlibat dalam proses membingkai masalah.
- b. Melakukan proses eksplorasi dan menentukan pilihan solusi yang tepat.
- c. Mengambil keputusan dan memberikan alasan tentang pilihan solusi yang diambil.
- d. Menerapkan solusi yang sudah dipilih.
- e. Melakukan evaluasi secara berkelanjutan dan terus mempelajari hasilnya.

Penerapan prinsip keadilan pada tata kelola perusahaan keluarga harus didasari oleh prinsip komunikasi, klarifikasi, eksistensi, perubahan, dan komitmen terhadap keadilan. Proses pengelolaan perusahaan yang positif dengan prinsip keadilan akan mendukung proses bisnis secara efektif. Jika tak ada proses yang adil dalam perusahaan keluarga, setiap anggota keluarga yang terlibat akan bereaksi keras terhadap ketidakadilan yang dirasakan.

Pada umumnya, sistem tata kelola yang diimplementasikan pada perusahaan keluarga dapat bertahan lama dan turun menurun.

Oleh karena itu, penerapannya harus terus diberlakukan secara disiplin sambil disesuaikan dengan budaya yang dipegang teguh oleh keluarga. Perusahaan keluarga tak boleh sekadar bergantung pada tingkat kedekatan emosional antar anggota keluarga. Tetapi juga harus berorientasi pada kemampuan adaptasi anggota keluarga yang terlibat mengelola perusahaan tersebut. Hal positif ini akan membuat perusahaan keluarga terbebas dari kesan kolot dan mampu mengungguli persaingan pasar. Berdasarkan survei yang dilakukan pada 88 perusahaan keluarga di Cina, kemampuan adaptasi keluarga akan sangat memengaruhi kepemimpinan generasi kedua. Perusahaan keluarga yang dibangun berlandaskan prinsip tata kelola perusahaan yang baik akan mempermudah pengelolaan pada generasi-generasi berikutnya. Anggota keluarga yang terlibat dalam perusahaan keluarga juga akan memiliki kepuasan kerja dan kepuasan hidup yang lebih tinggi. Sehingga komitmen terhadap perusahaan keluarga juga meningkat dan mampu meminimalkan kecenderungan untuk keluar dari pengelolaan bisnis. Uniknya, penelitian tersebut tidak dapat membuktikan korelasi antara kedekatan hubungan keluarga dengan kelangsungan perusahaan keluarga. Hal tersebut menunjukkan bahwa sistem tata kelola perusahaan yang tertata rapi memiliki peranan jauh lebih besar bagi eksistensi perusahaan keluarga. Sehingga perusahaan keluarga akan bertahan lebih lama di tengah ketatnya persaingan bisnis. Tantangan dalam mengelola perusahaan keluarga memang tak kalah besar dibandingkan jenis perusahaan lainnya. Banyak nilai yang saling berhubungan dengan prinsip bisnis dalam suatu perusahaan keluarga. Tak sekadar bertujuan untuk memperoleh keuntungan sebesar-besarnya, upaya untuk mencapai kehamornisan keluarga juga tak kalah penting. Bila hubungan antar anggota keluarga selalu harmonis, pengelolaan perusahaan akan berlangsung lebih mudah. Karena komunikasi antar pengelola adalah kunci kesuksesan dan eksistensi perusahaan keluarga. Keinginan untuk mempertahankan perusahaan secara turun temurun pun tak lagi terasa mustahil. Untuk menjadi perusahaan kelas dunia, maka perusahaan keluarga perlu mengembangkan pola manajemen yang bermutu kelas dunia juga, sehingga dapat disejajarkan atau dibandingkan dengan perusahaan lain diseluruh dunia.

Salah satu sarana untuk mengembangkan pola manajemen yang berkelas dunia adalah dengan menggunakan corporate governance. (Susanto et al.,2007) Good corporate governance (GCG) atau tata Kelola perusahaan yang baik memiliki banyak definisi dari berbagai sudut pandang, semuanya memiliki tujuan yangsama hanya saja di sesuaikan dengan Negara atau tempat di mana GCG diterapkan. FCGI (Forum for Corporate Governance Indonesia) dalam (Tjager dkk, 2003) mendefinisikan GCG sebagai seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara semua pihak yang terlibat dengan perusahaan. Mulai dari pemangku kepentingan, pengurus, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak dan kewajiban mereka Menurut Komite Cadburry 2003 dalam Zarkasyi (2008), GCG adalah serangkaian aturan yang menentukan hubungan antara shareholder, manajer, kreditur, karyawan,dan stakeholder internal dan eksternal lainnya sebagai bentuk rasa hormat atas tanggung jawab mereka. OECD dalam Zarkasyi (2008) mendefinisikan GCG sebagai cara-cara manajemen perusahaan bertanggung jawab pada shareholdernya. Para pengambil keputusan di perusahaan haruslah dapat dipertanggungjawabkan, dan keputusan tersebut mampu memberikan nilai tambah bagi shareholders lainnya. Karena itu fokus utama di sini terkait dengan proses pengambilan keputusan dari perusahaan yang mengandung nilai-nilai.Monks and Minow dalam (Tjager dkk, 2003)mendefinisikan istilah GCG sebagai hubungan antara board of director, shareholders,dan top managemen dalam menentukan arah dan performa perusahaan. Dalam Fernando (2009) World Bank mendefinisikan GCG melalui dua sudut pandang. Dari sudut pandang perusahaan, GCG merupakan hubungan antara pemilik, manajemen, dewan, pemangku kepentingan lainnya (karyawan, pelanggan, pemasok,investor, dan juga komunitas). Sedangkan dari sudut pandang kebijakan umum, GCG merupakan strategi untuk kelangsungan hidup dan pengembangan perusahaan, sekaligus akuntabilitas dalam kekuatan dan kontrol atas perusahaan. GCG merupakan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara semua pihak yang terlibat dengan perusahaan. Mulai dari pemangku kepentingan , pengurus, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak dan kewajiban mereka.

Tujuan dari Corporate Governance adalah untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (stakeholders) , dengan cara memenuhi tanggung jawab perusahaan kepada seluruh pihak yang berkepentingan dan mematuhi kerangka yuridis yang ada.Prinsip GCG menurut OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) yang terdiri dari lima prinsip dasar yaitu (Zarkasyi, 2008): Transparansi, dimana transparansi adalah prinsip GCG yang menekankan pada objektivitas bisnis. Dimana informasi bisnis tersedia, dapat diakses dan juga dipahami oleh pihak yang membutuhkan (stakeholders). Prinsip akuntabilitas, di mana perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya. Perusahaan harus diatur secara baik, benar, sertaterukurdengan mementingkan kepentingan perusahaan tanpa merugikan pihak lain. Dengan prinsip akuntabilitas perusahaan dapat mencapai kinerja yang berkesinambungan. Prinsip yang ketiga adalah prinsip responsibilitas,prinsip ini menekankan pada kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, dan bertanggungjawab terhadap masyarakat sehingga tercipta keseimbangan.Prinsip yang keempat adalah independensi. Prinsip independensi mengutamakan kemandirian, dimana tidak ada pihak yang memengaruhi dan mengintervensi perusahaan dan dalam organ perusahaan tidak ada yang saling mendominasi. Prinsip yang kelima adalah prinsip kesetaraan dan kewajaran. Prinsip ini memperhatikan kepentingan shareholders dan stakeholders berdasarkan keadilan, tanpa melihat kepemilikan saham, tidak membedakan antara pemilik saham minoritas dan pemegang saham mayoritas.

Soal Latihan :

Jelaskan bagaimana cara mengatur tata kelola perusahaan yang baik di bisnis keluarga !

Materi 7. Estate Planning in Family Business

Topik : Perencanaan Waris dalam Bisnis Keluarga

Deskripsi : Tujuan dari topik ini adalah untuk menjelaskan proses perencanaan waris yang dilakukan dalam manajemen bisnis keluarga.

Rencana waris adalah salah satu bagian dari perencanaan kekayaan yang bertujuan untuk mendistribusikan kekayaan seseorang ke generasi selanjutnya. Rencana waris yang tidak matang bisa saja membuat keributan dalam keluarga. Kenali rencana waris sejak dini dan buatlah rencana waris dari awal.

Definisi rencana waris atau estate planning adalah rencana untuk mendistribusikan atau memindahkan kekayaan (asset) dan kewajiban (liabilitas) dari seseorang (misal orang tua) ke anak. Rencana waris dapat dilakukan pada saat sebelum atau sesudah pemilik kekayaan meninggal dunia.

Beberapa hal yang menjadi fokus mengenai rencana waris adalah:

Bagaimana strategi rencana waris agar dapat meninggalkan kekayaan (tidak meninggalkan utang) ke ahli waris?

Bagaimana cara melakukan perencanaan pajak (tax planning) dengan efektif terhadap kekayaan? Bagaimana cara mengembangkan warisan (maksudnya Pewaris mewariskan kekayaan sebesar Rp 500.000.000 dan dengan strategi pengembangan warisan, ahli waris dapat menerima Rp 1.000.000.000).

Siapakah orang yang akan menerima warisan dan berapa banyak jumlahnya?

Hukum Waris

Hukum waris di Indonesia dibedakan menjadi tiga macam yaitu: hukum perdata, hukum waris Islam dan hukum waris adat. Masing-masing hukum waris memiliki konsekuensi dari aturan pembagian, siapa yang mendapatkan lebih banyak, dan lainnya. Kerap kali penentuan jenis hukum waris yang digunakan dapat menjadi masalah. Oleh sebab itu beberapa ahli di bidang *estate planning* menyarankan Orang yang memberikan waris harus menulis di surat wasiatnya jenis hukum waris yang akan digunakan untuk melakukan pembagian waris.

Surat Wasiat (Testamen) dan Hibah

Cara pembagian warisan dibedakan menjadi dua yaitu surat wasiat (testamen) dan hibah. Kenali perbedaan surat wasiat (testamen) dan hibah, gunakan dengan bijak kedua instrument tersebut. Surat wasiat atau testamen adalah akta notarial (dibuat dengan bantuan dan saran dari notaris) yang isinya pernyataan-pernyataan seseorang tentang apa yang terjadi setelah ia meninggal (biaya rumah sakit, biaya pemakaman, wali untuk anak-anak yang masih belum dewasa searahukum, pembagian harta kekayaan, pelunasan utang dan lainnya) dan hal-hal yang dapat ditarik kembali olehnya.

Surat Wasiat boleh diubah atau diperbarui setiap saat, tentunya Anda perlu diskusi terlebih dahulu dengan notaris. Biaya untuk mengurus waris beragam ada yang mematok harga fix (2,5 juta atau lebih) dan harga variabel (0,001 atau lebih dari harta yang dibagi). Surat wasiat berlaku efektif jika orang yang membuat wasiat meninggal dunia.

Hibah adalah harta yang diberikan kepada pihak lain (ahli waris atau bukan ahli waris) dengan suatu nilai tertentu, sifatnya tidak dapat ditarik kembali, dan tanpa iming-iming tertentu. Hibah dapat dijalankan walaupun orang yang membuat hibah masih hidup. Apa maksudnya Hibah tidak dapat ditarik kembali? Ketika harga hibah diserahkan kepada penerima hibah, secara resmi (hak kepemilikan dan kewajiban) barang tersebut menjadi milik orang yang diberi hibah (tidak dapat ditarik kembali).

Pada dasarnya, setiap manusia dalam keluarga akan memberikan tiga jenis peninggalan. Pertama, peninggalan berupa memori dalam hidup seperti pernikahan, kehamilan, kelahiran anak, ketika anak masuk sekolah, dan momen indah lainnya. Yang kedua, peninggalan mengenai identitas keluarga, seperti orang tua yang berprofesi sebagai pengacara, mewarisi keahlian tersebut sehingga anak-anaknya juga berprofesi sebagai pengacara. Sementara peninggalan ketiga adalah hal terkait keuangan, baik harta maupun utang. Untuk peninggalan ketiga ini, sejatinya kita harus melakukan perencanaan waris dan distribusi kekayaan yang efisien dan menguntungkan.

Pentingnya perencanaan waris dan distribusi kekayaan

Peninggalan harga berupa harta dan utang seringkali menimbulkan masalah sehingga sangat penting untuk dikelola agar urusan keuangan dalam keluarga dapat berjalan dengan baik tanpa

membuat perpecahan. Tanpa perencanaan yang baik, maka jika ada anggota keluarga yang meninggal dunia, ada kemungkinan harta waris diterima oleh pihak yang tidak diinginkan. Hal berikutnya adalah tanpa perencanaan yang baik, maka ada juga kemungkinan usaha keluarga tidak dapat diteruskan dengan baik. Lalu, jika kamu merencanakan warisan dan distribusi kekayaan dengan cermat, kamu bisa memilih instrumen finansial yang lebih efisien dalam hal biaya dan pajak. Ruang lingkup perencanaan harta waris atau yang diatur dalam perencanaan ini melengkapi harta dan utang dalam sebuah keluarga, bagaimana pengelolaan keuangan saat pemilik kekayaan masih hidup, serta apa yang akan terjadi atas harta tersebut jika terjadi peristiwa kematian atas pemiliknya.

Langkah-langkah perencanaan waris dan distribusi kekayaan

Langkah-langkah dalam melakukan perencanaan harta waris terdiri dari lima tahap.

1. Melakukan pendataan atas harta dan utang

Harta kekayaan adalah semua aset yang dimiliki seperti rumah tinggal, kendaraan, koleksi perhiasan, uang tunai, serta modal usaha. Sedangkan utang termasuk juga utang kartu kredit dan pinjaman lainnya.

2. Membuat perencanaan harta waris

Dalam pelaksanaan perencanaan harta waris, ada tiga perangkat yang dapat digunakan. Pertama, surat wasiat yang dapat membantu seseorang melakukan perencanaan harta warisnya. Berdasarkan Pasal 875 Kitab Undang-Undang Hukum Perdata, suatu testamen atau surat wasiat merupakan suatu akta yang memuat pernyataan seseorang tentang apa yang dikehendaki agar terjadi setelah ia meninggal dunia, dan dapat dicabut kembali selama seseorang tersebut masih hidup.

Perangkat kedua adalah asuransi jiwa. Polis asuransi jiwa sangat populer dan menguntungkan untuk digunakan dalam perencanaan harta waris. Salah satu keunggulan utama dari manfaat asuransi jiwa yaitu bersifat likuid sehingga memudahkan ahli waris dalam melakukan pembagian waris.

Perangkat ketiga adalah hibah. Hibah adalah pemberian yang dilakukan oleh seseorang kepada pihak lain yang dilakukan ketika masih hidup dan pelaksanaan pembagian hartanya dilakukan pada waktu penghibah masih hidup.

3. Menghubungi notaris mau pun ahli hukum yang dapat membantu

Jika kamu tidak sanggup untuk melakukan perencanaan harta waris, maka tidak ada salahnya untuk meminta bantuan dari pihak luar yang lebih independen. Selain dapat memberikan pandangan yang lebih netral, ahli independen ini pun seharusnya memiliki pengetahuan yang mumpuni.

4. Mengomunikasikan perencanaan dengan keturunan maupun keluarga

Meski dinilai tabu, komunikasi dengan keluarga yang baik merupakan kunci sukses perencanaan waris dan distribusi kekayaan kamu. Sebagai contoh, apabila hukum waris Islam ingin diterapkan, mungkin bagi anak perempuan ada yang merasa tidak adil karena bagiannya tidak sama besar. Tetapi, komunikasi dalam keluarga akan pemahaman hukum waris secara Islam yang benar dapat membantu keturunan dalam menerima apa itu konsep adil berdasarkan agama yang mungkin ingin dijalankan oleh pemilik harta.

5. Jangan lupa menikmati hidup

Perencanaan harta waris seharusnya memberikan kemudahan bagi keluarga dalam menyelesaikan permasalahan tentang keuangan di kemudian hari. Oleh sebab itu, pemilik kekayaan juga berhak untuk menikmati hidup yang indah dan sejahtera bersama keluarga.

Macam-macam instrumen perencanaan waris dan distribusi

kekayaan Properti

Warisan berupa tanah dan bangunan termasuk salah satu instrumen dengan pajak dan biaya yang besar. Sehingga seringkali, karena tidak sanggup membayar pajak waris, para ahli waris terpaksa menjual tanah dan bangunan warisannya.

Waktu ahli waris membaliknamakan properti dari pewaris yang meninggal, ia akan dikenakan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan atau Bangunan (BPHTB). Pada saat membayar kewajiban ini, ahli waris mendapatkan keringanan berupa potongan 50% dari tarif pajak pembeli dan nilai pengurang Nilai Jual Objek Pajak (NJOP) yang berlaku khusus untuk warisan atau hibah wasiat. Besarnya, $50\% \times (5\% \text{ (NJOP} - \text{NJOPTKP}))$. NJOPTKP adalah Nilai Jual Objek Pajak Tidak Kena Pajak yang besarnya berbeda-beda di setiap daerah. Untuk area Jakarta, besarnya NJOPTKP ialah Rp350 juta. Jika sudah selesai balik nama ke para ahli waris, maka transaksi jual-beli dengan pihak ketiga dapat dilakukan layaknya transaksi jual-beli properti biasa.

Saat terjadi transaksi jual-beli, maka penjual akan dikenakan pajak penghasilan (PPh) sebesar 2,5% dari nilai transaksi atau NJOP (mana yang lebih besar). Sedangkan bagi pembeli, ia akan dikenakan BPHTB sebesar $5\% \times (\text{NJOP} - \text{NJOPTKP})$. Selain pajak, properti juga memerlukan biaya lain-lain. Biaya ini mencakup biaya perawatan tanah atau bangunan, biaya listrik, iuran keamanan, iuran lingkungan, dan lain sebagainya.

Deposito

Sementara jika warisannya dalam bentuk deposito, maka bunga deposito akan dikenakan PPh final 20% untuk deposito yang nilainya lebih dari Rp7,5 juta. Sedangkan untuk nilai deposito yang kurang dari Rp7,5 juta, bunganya tidak dikenakan pajak.

Saham perusahaan terbuka

Saham perusahaan terbuka merupakan salah satu instrumen yang disukai banyak konglomerat dalam mempersiapkan warisan dan merencanakan distribusi kekayaan. Sebagian besar orang yang tercatat sebagai orang terkaya di dunia, sumber kekayaannya berasal dari perusahaan terbuka. Saham perusahaan terbuka menjadi instrumen yang menarik karena pajaknya sangat rendah, yakni 0,1% dari transaksi jual dan 10% untuk dividen yang dibagikan. Saham perusahaan terbuka merupakan salah satu instrumen yang disukai banyak konglomerat dalam mempersiapkan warisan dan merencanakan distribusi kekayaan. Saham perusahaan terbuka menjadi instrumen yang menarik karena pajaknya sangat rendah, yakni 0,1% dari transaksi jual dan 10% untuk dividen yang dibagikan.

Asuransi jiwa

Asuransi jiwa adalah instrumen warisan yang sangat efisien dalam hal perpajakan. Karena, UU nomor 36 Tahun 2008 menyatakan bahwa pembayaran asuransi jiwa tidak termasuk objek pajak dan tidak dikenakan pajak.

Jenis asuransi jiwa yang umum digunakan untuk perencanaan waris adalah asuransi jiwa dengan nilai investasi. Utamanya adalah uang pertanggungan dari asuransi jiwa yang merupakan warisan bagi keluarga yang ditinggalkan. Namun, selama pemilik harta masih hidup, maka nilai investasi dari asuransi jiwa dapat digunakan untuk kehidupan.

Soal Latihan :

Jelaskan apa yang dimaksud dengan Estate Planning dalam bisnis keluarga !

Materi 8. Family Business Lifecycle

Topik : Daur hidup Bisnis Keluarga

Deskripsi : Tujuan dari topik ini adalah untuk menjelaskan proses daur hidup bisnis keluarga

Ada empat tahapan dalam siklus perekonomian: tahap pertama adalah masa depresi (*depression*), yaitu suatu periode penurunan permintaan agregat yang cepat yang diikuti dengan rendahnya tingkat output dan tingkat pengangguran yang tinggi yang secara bertahap mencapai dasar yang paling rendah; tahap yang kedua adalah tahap pemulihan (*recovery*), yaitu peningkatan permintaan agregat yang diikuti dengan peningkatan output dan penurunan tingkat pengangguran; tahap yang ketiga adalah masa kemakmuran (*prosperity*), yaitu permintaan agregat yang mencapai puncak dan kemudian melewati taraf output yang terus menerus (PDB potensial) pada saat puncak siklus telah dicapai, dimana tingkat penggunaan tenaga kerja penuh dicapai dan adanya kelebihan permintaan mengakibatkan naiknya tingkat harga-harga umum (*inflasi*); tahap keempat adalah masa resesi (*recession*), dimana permintaan agregat menurun, yang mengakibatkan penurunan yang kecil dari output dan tenaga kerja, seperti yang terjadi pada tahap awal, seiring dengan hal ini maka akan muncul masa depresi.

Setiap siklus memiliki dua jenis titik balik (*turning points*), yaitu titik puncak (*peak*) dan titik lembah (*trough*). Kedua titik balik ini menandakan sinyal apabila arah dari pergerakan siklikal suatu indikator berubah dari periode ekspansi ke periode kontraksi atau jika terjadi sebaliknya. Kedua titik balik ini hanya dapat ditentukan menggunakan data *time series* yang merupakan deviasi dari trendnya, yaitu merupakan definisi dari *business cycle* yang digunakan dalam penelitian ini. Tahapan ini akan datang silih berganti sepanjang waktu dalam perekonomian suatu negara (Ricardo, 2007).

Fluktuasi Ekonomi

Dalam perkembangan teori tentang fluktuasi ekonomi, dunia ekonomi dihadapkan pada dua pandangan yang berbeda dalam menjelaskan terjadinya fluktuasi output dan kesempatan kerja jangka pendek. Teori tentang fluktuasi ekonomi yang paling umum saat ini adalah teori *Real Business Cycle*, teori *Business Cycle Keynesian* dan teori *Business Cycle Moneter*.

Teori *Real Business Cycle*

teori *Real Business Cycle* memberi kontribusi penting dalam ilmu ekonomi dengan memberi sudut pandang baru yang berbeda dalam mengkaji fluktuasi jangka pendek dari output dan kesempatan kerja (*employment*) yang dijelaskan dengan menggunakan substitusi tenaga kerja antar waktu. Dalam teori ini, fluktuasi dianggap sebagai perubahan dalam tingkat output alami atau keseimbangan dengan tetap mempertahankan model klasik sebagai acuan. Teori ini mengasumsikan bahwa harga dan upah adalah fleksibel, bahkan dalam jangka pendek. Dengan asumsi *complete price flexibility*, teori ini menganut *classical dichotomy* dimana variabel-variabel nominal seperti pergerakan uang dan tingkat harga tidak memengaruhi variabel-variabel di sektor riil seperti output dan pengangguran (Mankiw, 2000).

Teori ini menyatakan bahwa pergerakan di sektor riil disebabkan oleh faktor alami di sektor ini sendiri. Seperti terjadinya *technological shock* yang membuat produktivitas meningkat yang kemudian berakhir pada perekonomian yang semakin meningkat. Dengan kata lain, semua fluktuasi di sektor riil seperti pertumbuhan ekonomi, tingkat pengangguran, tingkat konsumsi dan investasi merupakan hasil reaksi dari individu-individu terhadap perubahan dalam perekonomian.

Selama resesi/kemunduran teknologi dan output, insentif untuk bekerja menurun karena teknologi produksi menurun. Asumsi lain yang juga penting dalam teori ini adalah netralitas uang dalam perekonomian. Hal ini berlaku juga untuk jangka pendek, dimana kebijakan moneter tidak akan mempengaruhi variabel-variabel riil, seperti output dan kesempatan kerja.

Teori *Business Cycle Keynesian*

Para pengkritik teori *Real Business Cycle* umumnya berasal dari penganut aliran *Keynesian*. Banyak dari mereka percaya bahwa fluktuasi output dan kesempatan kerja dalam jangka pendek disebabkan oleh terjadinya fluktuasi dalam permintaan agregat akibat lambatnya upah dan harga menyesuaikan dengan kondisi ekonomi yang sedang berubah. Dengan kata lain teori ini percaya bahwa upah dan harga bersifat kaku/sulit berubah, sehingga peranan pemerintah dalam kebijakan fiskal dan moneter sangat diperlukan untuk menstabilkan perekonomian. Karena teori ini dibangun diatas model permintaan agregat dan penawaran agregat tradisional, maka dalam teori ini dikatakan bahwa perubahan harga dari biaya sekecil apapun akan memiliki dampak makroekonomi yang besar karena adanya eksternalitas permintaan agregat. Teori ini telah memasukkan guncangan pada sisi penawaran, ketidakstabilan moneter dengan guncangan terhadap permintaan uang dalam modelnya (Mankiw, 2000).

Teori *Keynesian* menekankan pada pentingnya ketidakstabilan agregat sebagai penyebab terjadinya fluktuasi makroekonomi.

Teori *Business Cycle* Moneter

Teori *business cycle* moneter menekankan pada pentingnya guncangan permintaan, khususnya terhadap fluktuasi ekonomi, tetapi hanya dalam jangka pendek. Dalam *business cycle* moneter dan *keynesian*, uang memengaruhi output sedangkan teori *real business cycle* menyatakan bahwa output memengaruhi uang.

Siklus hidup organisasi adalah suatu tahapan perkembangan yang dialami oleh setiap organisasi beserta kondisi, kesulitan dan masalah-masalah transisi serta implikasi yang mengikuti dari setiap perkembangan tersebut. Seperti juga kehidupan organisme, pertumbuhan dan kemunduran setiap organisasi terutama disebabkan oleh dua faktor yaitu fleksibilitas dalam merespon setiap perubahan lingkungan dan "kekakuan" (controllability) dalam merespon setiap perubahan (Adizes, 1996). Setiap tahapan-tahapan yang dilalui oleh organisasi akan selalu memunculkan kesulitan atau masalah yang memerlukan penanganan baik secara internal maupun intervensi dari pihak luar (eksternal). Tahapan perkembangan organisasi sendiri sebenarnya dapat diprediksi dan bersifat repetitif (Adizes, 1999). Oleh karena itu pemahaman terhadap setiap perkembangan tahapan organisasi memberikan kemampuan kepada pimpinan organisasi untuk secara proaktif dan preventif dan menyongsong persoalan-persoalan organisasi dimasa datang, atau jika tidak mampu, bagaimana se bisa mungkin menghindari masalah-masalah tersebut. Ichak Adizes (1989) menguraikan tiga tahapan utama yaitu;

1. Tahap pertumbuhan (growing stages) yang meliputi masa pengenalan (courtship), masa bayi (infancy), dan masa kanak-kanak (go-go);
2. Masa "coming of age" yang meliputi masa kedewasaan (adolescence) dan masa puncak/keemasan (prime); dan
3. Tahap Penurunan (aging organizations) yang meliputi masa kemapanan (stable organizations), masa aristokrasi (aristocracy), masa birokrasi awal (early bureaucracy) dan masa birokrasi dan mati (bureaucracy and death).

Dari sembilan tahapan yang dirinci di atas dalam tulisan ini yang akan diuraikan hanya 7(tujuh) tahap yang paling penting.

1.a Masa Pengenalan (Courtship)

Ciri utama organisasi pada masa pengenalan adalah, banyaknya ide atau gagasan yang ingin diwujudkan, meskipun organisasi belum berdiri. Banyak sekali gagasan-gagasan tentang masa depan, tanpa adanya kegiatan yang nyata. Karenanya pada tahap ini antusiasme sangat tinggi dan ketertarikan secara emosional. Antusiasme dan ketertarikan secara emosional yang sangat tinggi itulah yang membangkitkan Komitmen. Perkembangan dalam masa pengenalan menunjukkan ciri-ciri normal yaitu; apabila komitmen disertai dengan uji kenyataan secara realistik dan risiko diperhitungkan secara moderat. Sedangkan ciri-ciri abnormal yaitu gagasan tidak diuji secara realistik dan sesuai dengan kenyataan dan risiko tidak diperhitungkan secara moderat. Gagasan-gagasan yang tidak realistik dan berisiko tinggi, memungkinkan organisasi hanya berwujud dalam gagasan dan angan-angan. Dalam bahasa yang lain, organisasi akan mengalami "keguguran" sebelum lahir.

1.b Masa Bayi (Infant Periode)

Gagasan-gagasan dan ide yang dibangun pada tahap pengenalan apabila disertai kemampuan untuk mewujudkannya merupakan siklus awal dari kehidupan organisasi. Tentu saja tidak semua gagasan dapat diwujudkan, karena hal itu berkaitan langsung dengan ketersediaan dan kemampuan sumberdaya organisasi, baik sumberdaya manusia (SDM) maupun sumberdaya lainnya. Meskipun risiko telah diperhitungkan secara moderat, organisasi pada tahap awal membutuhkan awal membutuhkan kerja keras dan aktivitas-aktivitas berkelanjutan yang dilakukan oleh pendiri atau pengagas. Satu hal yang perlu diperhatikan adalah bahwa pada tahap ini aktivitas organisasi masih bertumpu pada pimpinan atau pendiri (baik dalam komitmen maupun dalam pengambilan keputusan). Oleh karenanya sistem dan prosedur masih sederhana, pengelolaan serta struktur hirarkinya sempit. Tanpa komitmen dari pendiri untuk memberikan "kasih sayang" kepada organisasi (dalam bentuk perhatian, tenaga, bahkan uang), maka organisasi akan mati dikala masih bayi (infant mortality).

1.c Masa Anak-Anak (Go-Go)

Organisasi yang berhasil mewujudkan gagasan dalam bentuk yang nyata dianggap telah melewati masa awal. Dalam jumlah terbatas, ide-ide dapat dilaksanakan dan mulai menunjukkan aktivitas walaupun dalam skala terbatas. Keberhasilan dalam masa ini akan mendorong pendiri untuk memperbanyak ide dan mencoba untuk mewujudkan setiap ide yang muncul dalam angan-angan.

Akhirnya banyak sekali ide yang ingin direalisasikan. Setiap peluang dan kesempatan "disambar" tanpa memperhitungkan kekuatan sumber daya organisasi, tanpa menentukan skala prioritas, karena semua adalah prioritas. Akibatnya banyak sekali pekerjaan yang harus dikerjakan pada saat bersamaan. Sindrom "go-go" adalah semua ingin digarap, persis seorang anak yang selalu melahap apa saja yang ditemukan, tak perduli makanan atau bukan. Organisasi dikendalikan oleh setiap "temuan" peluang, bukan organisasi yang mengendalikan peluang.

2.a Masa Dewasa

Organisasi yang berhasil melewati masa Go-Go yaitu yang secara selektif memilih peluang bidang untuk digarap dan dikerjakan, apakah melalui penetapan skala prioritas secara seksama, pilihan yang paling realistik atau secara radikal mengganti tujuan, menetapkan kembali "visi" dan "misi" organisasi. Organisasi yang berhasil melewati masa ini telah mencapai kedewasaan yang dicirikan berfikir dan bertindak realistik serta bekerja dalam level risiko yang moderat. Tentu saja penggantian tujuan ini membutuhkan perenungan, pemikiran, waktu, memerlukan refleksi. Risikonya, pada saat orang bertempur memperebutkan berbagai peluang untuk dikerjakan, masuk dalam bidang- bidang garapan, organisasi ini masih berasik-asik dengan program rekayasa ulang atau jargon-jargon reformasi. Oleh karena itu, refleksi dan perumusan penggantian tujuan harus dilaksanakan secara seksama, agar momentum tidak hilang dan organisasi mengalami penurunan atau "penuaan" dini (*premature aging*), dalam arti organisasi belum sampai kepada visi dan misi yang diimpikan, komitmen dan sumberdaya sudah berkurang dan tidak efektif lagi untuk berjuang, akhirnya organisasi mengalami penuaan dini (*Premature Aging*).

2.b Masa Puncak Organisasi

Organisasi yang berhasil melewati masa dewasa akan mencapai masa puncak organisasi. Hal ini ditandai dengan sasaran-sasaran yang secara realistik ditetapkan berhasil dicapai dengan baik. Organisasi dapat dikendalikan dengan baik karena sistem dan prosedur, serta mekanisme pengambilan keputusan telah tersusun dengan baik serta diterapkan secara konsekuensi. Kendati, organisasi secara ketat menjalankan sistem dan prosedur, organisasi tetap fleksibel dalam arti masih mampu mengadopsi berbagai perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan. Oleh karena itu tahap ini disebut pula sebagai tahap Go-Go kedua atau *second birth new infant*.

Organisasi secara agresif mencari berbagai peluang dan kesempatan untuk memperluas usaha dan diversifikasi berbagai bidang usaha, namun dibarengi dengan perhitungan dan prediksi secara ketat dan pengendalian dalam implementasinya.

3.a Masa Stabilitas Organisasi

Apabila organisasi secara konsisten mampu mempertahankan masa puncak selama beberapa periode tertentu, maka dapat dikatakan bahwa organisasi itu mengalami atau berada pada posisi kestabilan. Tentu saja pada tahap ini banyak sekali "godaan" dan tantangan yang muncul secara internal maupun eksternal.

3.b Masa Penurunan dan Kematian Organisasi

Secara internal godaan yang muncul adalah munculnya rutinitas pekerjaan sehingga mematikan kreativitas dan inovasi. Setiap gagasan atau inovasi muncul selalu akan mengganggu kestabilan. Jargon " jangan mengganggu suasana yang sudah kondusif" merupakan senjata untuk mematikan setiap inovasi dan kreativitas. Jika situasi ini terus berlanjut, maka lama kelamaan akan memunculkan kubu-kubu yang saling berseberangan, atau bahkan saling bermusuhan secara terang-terangan maupun sembunyi-sembunyi (konflik). Dari segi analisa struktur organisasi, konflik merupakan suatu ciri dimana struktur yang ada sudah tidak efektif atau deficiency (Daft, 1992) manakala ini terjadi, maka suasana saling curiga-mencurigai akan terjadi. Setiap orang selalu berancang-ancang untuk menjatuhkan lawan konfrontasinya secara fisik (memecat, merumahkan) maupun secara mental psikologik dengan memainkan berbagai kartu truf masing-masing dengan mencari kelemahan pihak lainnya. Semua daya upaya difokuskan kepada usaha-usaha untuk menjatuhkan lawan. Sementara implementasi tujuan-tujuan organisasi menjadi terbengkalai. Akhirnya ketika organisasi menghadapi masalah, yang terjadi adalah saling menyalahkan, bukan mencari penyebab dan solusi untuk memecahkan masalah. Karena organisasi terus menerus dilanda konflik, sementara pelayanan atau implementasi organisasi menjadi terabaikan, maka yang mengemuka dalam organisasi adalah kepentingan-kepentingan politik dari masing-masing pihak yang bertikai. Komitmen yang semula dibangun pada tahap awal pendirian organisasi, tidak ada lagi. Banyak anggota organisasi yang exodus keluar atau mengundurkan diri (exit) (Hirschman, 1970). Jika para anggota organisasi yang exodus, atau jika pun bertahan namun komitmen sudah tidak ada lagi sebagai pemersatu gerak langkah tujuan organisasi, maka pada saat itu organisasi, kendati secara formal masih berdiri, secara riil sudah mati.

4. Mempertahankan Stabilitas Organisasi Pada Posisi Puncak (Prime)

Masa penurunan atau penuaan (aging) dan atau masa kematian organisasi harus dihindari atau dengan kata lain bagaimana caranya agar organisasi tetap berada pada posisi puncak atau stabil. Proses penurunan organisasi ditandai dengan ketidakmampuan organisasi dalam menangani Berbagai masalah yang dihadapinya. Oleh karena itu organisasi perlu melakukan peremajaan (rejuvenation) untuk mengembalikan organisasi ke posisi puncak dan tetap bertahan di sana. Kunci sukses untuk mengatasi masalah tersebut bukan dengan mengurangi masalah, tetapi memusatkan perhatian pada masalah organisasi yang muncul saat itu. Oleh karena itu ketika organisasi mencapai tahap perkembangan atau posisi puncak, perhatian harus diberikan kepada hal-hal yang akan menyebabkan organisasi mengalami penurunan atau penuaan (aging).

Kendati penurunan atau penuaan merupakan suatu proses, pada organisasi hal tersebut dapat dihindari, sehingga organisasi dapat terus bertahan pada posisi puncak dan secara terus-menerus meremajakan diri. Secara ringkas bagaimana cara mempertahankan organisasi pada posisi puncak antara lain sebagai berikut;

1. Sadari bahwa organisasi senantiasa akan berhadapan dengan masalah. Masalah dalam organisasi adalah hal yang normal, Organisasi yang tidak mempunyai masalah adalah organisasi yang tak mengalami perubahan, dan itu hanya jika organisasi itu telah mati. Mengelola organisasi berarti secara terus menerus memecahkan masalah.
2. Dalam organisasi dikenal masalah yang normal dan abnormal. Masalah yang normal adalah masalah yang dapat dipecahkan dengan menggunakan energi internal yang dimiliki organisasi. Masalah menjadi abnormal, apabila energi internal tidak mampu mengatasinya dan membutuhkan intervensi atau energi dari luar.
3. Kenali dan waspadai ciri-ciri organisasi yang sedang mengalami penurunan atau penuaan dengan mencermati ciri-ciri atau tanda-tanda organisasi yang sedang mengalami hal tersebut.
4. Dengan mengenali dan menyadari tanda-tanda tersebut, pimpinan organisasi harus segera melakukan spin off new infant organizations yaitu dengan mengarahkan kembali organisasi ke ciri masa-masa puncak.
5. Spin off ini dapat dilakukan dalam bentuk penyegaran (refreshing) organisasi, peningkatan kemampuan (up-grading) personal organisasi, membangun kembali visi baru organisasi (rebuilding a new vision of organization), menegaskan kembali komitmen anggota organisasi dll. Deskripsi tentang siklus hidup organisasi dengan analogi makhluk hidup memberikan suatu

wacana dan pengetahuan bahwa pada dasarnya organisasi mengalami perkembangan, dimana setiap perkembangan akan memunculkan masalah dan tantangan tersendiri bagi pengelola organisasi. Inspirasi yang dapat ditarik adalah bagaimana mengelola organisasi dengan baik dengan mengenali tanda-tanda yang akan membawa kepada kemunduran organisasi pada setiap tahap perkembangan. Dengan mengenali tanda-tanda yang negatif pimpinan organisasi dapat melakukan perbaikan (treatment) sehingga organisasi dapat terus bertahan dan berkembang sesuai dengan cita-cita awal.

Soal Latihan :

Jelaskan proses daur hidup perusahaan bisnis keluarga !

Materi 9. Transformation in Family Business

Topik : Transformation in family business

Deskripsi : Tujuan dari topik ini adalah untuk menjelaskan proses transformasi bisnis keluarga dalam penggunaan digital teknologi

Transformasi digital merupakan salah satu tantangan utama dan peluang bisnis yang dihadapi perusahaan keluarga saat ini. Ini adalah fenomena yang harus dilihat dari segi komponen pembagian nilai dan kecepatan implementasi perubahan. Perusahaan yang sama juga harus berurusan dengan klien yang lebih terinformasi, kurang dipahami, dan lebih terhubung dari sebelumnya.

Disrupsi digital sangat luas, cepat dan mengguncang bagaimana perusahaan mengelola proses mereka, mengembangkan lini produk mereka dan mempromosikan produk mereka dan jasa. Realitas baru ini memaksa bisnis keluarga untuk melihat filosofi mereka, bisnis model, proses dan sistem melalui lensa baru dan mempertanyakan pemikiran warisan mereka. Di era disrupsi, inovasi memegang kunci keberhasilan jangka panjang. Bisnis keluarga perlu dipertahankan berpacu dengan teknologi digital atau berisiko dibutakan oleh orang lain pengubah permainan. Digitalisasi bisa membantu memperkuat bisnis keluarga kompetensi mereka, optimalkan proses internal, menjadi lebih berpusat pada pelanggan, manfaatkan tren pasar untuk meningkatkan keputusan membuat, dan memberikan tahan lama keunggulan kompetitif. Untuk bisnis keluarga, perjalanan transformasi mengambil yang lain dimensi karena pribadi sifat hubungan keluarga menambahkan lapisan kompleksitas lainnya. Konflik dapat muncul ketika keluarga dan tujuan bisnis tidak selaras. Mungkin sulit bagi keluarga bisnis untuk mengubah diri mereka sendiri jika mereka tidak memiliki pemerintahan. Ini adalah tempat memprofesionalkan bisnis – menjalankan bisnis lebih profesional dapat membuat nilai serta memastikan umur panjang bisnis. Cara lain untuk melihat ini adalah untuk mengubah bisnis sedemikian rupa sehingga adalah "cocok untuk dijual". Ini berarti melembagakan proses dan strategi untuk meningkatkan nilai dan daya tarik bisnis kepada calon investor, bahkan jika ada tidak ada niat untuk menjual bisnis di tempat pertama.

Membangun sebuah pola pikir untuk menjual sarana bisnis mendapatkan semua kondisi dengan benar internal sehingga bisnis dapat mendorong kinerja dan memberikan nilai. Sebuah elemen penting dalam memprofesionalkan keluarga bisnis melibatkan penyadapan eksternal bakat untuk membimbing atau memimpin perusahaan. Sementara keluarga mempertahankan kepemilikan perusahaan, di luar bakat dengan keahlian yang tepat bisa membawa objektivitas non-keluarga ke perusahaan (Responden yang mengindikasikan bahwa faktor-faktor ini sebagian besar menjadi perhatian mereka) Para profesional eksternal ini mungkin berada dalam posisi yang lebih baik untuk memulai mengubah atau memimpin strategi perencanaan sebagai bisnis menjadi lebih besar dan kompleks. Dari perspektif "cocok untuk dijual", bisnis keluarga harus mengidentifikasi area di mana mereka perlu memasang kesenjangan keterampilan. Mereka juga membutuhkan untuk mempertimbangkan apakah mereka memiliki cukup orang barisan depan yang mampu melangkah ke arah untuk berlari bisnis tanpa adanya anggota keluarga.

Perusahaan keluarga adalah sebuah entitas bisnis yang memiliki karakteristik unik yang tidak dimiliki oleh perusahaan pada umumnya. Karena karakteristik yang unik ini, pengelolaan transformasi perusahaan keluarga memiliki pola yang unik pula. Perusahaan keluarga umumnya memiliki visi jangka panjang yang solid karena adanya kepemilikan dan komitmen jangka panjang yang jelas. Perusahaan keluarga umumnya juga memiliki fleksibilitas dan kecepatan pengambilan keputusan yang tinggi karena perusahaan dikelola oleh manajer- manajer yang sekaligus menjadi pemilik. Dan yang terakhir, loyalitas, kedekatan, dan kecintaan para pengelola kunci perusahaan keluarga umumnya demikian tinggi sehingga kohesivitasnya juga demikian tinggi. Mengenai yang terakhir ini, barangkali menarik pernyataan yang dikemukakan Sigmund Freud, seorang psikolog terkemuka. Kata Freud, adadua faktor kunci untuk mencapai hidup yang sempurna yaitu: “to love” (“lieben”) dan “to work” (“arbeiten”). Pernyataan tersebut juga bisa diartikan bahwa kesempurnaan hidup seseorang akan terwujud jika dua hal yaitu “saling mencintai di dalam keluarga” dan “bekerja” tersatukan. Kalau keluarga dan kerja adalah segalanya bagi hidup kita, bisa kita bayangkan betapa kokoh dan solidnya sebuah entitas yang mampu menggabungkan keduanya, dan entitas itu tak lain adalah perusahaan keluarga.

Disadvantages

Beberapa faktor yang kami kemukakan di atas adalah beberapa daya saing inheren (inherent competitive advantages) yang dimiliki oleh perusahaan keluarga, yang memungkinkannya selangkah lebih unggul dari perusahaan biasa. Namun di balik keunggulan tersebut terdapat kelemahan inheren (inherent competitive disadvantages) yang sering kali menghambat pengelolaan dan transformasinya. Pertama, perusahaan keluarga umumnya sulit berubah dan melakukan transformasi karena para perintis dan founding father perusahaan keluarga

umumnya sangat dominan. Implikasinya, perubahan terhadap warisan (legacy) pendahulu baik berupa strategi, sistem, budaya, maupun gaya kepemimpinan umumnya sulit dilakukan bahkan dianggap tabu oleh generasi penerusnya.

Kedua, di tengah tingginya kohesivitas antar anggota keluarga dalam pengelolaan perusahaan keluarga, dalam banyak kasus konflik kepentingan antar anggota keluarga ternyata sangat signifikan. Studi yang dilakukan oleh Grant Thornton terhadap 275 perusahaan keluarga tahun 2002 lalu misalnya, menunjukkan bahwa penyelesaian konflik antar anggota keluarga ternyata merupakan masalah yang dianggap paling penting oleh perusahaan keluarga. Tingginya konflik antar keluarga ini sering kali menyebabkan tingginya corporate politik di dalam perusahaan yang ujung-ujungnya berdampak tidak fokusnya perusahaan dalam membangun strategi, melakukan pengambilan keputusan, alokasi sumber daya, dan sebagainya.

Ketiga, suksesi menjadi agenda sangat penting bagi perusahaan keluarga karena ia secara langsung menentukan sustainability perusahaan dalam jangka panjang, dari satu generasi ke generasi berikutnya. Suksesi ini sering kali menimbulkan masalah karena munculnya persoalan non-teknis dan muatan emosional yang tinggi dalam pelaksanaannya. Perusahaan keluarga umumnya tidak secara formal dan sistemik dalam mengelola persoalan suksesi ini sehingga persoalan ini umumnya tak terkelola dengan baik. Salah-urus dalam pengelolaan suksesi ini seringkali berakibat fatal, berupa ambruknya dinasti perusahaan keluarga tersebut.

Survai yang dilakukan diseluruh dunia (Lansberg, 1999) menunjukkan rendahnya “survival rate” dari perusahaan keluarga, dimana hanya 30% saja perusahaan keluarga di seluruh dunia yang mampu bertahan sampai generasi kedua. Dan salah satu faktor utama rendahnya survival rate itu tak lain terletak pada lemahnya perencanaan suksesi (succession planning) yang dilakukan.

Tiga Pilar

Selama beberapa tahun terakhir kebetulan kami membantu beberapa klien perusahaan keluarga dalam melakukan transformasi dan mengimplementasi strategi. Selama membantu mereka, begitu banyak pelajaran dan perspektif yang kami peroleh yang barangkali tak akan kami temukan di buku teks manajemen manapun. Yang paling menarik dan agak mengejutkan

kami adalah kenyataan bahwa ternyata pembenahan dan transformasi perusahaan macam ini tak bisa hanya dilakukan dari aspek teknis bisnisnya saja: perombakan strategi, restrukturisasi organisasi, pembaruan budaya perusahaan, penajaman visi-misi, penerapan tool-tool manajemen canggih mulai dari Balance Scorecard hingga Six Sigma. Kami mengalami bahwa, secanggih apapun strategi yang kami hasilkan, setajam apapun visi yang mampu kamibikin, sesolid apapun konsep organisasi yang kami rancang, itu semua tak ada artinya kalau kita tak menyentuh bagian yang sangat esensial yang memang menjadi ciri tipikal perusahaan keluarga. Kesimpulan kami: inilah rupanya kesalahan fatal yang dihadapi oleh umumnya konsultan ketika menghadapi perusahaan keluarga. Mereka berpikir bahwa mahluk yang bernama perusahaan keluarga ini sama dan sebangun dengan perusahaan-perusahaan pada umumnya. Mereka berpikir kalau aspek-aspek teknis di atas bisa dibenahi, maka secara otomatis semuanya akan beres. Yang kami temui tidaklah sesederhana itu. Setiap perusahaan keluarga selalu memiliki tiga area pengelolaan yang saling terkait, tergantung satu sama lain, dan ketiganya sama pentingnya. Kami menggambarkan tiga aspek pengelolaan ini layaknya tiga kaki yang menopang berdirinya sebuah perusahaan keluarga. Kaki ini ketiga-tiganya harus ada, karena kalau salah satu saja buntung maka jalannya perusahaan jadi pincang nggak keruan. Tiga kaki ini adalah, pertama, pengelolaan bisnis (business management); kedua, pengelolaan keluarga (family management), dan terakhir, pengelolaan kepemilikan (ownership management). Yang pertama menyangkut pengelolaan teknis bisnis perusahaan— menjalankan strategi, mengimplementasi visi-misi, membangun disain organisasi, dan sebagainya. Area ini generik sifatnya, artinya akan kita temui di jenis perusahaan apapun,

apakah itu perusahaan keluarga ataupun bukan. Aspek ini penting namun seperti kami katakan di depan, menjadi loyo begitu dua aspek yang lain terabaikan.

Yang kedua menyangkut tetek-bengek pengelolaan keluarga yang dalam hal ini merupakan salah satu stakeholder utama perusahaan mengingat posisinya sebagai pemilik. Berbagai isu yang menyangkut pengelolaan keluarga ini sangat beragam dan luas cakupannya: mulai dari pembagian “kekuasaan” di antara anggota keluarga pemilik; menentukan anggota keluarga yang akan duduk di dalam manajemen; membangun trust dan family bond; mengelola berbagai kepentingan yang bermain di antara keluarga yang terlibat di dalam perusahaan; menentukan garis besar kebijakan keluarga berkaitan dengan arah ke depan perusahaan; Menyatukan visi keluarga, mengelola konflik antar keluarga; sampai dengan merencanakan suksesi dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Sementara yang ketiga menyangkut pengelolaan kepemilikan saham perusahaan. Isu yang terkait dengan kepemilikan inipun memiliki cakupan yang amat luas dan sangat strategik bagi masa depan perusahaan. Isu tersebut mulai dari perumusan struktur dan distribusi kepemilikan antar keluarga yang terlibat; kapitalisasi modal; cakupan dan mekanisme kontrol keluarga di dalam perusahaan; kebijakan untuk menarik modal dari luar keluarga atau mempertahankan dominasi kepemilikan keluarga, hingga penciptaan mekanisme penggalangan modal di lingkungan keluarga untuk menopang ekspansi dan pertumbuhan perusahaan.

Formal dan Sistemik

Dua area terakhir yang kami uraikan di atas adalah aspek yang kita katakan tipikal perusahaan keluarga, yang justru sangat esensial, namun celakanya seringkali luput dari perhatian para praktisi bisnis keluarga. Mereka menganggap bahwa pengelolaan keluarga dan kepemilikan ini bisa dilakukan secara asal-asalan, informal, dan seperlunya saja. Padahal dua aspek ini juga butuh pengelolaan yang sama seriusnya dengan pengelolaan bisnis. Artinya, pengelolaan dua aspek terakhir ini perlu juga dilakukan melalui sebuah perencanaan yang formal dan sistemik. Pengelolaan keluarga dan kepemilikan ini sederhana dan gampang, namun coba anda bayangkan betapa kompleksnya kalau kita dihadapkan dengan sebuah perusahaan keluarga yang sudah berumur lima atau lebih generasi dimana di dalamnya terlibat ratusan keluarga dengan ratusan kepentingan yang berbeda-beda, dengan struktur kepemilikan yang ruwet.

Sebuah perusahaan keluarga yang awalnya hanya mencakup satu keluarga dengan berkembangnya waktukemudian menjadi jaringan dari begitu banyak keluarga sebagai akibat dari perkawinan dan berkembangnya keturunan. Jika kita mampu mengelola perusahaan keluarga ini secara semestinya maka ia akan menjadi kekuatan yang maha hebat. Pengelolaan secara semestinya ini tak hanya menyangkut bisnisnya saja tapi yang justru penting adalah pengelolaan keluarga dan kepemilikan seperti kami urai di depan. Untuk mencapai keunggulan bersaing yang maha kuat, sebuah perusahaan keluarga haruslah berdiri kokoh tak hanya di satu kaki saja, tapi harus di tiga kaki sekaligus. Dengan tiga kaki inilah suatu perusahaan keluarga seperti Levi's, Ford, Wal Mart, McGraw Hill, Harley Davidson mampu konsisten mendominasi pasar, tahan terhadap perubahan dan sustainable sampai ratusan tahun.

Soal Latihan :

Jelaskan proses transformasi dalam bisnis keluarga !

Materi 10. Professionalization in Family Business

Topik : Professionalization in family business

Deskripsi : Tujuan dari topik ini adalah untuk menjelaskan profesionalitas dalam bisnis keluarga

Pendiri setiap bisnis keluarga yang berkembang menghadapi pertanyaan yang tidak terhindarkan: Bagaimana cara kerja kita harus berkembang untuk memenuhi tantangan mengelola perusahaan yang sedang berkembang? Para ahli biasanya memberi tahu para pendiri bahwa jawabannya adalah memprofesionalkan, artinya mereka harus meniru struktur, tata kelola, sistem, dan proses perusahaan modern. Namun dalam banyak kasus, pendekatan profesionalisasi itu menghancurkan apa yang membuat bisnis keluarga menjadi istimewa. Banyak pendiri juga takut, wajar, bahwa mereka akan kehilangan kendali atas bisnis yang merupakan bagian integral dari identitas mereka. Tidak harus seperti ini. Kami memiliki perspektif yang berbeda tentang apa artinya memprofesionalkan bisnis keluarga. Dalam pandangan kami, bisnis semacam itu harus dimulai dengan menentukan atribut khas mana—keterampilan kewirausahaan, semangat, atau kekuatan khususnya—yang memungkinkan perusahaan berkembang. Ia kemudian harus mengadopsi karakteristik perusahaan modern yang akan menambah atribut tersebut dan yang sesuai dengan budayanya. Memprofesionalkan tidak harus berarti melepaskan keluarga dari perannya dalam bisnis. Tapi itu berarti membuat pilihan yang disengaja untuk menentukan peran yang jelas bagi keluarga dan manajer profesional. Pendekatan ini akan memungkinkan bisnis untuk mendapatkan keuntungan dari keunikan di mana hal itu penting dan mempersiapkan skala di mana dibutuhkan. Tetapi mewujudkannya lebih mudah diucapkan daripada dilakukan. Banyak bisnis keluarga berjuang—seringkali karena alasan yang dapat diprediksi—untuk mempertahankan kekhasan mereka saat mereka profesional, dan beberapa bahkan berakhir lebih buruk. Di bawah ini kami menyajikan pendekatan empat langkah yang dapat digunakan para pendiri untuk mengatasi tantangan dan memposisikan perusahaan mereka untuk terus menjadi perusahaan berkinerja tinggi untuk generasi mendatang.

Pada tahun-tahun awalnya, bisnis keluarga kecil atau menengah menghadapi tantangan eksternal dan pasar: mendapatkan akses ke modal, menentukan strategi yang tepat, dan mendapatkan keunggulan kompetitif. Seperti seorang anak, keharusan pertama adalah untuk

bertahan hidup dan mendapatkan massa kritis—yaitu, untuk tumbuh. Pada tahap ini, seorang pemimpin yang luar biasa—pengusaha super—membimbing bisnis dengan semangat dan wawasan yang luar biasa. Keterampilan dan nilai pemimpin mendorong pertumbuhan bisnis yang khas, bahkan unik.

Tapi pertumbuhan yang sukses datang dengan biaya. Ketika bisnis tumbuh dalam ukuran dan skala, semakin sulit bagi pemimpin untuk mengelola. Ketika perusahaan mencapai titik belok ini—masa remajanya—ia harus fokus pada perjuangan internal, konflik, dan tantangan yang dihasilkan dari kompleksitas dan birokrasi. Bisnis keluarga mengalami penderitaan masa remaja dengan cara yang berbeda. Pemimpin keluarga mungkin menghambat pertumbuhan karena dia tidak punya waktu untuk membuat semua keputusan yang diperlukan. Sejumlah besar orang dapat dipekerjakan sebagai tanggapan, yang mendorong pengembangan budaya baru dalam organisasi. Proses baru didefinisikan, tetapi hanya sedikit yang benar-benar diimplementasikan. Pengambilan keputusan cenderung didelegasikan ke atas, sehingga agenda manajemen menjadi kacau dengan masalah operasional.

Gejala-gejala ini menunjukkan bahwa organisasi merasakan ketegangan pertumbuhan. Mereka menyerukan untuk melihat dari dekat apakah waktunya telah tiba untuk memprofesionalkan. Kebutuhan akan profesionalisasi juga dapat dipicu oleh keluarga itu sendiri. Perubahan dalam ukuran dan komposisi atau dalam kepentingan dan preferensi para anggotanya dapat menciptakan dorongan untuk memeriksa kembali peran dan membawakan jera profesional ke dalam organisasi. Misalnya, pendiri dapat memutuskan bahwa sudah waktunya untuk menjauh dari peran CEO untuk mengejar kepentingan lain. Atau perusahaan mungkin membutuhkan kader profesional untuk mempersiapkan anggota keluarga yang lebih muda untuk peran kepemimpinan dan untuk menjembatani kesenjangan kepemimpinan sampai generasi berikutnya siap.

Profesionalisasi Dan Kekurangannya

Profesionalisasi bisnis keluarga biasanya terdiri dari tiga fase.

a. Cara Baru, Perusahaan yang Sama. Awalnya, perusahaan membawa beberapa rekrutan baru di berbagai tingkatan dan melembagakan beberapa proses baru, biasanya di SDM. Tetapi operasi dan budaya perusahaan sebagian besar tetap tidak berubah.

b. Dua dunia, Fase kedua ini adalah yang paling kompleks. Perusahaan mempekerjakan bakat eksternal untuk posisi penting dan mendefinisikan serta menerapkan beberapa proses bisnis baru yang penting. Tapi itu bergulat dengan kebutuhan untuk mendamaikan yang lama dan yang baru. Banyak perusahaan menyerah pada profesionalisasi pada saat ini dan tidak pernah melihat manfaatnya.

c. Perusahaan Berkinerja Tinggi. Perusahaan yang mencapai fase ini telah berhasil mempertahankan "saus spesial" keluarga, bahkan saat mereka menarik talenta terbaik untuk posisi di seluruh organisasi. Mereka menggunakan proses dan sistem untuk menangani skala secara efektif.

Meskipun perusahaan dalam perjalanan menuju profesionalisasi dapat goyah karena berbagai alasan, mereka paling sering jatuh ke dalam setidaknya satu dari jebakan ini:

Profesionalisasi membutuhkan perekutan banyak karyawan baru dari berbagai latar belakang dan budaya perusahaan. Mengintegrasikan karyawan baru dan karyawan lama ke dalam satu budaya perusahaan yang kohesif bisa jadi sulit. Jika integrasi tidak dikelola dengan baik, bentrokan dan ketegangan dapat terjadi di semua tingkatan. Dengan memburuknya kolaborasi dan efektivitas, perusahaan kehilangan keunggulannya.

Bisnis keluarga sering kali menetapkan terlalu banyak proses dalam upaya mereka untuk meniru perusahaan modern. Selain itu, eksekutif non-keluarga dapat menyusun proses ini tanpa mempertimbangkan peran keluarga yang seharusnya atau gaya kerjanya. Lebih buruk lagi, mereka terkadang mendesainnya dengan tujuan menghindari anggota keluarga daripada memastikan partisipasi mereka yang sehat dalam pengambilan keputusan. Dalam banyak kasus, organisasi mengabaikan proses baru dan mengikuti cara kerja lama. Proses berakhir hanya ada di atas kertas, yang menyebabkan kebingungan dan frustrasi di pihak karyawan.

Empat Langkah Menuju Profesionalisasi

Jadi apa yang harus dilakukan bisnis keluarga untuk mendapatkan profesionalisasi yang benar? Kami percaya mereka perlu mengambil empat langkah penting.

1. Tentukan Peran Keluarga

Pertama, anggota keluarga harus sepakat tentang perlunya memprofesionalkan dan memperjelas visi mereka untuk masa depan perusahaan. Mereka harus menyelaraskan aspirasi mereka untuk bisnis dan untuk diri mereka sendiri.

Mendefinisikan peran spesifik setiap generasi sangat penting. Seringkali sulit bagi anggota keluarga yang lebih tua untuk menjauh dari bisnis yang telah menjadi fokus utama kehidupan dan identitas mereka. Dan dalam beberapa kasus, keterlibatan berkelanjutan mereka dapat menguntungkan bisnis, jika dikelola dengan benar. Daripada mencoba menghindari generasi senior, perusahaan harus mengidentifikasi cara untuk memanfaatkan keterampilannya sebaik mungkin. Bagi anggota keluarga yang lebih muda, tantangannya adalah meningkatkan keterlibatan mereka dengan cara yang sesuai dengan keterampilan dan kesiapan mereka untuk kepemimpinan.

Salah satu perusahaan otomotif yang dipimpin keluarga menjawab tantangan generasi ini dengan cara yang menarik. Ketua, yang ingin menyerahkan kepemimpinan kepada generasi berikutnya dan manajer profesional, sangat ingin berpisah dari bisnis dan kehilangan kendali. Melalui proses konseling dan penemuan diri yang dipandu, dia menyadari bahwa dia menikmati inisiatif desain dan teknologi terkemuka lebih dari sekadar terlibat dalam pengawasan harian bisnis. Faktanya, kontribusinya pada desain dan teknologi adalah bagian dari apa yang membuat bisnis ini istimewa. Oleh karena itu, perusahaan menciptakan fungsi khusus untuk pengembangan produk dan teknologi baru di bawah kepemimpinan ketua, dan dia menyerahkan semua fungsi lainnya. Dia terus menyumbangkan wawasannya melalui

peran formal ini, sementara anggota keluarga yang lebih muda dan manajer profesional mengambil alih aspek lain dalam mengembangkan bisnis.

Untuk mendefinisikan dengan jelas perannya, keluarga harus mengartikulasikan sumber kekhasan dan kesuksesan perusahaan. Kemudian harus mengidentifikasi elemen kekhasan yang harus dipertahankan untuk memastikan daya saing yang berkelanjutan. Satu keluarga, misalnya, memiliki naluri untuk mengetahui kapan harus membeli dan menjual jenis peralatan modal besar tertentu. Keterampilan berharga seperti itu tidak boleh hilang dalam proses profesionalisasi.

2. Perkuat Tata Kelola

Tata kelola harus ditangani pada empat tingkat, yang masing-masing harus didefinisikan dengan jelas dan konsisten dengan yang lain. Keluarga harus memutuskan bagaimana ia akan diatur dan bagaimana ia akan mengelola hubungannya dengan bisnis. Beberapa keluarga melakukan latihan tata kelola keluarga yang komprehensif, sementara yang lain hanya berusaha mengatasi masalah inti— yaitu, peran keluarga dalam bisnis dan bagaimana keluarga akan membuat keputusan terkaitbisnis. Elemen lain dari tata kelola keluarga, seperti yang berkaitan dengan manajemen kekayaan dan filantropi, penting tetapi dapat ditangani secara terpisah. (Lihat “Tata Kelola Bisnis Keluarga: Mempertahankan “Keajaiban” untuk Generasi yang Akan Datang,” artikel BCG, Oktober 2014.)

Sebagian besar keluarga menjawab pertanyaan tentang pemerintahan melalui dua badan: majelis keluarga, yang menangani serangkaian luas masalah keselarasan keluarga, dan dewan keluarga, badan yang lebih kecil yang menangani hubungan keluarga dengan bisnis. Untuk melindungi manajer profesional dari perselisihan keluarga, dewan keluarga harus bertemu secara pribadi untuk menyepakati isu-isu kunci yang mempengaruhi keluarga dan bisnis. Penting untuk menggambarkan jenis masalah yang dewan keluarga akan pertimbangkan dan hak keputusan keluarga mengenai masalah tersebut.

Jajaran direksi. Dengan mengundang anggota non-keluarga untuk bergabung dengan dewan direksinya, bisnis keluarga memperoleh akses ke eksekutif dan spesialis yang dapat memberikan wawasan berharga yang mendukung pengambilan keputusan. Banyak negara memiliki persyaratan undang-undang yang berkaitan dengan tata kelola dewan direksi. Bisnis

keluarga yang merupakan perusahaan swasta dan tidak tunduk pada persyaratan ini tetap harus menetapkan mekanisme tata kelola. Untuk memperjelas mandat anggota keluarga dan non-keluarga, penting untuk mendefinisikan peran dewan dalam kaitannya dengan keluarga, bisnis, dan entitas lainnya.

Banyak bisnis keluarga, terutama yang terdiversifikasi, menciptakan “pusat perusahaan” sebagai tingkat tata kelola lainnya. Pusat perusahaan mendukung keluarga dalam menjalankan bisnis dan membantu berbagai unit bisnis mencapai tujuan mereka. Pusat perusahaan dapat mengambil banyak bentuk, mulai dari pusat "ringan" yang hanya menetapkan dan meninjau target hingga pusat "berat" yang juga berupaya mendorong kinerja, keputusan operasional, dan sinergi di seluruh unit bisnis. (Lihat Merancang Pusat Perusahaan: Bagaimana Mengubah Strategi menjadi Struktur, Fokus BCG, Mei 2013.) Bisnis harus memperjelas tujuan pusat perusahaan dan menunjuk orang-orang dengan keahlian dan pola pikir yang tepat untuk mencapainya. Penting juga untuk menggambarkan hak dan tanggung jawab keputusan pusat perusahaan relatif terhadap unit bisnis.

Keluarga harus mengklarifikasi peran tim kepemimpinan perusahaan dan bagaimana mereka akan membuat keputusan. Ini biasanya melibatkan pembentukan komite eksekutif dan manajemen. Agar efektif, komite harus fokus pada isu-isu strategis dan kebijakan dan menghindari agenda yang kacau dengan isu-isu operasional.

3. Memperkuat Perusahaan

Profesionalisasi membutuhkan penguatan perusahaan itu sendiri. Beberapa elemen sangat penting untuk perusahaan berkinerja tinggi.

Keluarga harus memutuskan siapa yang akan memimpin perusahaan, menentukan struktur dan komposisi tim kepemimpinan, dan menetapkan harapan untuk kinerja tim. Selain itu, keluarga harus mengatur dukungan aktif dan pembinaan tim kepemimpinan setidaknya selama satu tahun (dalam banyak kasus dua hingga tiga tahun). Inipenting untuk memastikan bahwa para pemimpin baru memiliki waktu yang mereka butuhkan untuk membangun kemampuan mereka. Dalam sebuah kegiatan bisnis, apapun itu, semuanya memiliki sebuah aturan yang wajib untuk dipenuhi, yang bertujuan untuk perkembangan bisnis dan kerajaan yang merekabangun. Seperti contoh dalam perusahaan keluarga, yang membangun sebuah aturan bahwa “bisnis adalah bisnis, dan keluarga adalah keluarga” yang memiliki arti yang

begitu penting dalam hubungannya dalam perusahaan. Mereka menyadari bahwa tidak mungkin urusan rumah tangga, atau urusan ayah dan anak yang terjadi di luar lingkungan kantor dibawa ke dalam birokrasi organisasi perusahaan. Mereka mencoba untuk bersikap profesional bahkan dimulai dari hal yang kecil. Sikap profesional mereka yang hebat ini menjadikan perusahaannya menjadi tangguh di kancah bisnis dunia. Sebut saja Sampoerna, yang didirikan di atas pondasi lingkungan keluarga. Mereka menyadari pentingnya landasan profesionalisme pada diri mereka sebagai pelaku bisnis. Mereka tidak bisa begitu saja melakukan negosiasi bisnis dengan metode keluarga, yang banyak orang mungkin akan disalah artikan sebagai sesuatu yang lumrah. Misalkan ketika ada salah satu anggota keluarga melakukan kegiatan yang dianggap merugikan perusahaan, karena merasa sebagai keluarga, maka diselesaikan pula dengan musyawarah keluarga. Buntutnya terjadi dalam lingkungan pekerja, yang menganggap pimpinan perusahaan kurang tegas dalam menindak pelaku kejahatan dalam kantor, yang berdampak pada gairah kerja para karyawannya. Mereka menjadi hilang kepercayaan kepada pimpinannya. Sikap profesional dianggap penting karenaitulah ciri khas organisasi yang besar. Mereka menyadari betul bahwa profesionalisme dalam pekerjaan merupakan langkah utama dalam keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Bentuk-bentuk profesionalisme dalam sebuah perusahaan keluarga adalah sebagai berikut;

- a. Mereka melibatkan hampir semua anggota keluarga, namun sebelumnya dididik lebih dulu dalam komitmennya terhadap bisnis keluarga, yang mungkin sekali akan melambungkan nama perusahaannya.
- b. Mereka melakukan pembelajaran untuk saling berbagi. Ini penting karena mereka harus tahu batasan-batasan wewenang mereka dan hak-hak penting mereka, sehingga tidak ada campur tangan dalam tanggung jawab dalam perusahaan. Namun, perlu juga adanya sikap saling menghormati dalam setiap anggota keluarga dan wewenang yang dibawanya. Dengan sendirinya pendekatan pribadi dan tingkat kepercayaan menjadi tinggi sehingga organisasi lebih stabil sehingga memiliki komitmen yang panjang.
- c. Mereka memiliki kekuatan emosi, yang dapat mendukung organisasi ketika perusahaan menghadapi sebuah konflik internal. Mereka menyadari bahwa pengendalian emosi berhubungan erat dalam hal pembatasan wewenang.

Tidak begitu saja lepas kendali dalam menyikapi suatu masalah yang melibatkan wewenang keluarga lain, bahkan mungkin sekali bahwa mereka saling mendukung. Beberapa hal diatas menjawab bagaimana profesional sebuah keluarga dibangun, yang menjadikan perusahaan memenangi pasar. Profesional itu adalah pembatasan wewenang dan kewajiban pelaku bisnis, tapi juga sebuah kepercayaan dan kejujuran dalam pengelolaan organisasi perusahaan. Menjalankan bisnis bersama keluarga mungkin tak asing di telingakita. Berbisnis bersama keluarga memiliki berbagai macam tantangan salah satunya yaitu menjaga profesionalisme dalam bekerja. Profesionalisme merupakan prasyarat utama demi suksesnya transformasi dalam perusahaan keluarga. Jika ingin bertahan, transformasi menjadi sebuah keharusan. Apalagi di tengah-tengah derasnya arus globalisasi, persaingan yang kian tajam, tumbuh kembangnya perusahaan, semakin tingginya tuntutan dari para pemangku kepentingan, dan pesatnya perkembangan teknologi, yang berdampak sangat luas bagi seluruh aspek kehidupan. Dalam konteks transformasi, profesionalisme menekankan pada penataan struktur, sistem dan prosedur dalam perusahaan. Dengan adanya penataan ini, tanggungjawab, wewenang, hak, dan kewajiban masing-masing anggota keluarga, karyawan, dan unit bagian menjadi jelas. Bila tidak dilakukan penataan, perusahaan akan kesulitan menangani aktivitas-aktivitas yang terus meningkat dan semakin kompleks, seperti melayani pelanggan, mengelola sumber daya manusia (SDM), mengelola persediaan, memelihara aset-aset perusahaan, dan menangani keluhan pelanggan. Dalam rangka membantu mewujudkan profesionalisme, sebuah perusahaan keluarga wajib menyediakan kompensasi yang lebih baik, jenjang karier yang

jelas, dan peluang yang lebih terbuka bagi pengembangan pribadi guna memotivasi karyawan, terutama karyawan non keluarga. Bila tidak, mereka mudah saja angkat kaki dari perusahaan. Namun mewujudkan profesionalisme tidaklah semudah membalikkan telapak tangan mengingat hal ini terkait dengan perubahan. Setiap perubahan pasti menimbulkan ketidaknyamanan serta resistensi, apalagi bila kondisi perusahaan sedang bagus. Keluarga dan karyawan menolak perubahan karena takut harus bekerja lebih keras sementara hasilnya belum pasti, takut jika hubungan yang telah mapan diantara anggota keluarga terganggu, dan takut jika kekuasaan dan wewenang yang selama ini mereka nikmati berkurang. Namun perlu diingat bahwa risiko yang lebih besar mengintai jika perubahan tidak dilakukan. Kesuksesan masa lalu tidak boleh menyebabkan perusahaan keluarga larut serta lengah terhadap tantangan-tantangan di masa depan. Perusahaan harus senantiasa bersikap waspada seraya melakukan langkah-langkah antisipatif. Guna meminimalkan resistensi, diperlukan strategi manajemen perubahan yang tepat. Guna mewujudkan profesionalisme dalam perusahaan keluarga, dibutuhkan dukungan anggota keluarga khususnya pemimpin perusahaan, kemampuan karyawan untuk memahami pandangan-pandangan anggota keluarga, kemampuan anggota keluarga dan karyawan menyesuaikan tingkah laku mereka untuk berkontribusi demi tercapainya tujuan perusahaan, dan kemampuan kedua belah pihak untuk bekerja sama secara harmonis. Tanpa keempat hal tersebut, transformasi menuju profesionalisme tidak akan berhasil. Anggota keluarga dan karyawan non keluarga sudah seharusnya sadar akan pentingnya profesionalisme, untuk kemudian saling bahu membahu mewujudkannya.

Soal Latihan :

Jelaskan makna profesionalisme pada bisnis keluarga !



Jl. Letjend. S. Parman No. 1 Jakarta 1140 Telp. 5663124, 5672546, 5638335 Fax. 5663277

Website: www.untar.ac.id

Faculty	ECONOMICS
Program	Undergraduate Program in Management

Course Coordinator	10107001 – HALIM P. SISWANTO
Head of Undergraduate Program	10198034 – FRANKY SLAMET

Course Code / Credits	EK34041 / 2 CREDITS
Semester	2020/ 2021 – EVEN

Course	INVESTMENTS
Prerequisite (if any)	

Learning Outcome	
S5	menghargai keanekaragaman budaya, pandangan, agama, dan kepercayaan, serta pendapat atau temuan orisinal orang lain
KK6	Being capable of analyzing financial report
KK7	Being capable of analyzing financial risk
KK9	Being capable of conducting performance assessment
KK15	Being capable of developing financial plan
KU1	Being capable of implementing logical, critical, systematic, and innovative thinking in the context of developing or implementing the science and technology, that observes and applies the value of humanity in the relevant field of expertise
KU2	Being capable of showing independent, qualified, and measurable performance
KU5	Being capable of making the right decision in the context of problem solving in the field of expertise based on information

	and data analysis result
P1	Mastering the concept of capital market
P2	Mastering the concept of risk management
P3	Mastering the concept of investment management
P4	Mastering the fundamental and technical analysis
P9	Mastering the concept of financial management
P28	Mastering the concept of decision making

Course Learning Outcome	
CPMK1	Students can comprehend the definition of investment, the factors affecting return and risk, the difference between Investments and Financial Management
CPMK2	Students can comprehend the types of financial market, institutions in financial market, and securities sold in financial market
CPMK3	Students can comprehend how securities are traded in Indonesia Stock Exchange (IDX)
CPMK4	Students can comprehend, define, and calculate return and risk for individual assets, and make the right investment decision
CPMK5	Students can master the calculation technique about the return and risk of stock portfolio and make the right portfolio investment decision
CPMK6	Students can comprehend the types of investment company along with their characteristics
CPMK7	Students can comprehend the basic concepts of stock valuation along with the calculation techniques, and implement them in determining fair value and make decision regarding common stock investment
CPMK8	Students can comprehend about the analysis and valuation on bond intrinsic value, and make decision regarding bond investment

CPMK9	Students can comprehend about the analysis and valuation on option premium, and make decision regarding the right option trading strategy to optimize the return from stock investment
CPMK10	Students can comprehend about the analysis and valuation on futures contract, and make decision regarding the ideal futures trading strategy in order to optimize the Return on Investment (ROI)
CPMK11	Students can comprehend about the the techniques used in portfolio performance evaluation, the goal and benefit of evaluation process, as well as the best performance portfolio determination

Course Description	Investment Management is a comprehensive analytical science derived from Corporate Financial Management, which is related to investors' perspective viewed in managerial way to optimize the return through securities portofolio in financial markets. By participating in this lecture, students are expected to understand and apply the concepts of investments, principles and forms of investment, investment process and result in financial market securities, return and risk determination, portfolio return and risk optimization, investment in derivative securities, securities valuation (stocks, bonds, and options) as well as performance evaluation on investment activities during certain period simultaneously.
---------------------------	---

Reference	
Required Textbook and Material	Supplementary Textbook and Material
Jones, Charles P. (2014). Investments: Principles and Concepts, 12th Edition. Singapore: John Wiley & Sons Inc.	Gitman, Lawrence J., Michael D. Joehnk, and Scott B. Smart (2011). Fundamentals of Investing, 11th Edition. Boston: Pearson Education Inc.
	Jones et. al (2009). Investment: Analysis and Management (An Indonesian Adaptation), 1st Edition. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
	Hartono, Jogiyanto. (2015) Teori Portofolio & Analisis Investasi, Edisi 10. Yogyakarta: FEB-UGM.
	Siswanto, Halim Putera. (2019). Modul Laboratorium Manajemen Investasi, Edisi 13. Jakarta: FE-UNTAR.

Hardware	Software
Computer , Projector LCD	Power Point Presentation
Required & Supplementary Textbook	

Week	Learning Objective	Course Outline	Learning Type and Method	Time Needed	Student Learning Experience	Assessment		
						Criteria & Non-test	Indicator	Weight
1.	Students can explain correctly about : Investments Definition, Assumptions about Investments (Return and Risk), Perspective Differences between Investments and Corporate Financial Management, and Asset Allocation.	Definition of Investments, The difference between Investments and Corporate Financial Management, The difference between Real and Financial Asset, Financial market and Environment, Asset Allocation Reference : 1. Required – Jones, Charles P. (2014) Chapter 1, Page 1 2. Supplementary – Gitman et. Al (2011) Chapter 1, Page 1	Type : Lecturing Method : Discussion Q & A	FTF : 2 x 50" SA : 2 x 60" SL : 2 x 60"	Reading textbooks and answering the questions orally	Criteria : The answer accuracy and content mastery Non-test : Q & A	Reading the textbooks and answer the questions orally	5
2	Students can explain correctly about : Types of financial market, Institution in financial market, Types of securities traded in financial market, and financial market index.	Money Market, Capital Market, Supporting Institution, Types of Securities, Market Index Reference : 1. Required – Jones, Charles P. (2014) Chapter 4, Page 86 2. Supplementary – Gitman et. al (2011) Chapter 2, Page 32	Type : Lecturing Method : Discussion Q & A	FTF : 2 x 50" SA : 2 x 60" SL : 2 x 60"	Reading textbooks and answering the questions orally	Criteria : The answer accuracy and content mastery Non-test : Q & A	Reading the textbooks and answer the questions orally	5
3	Students can explain correctly about securities	Transaction Process in Primary & Secondary Market, Scriptless Trading, Types of Order in Secondary Market,	Type : Lecturing	FTF : 2 x 50" SA :	Reading textbooks and answering the	Criteria : The answer accuracy and	Reading the textbooks	5

Week	Learning Objective	Course Outline	Learning Type and Method	Time Needed	Student Learning Experience	Assessment		
						Criteria & Non-test	Indicator	Weight
	trading in IDX, especially regarding Primary Market, Secondary Market, Scriptless Trading, and Margin Trading.	Margin Trading in Stock Exchange Reference : 1. Required – Jones, Charles P. (2014) Chapter 5, Page 112 2. Supplementary – Gitman et. al (2011) Chapter 3, Page 68	Method : Discussion Q & A	2 x 60" SL : 2 x 60"	questions orally	content mastery Non-test : Q & A	and participating in group discussions	
4	Students can explain correctly about : Definition of return and risk, Sources of risk, The calculation of return and risk generally.	Definition of return and risk, Trade-off between return and risk, Sources of risk, TR, RR, AM, GM, Inflation-Adjusted Total Return, Equity Risk Premium Reference : 1. Required – Jones, Charles P. (2014) Chapter 6, Page 138 2. Supplementary – Gitman et. al (2011) Chapter 4, Page 118 3. Siswanto, Halim Putera. (2019). Chapter 1, Page 1	Type : Lecturing Method : Discussion Q & A	FTF : 2 x 50" SA : 2 x 60" SL : 2 x 60"	Reading textbooks and answering the questions orally	Criteria : The answer accuracy and content mastery Non-test : Q & A	Reading the textbooks and doing the assignments in group (Module 1)	5
5	Students can explain correctly about return and risk for individual assets by	1. Return and risk from individual asset: Standar Deviation & Beta by using time-series data	Type : Lecturing	FTF : 2 x 50" SA :	Reading textbooks and answering the	Criteria : The answer accuracy and	Reading the textbooks and doing the	10

Week	Learning Objective	Course Outline	Learning Type and Method	Time Needed	Student Learning Experience	Assessment		
						Criteria & Non-test	Indicator	Weight
	using two methods as well as making investment decision.	2. Return and risk from individual asset: Standar Deviation & Beta by using probability / grouped data Reference : 1. Required – Jones, Charles P. (2014) Chapter 6, Page 138 2. Supplementary – Gitman et. al (2011) Chapter 4, Page 118 3. Siswanto, Halim Putera. (2019). Chapter 1, Page 1	Method : Discussion Q & A	2 x 60" SL : 2 x 60"	questions orally	content mastery Non-test : Q & A	assignments in group (Module 1)	
6	Students can calculate the return and risk of stock portfolio by using Markowitz Model as well as making the right investment decision.	Portfolio Return and Risk Calculation (Markowitz Model), CML : Assumption and Calculation Technique, SML : Assumption and Calculation Technique Reference : 1. Required – Jones, Charles P. (2014) Chapter 7, Page 175 2. Supplementary – Gitman et. al (2011) Chapter 5, Page 164 3. Siswanto, Halim Putera. (2019). Chapter 2, Page 17	Type : Lecturing Method : Discussion Q & A	FTF : 2 x 50" SA : 2 x 60" SL : 2 x 60"	Reading textbooks and answering the questions orally	Criteria : The answer accuracy and content mastery Non-test : Q & A	Reading the textbooks and doing the assignments in group (Module 2)	10

Week	Learning Objective	Course Outline	Learning Type and Method	Time Needed	Student Learning Experience	Assessment		
						Criteria & Non-test	Indicator	Weight
7	Students can calculate the return and risk of stock portfolio by using the CML and SML concept as well as making the right investment decision.	Portfolio Return and Risk Calculation (Markowitz Model), CML : Assumption and Calculation Technique, SML : Assumption and Calculation Technique Reference : 1. Required – Jones, Charles P. (2014) Chapter 7, Page 175 2. Supplementary – Gitman et. al (2011) Chapter 5, Page 164 3. Siswanto, Halim Putera. (2019). Chapter 2, Page 17	Type : Lecturing Method : Discussion Q & A	FTF : 2 x 50" SA : 2 x 60" SL : 2 x 60"	Reading textbooks and answering the questions orally	Criteria : The answer accuracy and content mastery Non-test : Q & A	Reading the textbooks and doing the assignments in group (Module 2)	10
8	MID - TERM EXAMINATION							
9	Students can explain about the types of investment company with their characteristics in Indonesia financial market.	Definition of investment company, Types of investment company, Composition in mutual fund portfolio, Definition of Net Asset Value (NAV), Investment company performance assessment Reference : 1. Required – Jones, Charles P. (2014) Chapter 3, Page 52 2. Supplementary – Gitman et. al (2011)	Type : Lecturing Method : Discussion Q & A	FTF : 2 x 50" SA : 2 x 60" SL : 2 x 60"	Reading textbooks and answering the questions orally	Criteria : The answer accuracy and content mastery Non-test : Q & A	Reading the textbooks and answer the questions orally	5

Week	Learning Objective	Course Outline	Learning Type and Method	Time Needed	Student Learning Experience	Assessment		
						Criteria & Non-test	Indicator	Weight
		Chapter 12, Page 444						
10	Students can explain about : The concepts of stock valuation, Stock valuation process, Models applied in stock valuation, Stock intrinsic value calculation, and Decision making regarding stock investment.	Stages in stock valuation process, Macroeconomic analysis, Industry analysis, Company analysis, Stock Intrinsic value calculation Reference : 1. Required – Jones, Charles P. (2014) Chapter 10, Page 261 2. Supplementary – Gitman et. al (2011) Chapter 6, Page 206 3. Siswanto, Halim Putera. (2019). Chapter 4, Page 41	Type : Lecturing Method : Discussion Q & A	FTF : 2 x 50" SA : 2 x 60" SL : 2 x 60"	Reading textbooks and answering the questions orally	Criteria : The answer accuracy and content mastery Non-test : Q & A	Reading the textbooks and doing the assignments in group (Module 4)	10
11	Students have the capability to calculate : Bond yield, Bond intrinsic value, Duration & Modified Duration, Bond price sensitivity due to interest-rate change, and finally can make decision regarding bond investment.	Bond Yield, Bond intrinsic value calculation, Duration calculation, Bond price sensitivity to interest-rate change Reference : 1. Required – Jones, Charles P. (2014) Chapter 17, Page 446 and Chapter 18, Page 475 2. Supplementary – Gitman et. al (2011)	Type : Lecturing Method : Discussion Q & A	FTF : 2 x 50" SA : 2 x 60" SL : 2 x 60"	Reading textbooks and answering the questions orally	Criteria : The answer accuracy and content mastery Non-test : Q & A	Reading the textbooks and doing the assignments in group (Module 6)	10

Week	Learning Objective	Course Outline	Learning Type and Method	Time Needed	Student Learning Experience	Assessment		
						Criteria & Non-test	Indicator	Weight
		Chapter 10, Page 362 and Chapter 11, Page 404 3. Siswanto, Halim Putera. (2019). Chapter 6, Page 60						
12	Students can explain about the terminology used in stock option, assess the fair value of stock option, and make decision regarding the stock and option trading.	Option definition, Call and Put option, Option condition: In the money, At the money, and Out of the money, benefits of option, Option intrinsic value analysis : Black-Scholes Model, Strategies applied in option trading Reference : 1. Required – Jones, Charles P. (2014) Chapter 19, Page 504 2. Supplementary – Gitman et. al (2011) Chapter 14, Page 530 3. Siswanto, Halim Putera. (2019). Chapter 7, Page 71	Type : Lecturing Method : Discussion Q & A	FTF : 2 x 50" SA : 2 x 60" SL : 2 x 60"	Reading textbooks and answering the questions orally	Criteria : The answer accuracy and content mastery Non-test : Q & A	Reading the textbooks and doing the assignments in group (Module 7)	10
13	Students can explain about the definition of futures contract, calculate the profit / loss experienced by investors, as well as	Definition of futures contract, Futures contract trading mechanism, Profit / Loss calculation	Type : Lecturing Method : Discussion	FTF : 2 x 50" SA : 2 x 60"	Reading textbooks and answering the questions	Criteria : The answer accuracy and content mastery	Reading the textbooks and doing the assignments	5

Week	Learning Objective	Course Outline	Learning Type and Method	Time Needed	Student Learning Experience	Assessment		
						Criteria & Non-test	Indicator	Weight
	making decision on futures transaction.	Reference : 1. Required – Jones, Charles P. (2014) Chapter 20, Page 541 2. Supplementary – Gitman et. al (2011) Chapter 15, Page 566 3. Siswanto, Halim Putera. (2019). Chapter 8, Page 83	Q & A	SL : 2 x 60"	orally	Non-test : Q & A	in group (Module 8)	
14	Students can explain about the goal and benefit from the process of portfolio performance evaluation, the framewrok used in portfolio performance evaluation process, the methods used in evaluating portfolio performance, as well as decision making regarding the best performance portofolio.	The goals of portfolio performance evaluation, Problems in portfolio performance evaluation, Methods used in portfolio performance evaluation : RVAR, RVOL, dan Jensen's Alpha Reference : 1. Required – Jones, Charles P. (2014) Chapter 22, Page 591 2. Supplementary – Gitman et. al (2011) Chapter 13, Page 491 3. Siswanto, Halim Putera. (2019). Chapter 9, Page 102	Type : Lecturing Method : Discussion Q & A	FTF : 2 x 50" SA : 2 x 60" SL : 2 x 60"	Reading textbooks and answering the questions orally	Criteria : The answer accuracy and content mastery Non-test : Q & A	Reading the textbooks and doing the assignments in group (Module 9)	10
15	FINAL EXAMINATION							

Week	Learning Objective	Course Outline	Learning Type and Method	Time Needed	Student Learning Experience	Assessment		
						Criteria & Non-test	Indicator	Weight

Jakarta, February 12th 2020

Approved by,
Head of Undergraduate Program



Frangky Slamet, S.E., M.M.
NIDN. 0314107401

Course Coordinator



Arifin Djakasaputra, S.Kom., S.E., M.Si.
NIDN.0328116805



SATUAN ACARA PERKULIAHAN

FAKULTAS	:	EKONOMI
JURUSAN	:	S1. Manajemen
MATA KULIAH	:	Manajemen Bisnis Keluarga
KODE MATA KULIAH	:	EM 34151
BEBAN KREDIT	:	2 sks
TAHUN AKADEMIK	:	2020/2021 (SEMESTER GANJIL)

Umum :

Mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan mengenai tantangan dan peluang dalam pengelolaan usaha bisnis keluarga. Pengetahuan mengenai bisnis keluarga yang profesional, berbudaya dan ditunjang dengan semangat kewirausahaan akan membentuk suatu bisnis keluarga yang tangguh dan menurun pada beberapa generasi penerusnya.

Khusus :

Setelah menempuh matakuliah Manajemen Bisnis Keluarga, mahasiswa diharapkan dapat :

1. memahami tentang peluang dan tantangan usaha bisnis keluarga;
2. memahami karakteristik bisnis keluarga;
3. memahami berbagai pendekatan yang digunakan dalam pengelolaan bisnis keluarga;
4. memahami tahap-tahap pertumbuhan bisnis keluarga dan berbagai isu mengenai perencanaan suksesi yang berhasil;
5. memahami bahwa keluarga adalah tempat berkembangnya ide-ide yang inovatif dan bernilai ekonomis yang bisa ditransformasikan kedalam suatu bisnis keluarga .

Media :

- a. Papan Tulis
- b. Overhead Projector
- c. Infocus
- d. Foto Copy
- e. Buku Cetak

Evaluasi :

- a. Hasil Ujian
- b. Kehadiran
- c. Penilaian Terhadap Hasil Penugasan
- d. Diskusi / Partisipasi

No	Tatap Muka Ke	Pokok Bahasan	Tujuan Instruksi Umum (TIU)	Tujuan Instruksi Khusus (TIK)	Materi	Kegiatan Instruksional	Referensi	Cara Evaluasi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1	I	THE FAMILY BUSINESS: WHAT MAKES IT UNIQUE	Mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan: 1. Usaha Bisnis Keluarga 2. Peluang dan tantangan dari pengelolaan Usaha Bisnis Keluarga	Mahasiswa dapat menyebutkan dan menjelaskan : 1. Defining of Family Business 2. The nature, importance and uniqueness of Family Business	1. Starting Family Business 2. beyond Family Business : The other Forms of Entrepreneurship	1. Tutorial dan diskusi, 2. Tutorial dan diskusi.	POZA Ch 1 HESS Ch 1	Materi yang dibahas, dan keaktifan tanya jawab.
2	II	GREAT FAMILIES IN BUSINESS: BUILDING TRUST AND COMMITMENT	Mahasiswa mampu menyebutkan dan menjelaskan budaya Bisnis Keluarga	Mahasiswa dapat menyebutkan dan menjelaskan: pembentukan budaya Bisnis Keluarga	The stories of two very different family cultures Genograms	diskusi, dan tutorial	POZA Ch 2 HESS Ch 2	Materi yang dibahas, dan keaktifan tanya jawab.
3	III	OWNERSHIP OF AN ENTERPRISE BUILT TO LAST FAMILY BUSINESS	Mahasiswa mampu menyebutkan dan menjelaskan karakteristik dan kompetensi dari bisnis kelurga	Mahasiswa mampu menyebutkan dan menjelaskan: perjuangan pemilik bisnis keluarga dalam membangun bisnis keluarganya	Two Missions: Some Alignment Responsibilities of Shareholders to the company	diskusi, dan tutorial	POZA Ch.3 HESS Ch 3	Materi yang dibahas, dan keaktifan tanya jawab.
4	IV	LEADERSHIP IMPERATIVES FOR THE FAMILY AND BUSINESS: SUCCESSION AND CONTINUITY	Mahasiswa mampu menyebutkan dan menjelaskan tentang proses suksesi yang berhasil	Mahasiswa mampu menyebutkan dan menjelaskan: proses suksesi yang berhasil	Succession: Continuing Entrepreneurship and the next generation	diskusi, dan tutorial	POZA Ch.4 HESS Ch 4	Materi yang dibahas, dan keaktifan tanya jawab.

No	Tatap Muka Ke	Pokok Bahasan	Tujuan Instruksi Umum (TIU)	Tujuan Instruksi Khusus (TIK)	Materi	Kegiatan Instruksional	Referensi	Cara Evaluasi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
5	V	SUCCESSION AND THE TRANSFER OF POWER	Mahasiswa mampu menyebutkan dan menjelaskan tentang pola sukses pada bisnis keluarga	Mahasiswa dapat menyebutkan dan menjelaskan: Pola sukses Perencanaan sukses	The CEO as architect of governance The transfer of power	diskusi, dan tutorial	POZA Ch 5 HESS Ch 5	Materi yang dibahas, dan keaktifan tanya jawab.
6	VI	BEST PRACTISES FOR THE MANAGEMENT AND GOVERNANCE OF THE FAMILY BUSINESS	Mahasiswa mampu menyebutkan dan menjelaskan tentang model pengelolaan bisnis keluarga	Mahasiswa dapat menyebutkan dan menjelaskan: Fase-fase dalam model pengelolaan Bisnis Keluarga	Creating The Strategy Strategic Planning on the Family Business	diskusi dan tutorial	POZA Ch 6 HESS Ch 6	Materi yang dibahas dan keaktifan tanya jawab.
7	VII	PLANNING THE ESTATE	Mahasiswa dapat menjelaskan langkah-langkah dalam merencanakan warisan dalam bisnis keluarga	Mahasiswa dapat menyebutkan dan menjelaskan: Perencanaan Warisan Kekayaan Keluarga	The Family Business Obituary Estate Taxes The Estate Plan	diskusi, dan tutorial	POZA Ch 7 HESS Ch 7	Materi yang dibahas, dan keaktifan tanya jawab.
UJIAN TENGAH SEMESTER (UTS)								
8	VIII	FINANCIAL CONSIDERATIONS AND VALUATION OF THE FAMILY BUSINESS	Mahasiswa dapat menjelaskan dan menganalisis: pertimbangan keuangan dan nilai perusahaan bisnis keluarga	Mahasiswa dapat menyebutkan dan menjelaskan: Alat-alat analisis keuangan apa saja yang dapat digunakan untuk menilai suatu perusahaan bisnis keluarga	Overcoming the accounting language barrier Financial measures that matter The Balance Sheet The Income Statement Financial Statement Analysis	diskusi, dan tutorial,	POZA Ch 8 HESS Ch 8	Materi yang dibahas, dan keaktifan tanya jawab.

No	Tatap Muka Ke	Pokok Bahasan	Tujuan Instruksi Umum (TIU)	Tujuan Instruksi Khusus (TIK)	Materi	Kegiatan Instruksional	Referensi	Cara Evaluasi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
9	IX	KEY NONFAMILY MANAGEMENT: THE VISIBLE COMMITMENT TO MANAGING THE FAMILY BUSINESS PROFESSIONALLY	Mahasiswa dapat menjelaskan dan menganalisis: keberadaan para profesional didalam perusahaan bisnis keluarga	Mahasiswa dapat menyebutkan dan menjelaskan: masuknya ‘orang luar’ yang kompeten dalam bidangnya kedalam manajemen perusahaan bisnis keluarga	The perspective of nonfamily managers Career opportunities for nonfamily managers Compensation and benefits Extending the family culture to nonfamily business	diskusi, dan tutorial,	POZA Ch 9 CASILLAS Ch 8	Materi yang dibahas, dan keaktifan tanya jawab.
10	X	FAMILY BUSINESS GOVERNANCE: ADVISORY BOARDS AND BOARDS OF DIRECTORS	Mahasiswa mampu menyebutkan dan menjelaskan: Susunan pemerintahan dalam perusahaan bisnis keluarga	Mahasiswa dapat menyebutkan dan menjelaskan: tentang peran dewan penasihat dan dewan direktur dalam perusahaan bisnis keluarga	The Boards of Directors The family business Advisory Board Members of the family business board	diskusi, dan tutorial,	POZA Ch 10 CASILLAS Ch 9	Materi yang dibahas, dan keaktifan tanya jawab.

No	Tatap Muka Ke	Pokok Bahasan	Tujuan Instruksi Umum (TIU)	Tujuan Instruksi Khusus (TIK)	Materi	Kegiatan Instruksional	Referensi	Cara Evaluasi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
11	XI	FAMILY COMMUNICATION: FAMILY MEETINGS, FAMILY COUNCILS, AND FAMILY OFFICES	Mahasiswa mampu menyebutkan dan menjelaskan: Komunikasi dalam perusahaan bisnis keluarga	Mahasiswa dapat menyebutkan dan menjelaskan: tentang kegiatan komunikasi yang dilakukan dalam perusahaan bisnis keluarga, seperti pertemuan keluarga, dewan keluarga dan kantor keluarga	Family meetings The use of facilitators and advisors The family council The family office	diskusi, dan tutorial,	POZA Ch 11 CASILLAS Ch 10	Materi yang dibahas, dan keaktifan tanya jawab.
12	XII	CHANGE, ADAPTATION AND INNOVATION: THE FUTURE OF FAMILY BUSINESS	Mahasiswa mampu menyebutkan dan menjelaskan: perubahan budaya, pasar, persaingan dan perilaku keluarga	Mahasiswa dapat menyebutkan dan menjelaskan: tentang kegiatan perubahan yang terjadi pada budaya, pasar, persaingan dan perilaku keluarga	Changing Culture New Leaders of the evolution The states of evolution Organization development approaches to change	diskusi dan tutorial	POZA Ch 12 CASILLAS Ch 11	Materi yang dibahas dan keaktifan tanya jawab
13	XIII	CONTINUING THE SPIRIT OF ENTERPRISE: LESSONS FROM CENTENNIAL FAMILY COMPANIES	Mahasiswa mampu menyebutkan dan menjelaskan: Pelajaran sukses dari perusahaan bisnis keluarga yang masih berdiri dari dulu hingga sekarang	Mahasiswa mampu menyebutkan dan menjelaskan: Tentang hikmah kesuksesan yang dicapai oleh perusahaan bisnis keluarga yang masih berdiri dari dulu hingga sekarang	Lessons in adaptability and continuity from centennial family companies Family culture, organizational culture, and cultural blur in family firms	diskusi, dan tutorial,	POZA Ch 13 CASILLAS Ch 12	Materi yang dibahas, dan keaktifan tanya jawab.

UJIAN AKHIR SEMESTER (UAS)

No	Tatap Muka Ke	Pokok Bahasan	Tujuan Instruksi Umum (TIU)	Tujuan Instruksi Khusus (TIK)	Materi	Kegiatan Instruksional	Referensi	Cara Evaluasi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)

Referensi:

1. Family Business 4ed CENGAGE 2015
Ernesto J.Poza
2. The Successful family business 6 ed McGraw Hill 2016
Edward D.Hess
3. International Entrepreneurshipin Family Business 2007
Jose C.Casillas, Fransesco J.Acedo, Ana M.Moreno

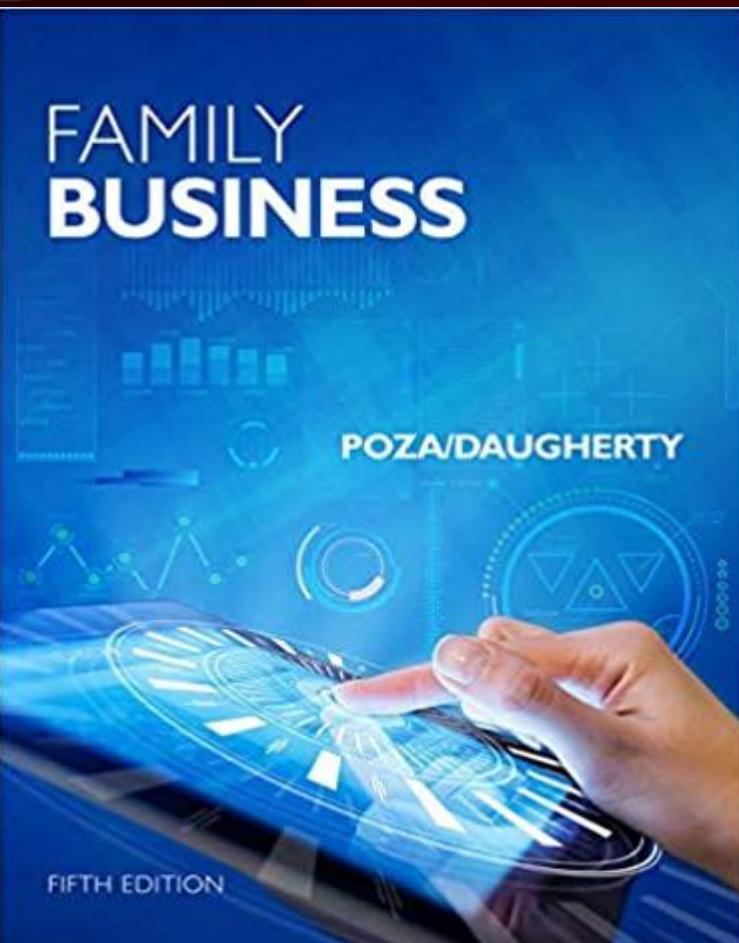
Jakarta, 14 Juli 2019
Koordinator Mata Kuliah



(Arifin Djakasaputra, SKom, SE, MSi)



UNTAR
Universitas Tarumanagara



Terakreditasi
BAN PT
A
(Unggul)

QS STARS™
RATING SYSTEM
2019



Manajemen Bisnis Keluarga

Meeting 1

Introduction of Family Business

Referensi

- Family Business 5th Edition 2018

Ernesto J. Poza

- The Successful Family Business

Edward D Hess, 2006

- International Entrepreneurship in Family Business

Jose C.Casillas, Fransisco J.Acedo, Ana M. Moreno, 2007

Arifin Djakasaputra – FEB Universitas Tarumanagara 2021



UNTAR
Universitas Tarumanagara

Page 4

© 2016 Cengage Learning®. May not be scanned, copied or duplicated, or
posted to a publicly accessible website, in whole or in part.



Penilaian

- UTS : 30 %
- UAS : 30 %
- Tugas : 40%

Buatlah paper tentang perusahaan keluarga di Indonesia, boleh perusahaan keluarga kecil atau besar, analisa perusahaan tsb dengan menggunakan Business Model Canvas.

Pelajari masalah² apa saja yang ada di perusahaan keluarga tsb dan berikan solusinya berdasarkan teori yang sudah dipelajari di kelas, dan berikan juga saran-saran untuk kemajuan perusahaan keluarga tsb dimasa yad.

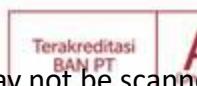
Buatlah video wawancara dengan pemilik atau pelaksana bisnis keluarga tsb.

Arifin Djakasaputra – FEB Universitas Tarumanagara 2021



UNTAR
Universitas Tarumanagara

© 2016 Cengage Learning®. May not be scanned, copied or duplicated, or
posted to a publicly accessible website, in whole or in part.



Ground Rules

- Be on time (max 15 minutes)
- Be prepared (Read materials before the session)
- Participate
- Silent your mobile phones
- No laptop, tablet activities (unless for presentation)
- Commitment : 85% of class attendance
- Project + Presentation
- Quiz (Optional)



UNTAR
Universitas Tarumanagara

Page 4

© 2016 Cengage Learning®. May not be scanned, copied or duplicated, or
posted to a publicly accessible website, in whole or in part.



Arifin Djakasaputra – FEB Universitas Tarumanagara 2021

Introduction of Family Business

Arti Penting, Batasan, dan Karakteristik Bisnis Keluarga



Ada yang kenal siapa bapak ini ?



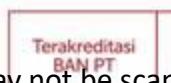
Arifin Djakasaputra – FEB Universitas Tarumanagara 2021



UNTAR
Universitas Tarumanagara

Page 4

© 2016 Cengage Learning®. May not be scanned, copied or duplicated, or
posted to a publicly accessible website, in whole or in part.



10 Orang Terkaya di Indonesia



3. Sri Prakash Lohia
\$ 5,4 miliar



4. Chairul Tanjung
\$ 4,6 miliar



1. R Budi Hartono
\$ 9,4 miliar



2. Michael Hartono
\$ 8,9 miliar



Tahir

\$ 2,8 miliar



6. Murdaya Poo
\$ 2,1 miliar



7. Theodore Rachmat
\$ 1,9 miliar



8. Mochtar Riady
\$ 1,9 miliar



9. Prajogo Pangestu
\$ 1,8 miliar



10. Peter Sondakh
\$ 1,7 miliar

10 ORANG TERKAYA DI INDONESIA TAHUN 2020



BUDI & MICHAEL HARTONO

US\$ 38,8 miliar

(Rp 547,8 triliun)



WIDJAJA FAMILY

US\$ 11,9 miliar
(Rp 167,79 triliun)

PRAJOGO PANGESTU

US\$ 6 miliar
(Rp 84,6 triliun)

ANTHONI SALIM

US\$ 5,9 miliar
(Rp 83,19 triliun)

SRI PAKASH LOHIA

US\$ 5,6 miliar
(Rp 78,96 triliun)

SUSILO WONOWIDJOJO

US\$ 5,3 miliar
(Rp 74,73 triliun)

JOGI HENDRA ATMADJA

US\$ 4,3 miliar
(Rp 60,63 triliun)

BOENJAMIN SETIAWAN

US\$ 4,1 miliar
(Rp 57,81 triliun)

CHAIRUL TANJUNG

US\$ 3,9 miliar
(Rp 54,99 triliun)

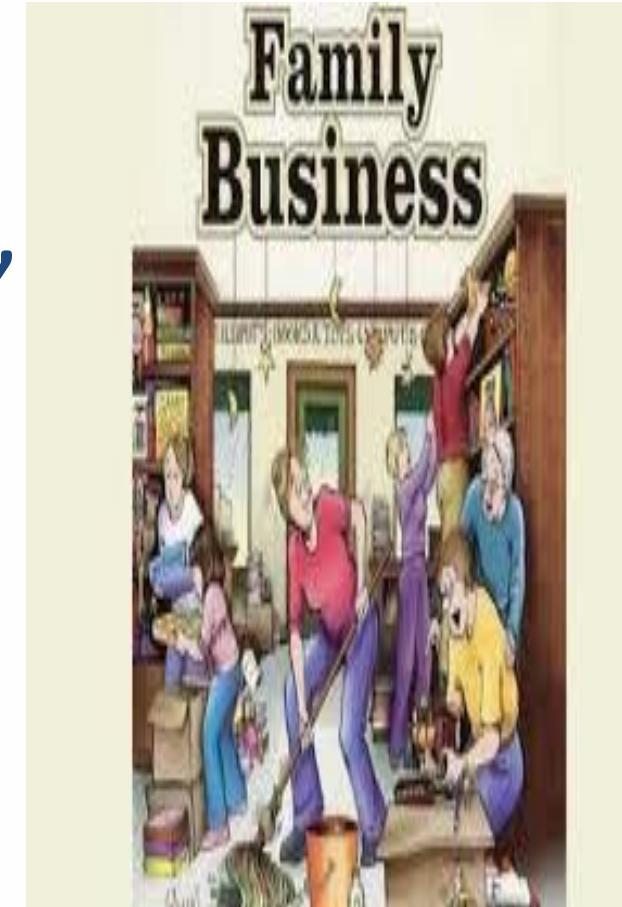
TAHIR

US\$ 3,3 miliar
(Rp 46,53 triliun)

NASKAH: NADHIFA SARAH | INFOGRAFIS: FUAD HASIM | SUMBER: FORBES

Arifin Djakasaputra – FEB Universitas Tarumanagara 2021

Setelah kita amati
dari urutan orang terkaya di Indonesia,
ternyata sebagian besar merupakan
pelaku bisnis keluarga !!!



Menurut data *Indonesian Institute for Corporate and Directorship* (IICD, 2019), lebih dari 95 persen bisnis di Indonesia merupakan perusahaan yang dimiliki maupun dikendalikan oleh keluarga.



Itu berarti bahwa kegiatan bisnis keluarga telah lama memberi sumbangsih terbesar terhadap pembangunan ekonomi nasional.



Arifin Djakasaputra – FEB Universitas Tarumanagara 2021



UNTAR
Universitas Tarumanagara

Page 4

© 2016 Cengage Learning®. May not be scanned, copied or duplicated, or
posted to a publicly accessible website, in whole or in part.



Bahkan, di saat krisis ekonomi di tahun 1997/1998 dan 2008, bisnis keluarga terus menunjukkan eksistensinya sebagai penopang sekaligus sebagai modal kekuatan dalam pemulihan ekonomi nasional.



Arifin Djakasaputra – FEB Universitas Tarumanagara 2021



UNTAR
Universitas Tarumanagara

Page 4

© 2016 Cengage Learning®. May not be scanned, copied or duplicated, or
posted to a publicly accessible website, in whole or in part.



12

- Berdasarkan data dari *International Family Enterprise Research Academy* (2019) perusahaan keluarga menempati posisi penting dalam perekonomian suatu Negara-negara di dunia. Sebagai contoh:
 - Amerika Serikat 96 %
 - Italy 93%.
 - Chili, 75%
 - Belgia 70%,
 - Spanyol 75%,
 - Australia 75%



Arifin Djakasaputra – FEB Universitas Tarumanagara 2021

Arti Penting Perusahaan Keluarga

- Perusahaan keluarga memiliki andil yang cukup signifikan dalam pembangunan suatu negara.
 - Pembayaran pajak
 - Mengurangi pengangguran
 - Mengurangi kemiskinan
 - Memenuhi kebutuhan barang dan jasa masyarakat
 - Memberdayakan masyarakat



Hasil Survei

- Di AS hampir 96% perusahaan keluarga, Italy 93%, Chili 75%, Belgia 70%, Spanyol 75%, Australia 75%.
- Di Indonesia (2019), terdapat 48.929.636 perusahaan. 90,95%nya adalah perusahaan keluarga. Mampu menyerap 85.416.493 tenaga kerja (96,18%).



Page 4

UNTAR
Universitas Tarumanagara

© 2016 Cengage Learning®. May not be scanned, copied or duplicated, or
posted to a publicly accessible website, in whole or in part.



Arifin Djakasaputra – FEB Universitas Tarumanagara 2021

Contoh² Perusahaan Keluarga di dunia

- Wal-Mart
- *New York Times*
- *Wall Street Journal*
- *Washington Post*
- American Greetings
- Bigelow
- Anheuser-Busch
- L. L. Bean
- Gap
- Timken
- Ford Motor
- Fidelity Investments
- Marriott
- Hallmark
- Levi Strauss
- Kohler
- Nordstrom
- Perdue Farms
- Smucker's
- SC Johnson



Contoh² Perusahaan Keluarga di Indonesia

- Sampurna
- Jarum
- Gudang Garam
- Nyonya Meener
- Jamu Jago
- Sido Muncul
- Bakrie
- Martha Tilaar
- Sari Ayu



Arifin Djakasaputra – FEB Universitas Tarumanagara 2021



UNTAR
Universitas Tarumanagara

■ Blue Bird

© 2016 Cengage Learning®. May not be scanned, copied or duplicated, or
posted to a publicly accessible website, in whole or in part.



Definisi Perusahaan Keluarga

- **John L. Ward dan Craig E. Aronoff** → Perusahaan keluarga terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan.
- **Robert G. Donnelley** →
Suatu organisasi disebut perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka memengaruhi kebijakan perusahaan.



Page 4

UNTAR
Universitas Tarumanagara

© 2016 Cengage Learning®. May not be scanned, copied or duplicated, or
posted to a publicly accessible website, in whole or in part.

Arifin Djakasaputra – FEB Universitas Tarumanagara 2021



Definisi Konsep Bisnis Keluarga

Bisnis Keluarga adalah

suatu bisnis dimana dalam praktiknya dikelola sepenuhnya oleh suatu keluarga (**Barry, 1975**)

Bisnis Keluarga adalah

suatu bisnis yg didirikan oleh anggota keluarga dan diteruskan oleh turunan keluarganya, dimana seluruh kegiatan dalam bisnis tsb sepenuhnya dikontrol oleh keluarga (**Bork, 1976**)

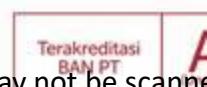


UNTAR
Universitas Tarumanagara

Page 4

© 2016 Cengage Learning®. May not be scanned, copied or duplicated, or
posted to a publicly accessible website, in whole or in part.

Arifin Djakasaputra – FEB Universitas Tarumanagara 2021



Definisi Konsep Bisnis Keluarga

Bisnis Keluarga adalah suatu bisnis yang didominasi dan dimiliki oleh keluarga dimana semua proses pengambilan keputusan dalam bisnis ditentukan oleh keluarga (**Carsrud, 1992**)

Bisnis Keluarga adalah suatu bisnis yg dimiliki oleh hanya satu keluarga secara mayoritas dlm modal dan punya kontrol penuh thd kegiatan bisnis tsb. Setiap anggota keluarga merupakan bagian dari manajemen perusahaan dan berperan penting dalam setiap pengambilan keputusan dalam perusahaan (**Gallo & Sveen, 1991**)



Definisi Konsep Bisnis Keluarga

Bisnis Keluarga adalah

suatu organisasi dimana setiap keputusan penting dan rencana sukses dalam manajemen dipengaruhi oleh anggota keluarga yang merupakan bagian dari manajemen atau para dewan direktur (**Handler, 1989**)

Bisnis Keluarga adalah

suatu bisnis dimana anggota keluarga mempunyai kontrol hukum terhadap setiap kegiatan dalam perusahaan (**Lansberg, Perrow & Rogolsky, 1988**)

Arifin Djakasaputra – FEB Universitas Tarumanagara 2021

Definisi Konsep Bisnis Keluarga

Bisnis Keluarga adalah

suatu bisnis yang dilanjutkan oleh generasi penerusnya dalam satu keluarga dimana mereka mengelola dan mengontrol perusahaan (Ward, 1999)

dari definisi-definisi tsb diatas menunjukkan bahwa

Ownership (Kepemilikan), **Management** (Pengelolaan), dan **Continuity** (Keberlanjutan) muncul disetiap interpretasi tentang Bisnis Keluarga

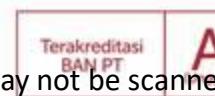


UNTAR
Universitas Tarumanagara

Page 4

Arifin Djakasaputra – FEB Universitas Tarumanagara 2021

© 2016 Cengage Learning®. May not be scanned, copied or duplicated, or posted to a publicly accessible website, in whole or in part.



Neubauer & Lank (1988) melakukan analisis dari ketiga hal tsb dan menyimpulkan :

1. Ownership (Kepemilikan)

dinyatakan lewat berapa % modal yg dimiliki oleh keluargadi perusahaan tsb, atau fakta bahwa keluarga mengontrol seluruh kegiatan dalam perusahaan.

2. Management (Pengelolaan)

dinyatakan lewat posisi eksekutif atau dewan direktur yang dipegang oleh anggota keluarga.

3. Continuity (Keberlanjutan)

dinyatakan lewat generasi penerus keluarga yang aktif dalam perusahaan.

Selanjutnya, para peneliti tentang bisnis keluarga saling berbeda pendapat tentang konsep definisi yg tepat untuk menentukan suatu perusahaan dapat disebut sebagai suatu bisnis keluarga atau bukan. Lalu oleh penelitian **Shankar & Astrachan (1996)** dibuatlah suatu garis kontinyu untuk membedakan apakah suatu perusahaan dapat diklasifikasikan sebagai perusahaan bisnis keluarga atau bukan.

Bisnis Keluarga



Lebih

Tingkat Keterlibatan Keluarga dalam Bisnis

Bukan Bisnis Keluarga



Kurang

Kemudian **Astrachan et al, 2002** melanjutkan riset tentang bisnis keluarga dan membuat suatu skala pengukuran tentang pengaruh keluarga dalam suatu perusahaan.

Skala pengukuran tsb terdiri dari 3 bagian yaitu :

Power, Experience dan Culture.

Skala tsb sering disebut sebagai Skala F-PEC.

Power

yang dimiliki oleh keluarga dalam bisnis biasanya diperoleh dari Ownership,dari pengaruh &partisipasi keluarga dalam kegiatan perusahaan atau manajemen. Dalam mempertimbangkan pengukuran tentang Power dan Pengaruh Keluarga dalam bisnis, **Astrachan, Klein & Smyrnios (2002)** menyarankan untuk melihat aspek2 sbb:

Arifin Djakasaputra – FEB Universitas Tarumanagara 2021



UNTAR
Universitas Tarumanagara

© 2016 Cengage Learning®. May not be scanned, copied or duplicated, or
posted to a publicly accessible website, in whole or in part.



* Ownership

berapa % saham yg dimiliki keluarga dalam perusahaan, tipe kepemilikan, langsung atau tidak langsung.

* The Governing Bodies

berapa banyak anggota keluarga yg ada dalam perusahaan dibandingkan dengan orang luar yg ada dalam perusahaan.

* Management

berapa banyak anggota keluarga yg memiliki posisi jabatan dalam perusahaan, eksekutif atau dewan direktur.



UNTAR
Universitas Tarumanegara

Arifin Djakasaputra – FEB Universitas Tarumanegara 2021

Experience

Banyak peneliti yg menyatakan bahwa suatu perusahaan dapat dikatakan sebagai suatu bisnis keluarga jika proses suksesi dari satu generasi ke generasi berikutnya dalam satu keluarga berhasil dilakukan.Jika tidak maka perusahaan tsb tidak bisa diklasifikasikan sebagai suatu perusahaan bisnis keluarga (**Gallo,1995**).

Astrachan et al (2002) melihat 4 dimensi yg harus dipertimbangkan dalam Experience, yaitu

1. generasi keluarga tsb memiliki saham yg mayoritas dalam perusahaan.
2. generasi keluarga tsb aktif dlm manajemen perusahaan.
3. generasi keluarga tsb merupakan bagian dari dewan direktur.
4. jumlah anggota keluarga yg bekerja dalam perusahaan tsb.



Culture

Beberapa penelitian terdahulu mengatakan bahwa keberadaan budaya keluarga dalam perusahaan bisnis keluarga menjadi pembeda dengan suatu perusahaan yang bukan bisnis keluarga (**Gallo, 1995**)

Astrachan et al (2002) menyatakan ada 2 dimensi dalam **Culture**, yaitu :

1. Tingkat dominasi dari budaya keluarga terhadap budaya perusahaan dan sebaliknya.
2. Tingkat komitmen dari anggota keluarga yang terlibat dalam perusahaan bisnis keluarga.



Uhlner (2005) mengusulkan 6 faktor yang harus diperhatikan dalam pengukuran terhadap suatu perusahaan bisnis keluarga, yaitu :

1. Kepemilikan saham keluarga dalam perusahaan.
2. Perwakilan keluarga dalam manajemen.
3. Proporsi keluarga dalam tim manajemen.
4. Penentuan strategi oleh keluarga.
5. Rencana-Rencana untuk melakukan Suksesi.
6. Persepsi diri sebagai suatu perusahaan bisnis keluarga.



Karakteristik Perusahaan Keluarga

1. Keterlibatan anggota keluarga
2. Lingkungan pembelajaran yang saling berbagi
3. Tingginya saling keterandalan
4. Kekuatan emosi
5. Kurang formal
6. Kepemimpinan ganda.

Keuntungan Perusahaan Keluarga

1. Tingginya tingkat kemandirian tindakan
2. Kultur keluarga menunjukkan adanya stabilitas, identifikasi, motivasi, dan komitmen yang kuat, serta kontinuitas dalam kepemimpinan
3. Adanya kemauan untuk menginvestasikan kembali profit sesuai kesepakatan bersama untuk mengembangkan perusahaan
4. Kemungkinan memperoleh sukses lebih besar
5. Anggota keluarga sudah memperoleh latihan dari keluarga tentang pengelolaan perusahaannya
6. Birokrasi yang kecil dan fleksibel
7. Saling percaya dan kerjasama yg tinggi.



UNTAR
Universitas Tarumanagara



Keuntungan Lain dari Perusahaan Keluarga

- **Ward (2004)** menambahkan daftar keuntungan dari perusahaan keluarga sbb:
 1. Kesempatan bekerja sama
 2. Saling percaya memperteguh keluarga dan bisnis
 3. Kesempatan untuk menciptakan kekayaan
 4. Sebagai cara untuk menurunkan nilai-nilai kepada anak-anak
 5. Respek di masyarakat
 6. Pengaruh yang lebih besar sebagai individu.

Kerugian Perusahaan Keluarga

1. Perusahaan merupakan organisasi yang membingungkan (keluarga ikut mengatur, penghargaan tidak adil)
2. Adanya sindrom anak manja (*spoiled child syndrome*) (toleransi bagi anggota keluarga yg tidak kompeten)
3. Kemungkinan terjadinya *milking the business* (pendapatan tersedot untuk keluarga)
4. Akses yang terbatas di pasar modal
5. Adanya ketidakseimbangan antara kontribusi dan kompensasi.
6. Potensi munculnya konflik
7. Rentan thd kritik dari luar keluarga.



UNTAR
Universitas Tarumanagara



Jenis Perusahaan Keluarga

1. Family Owned Enterprise (FOE)

- Perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga.

2. Family Business Enterprise (FBE)

- Perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya.
- Di Indonesia, kebanyakan perusahaan keluarga adalah FBE di mana para anggota keluarga juga menjadi pengelolanya.

Mitos Perusahaan Keluarga

Generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati,
dan generasi ketiga menghancurkannya..”

- Hasil Survey :

Family Business Review :

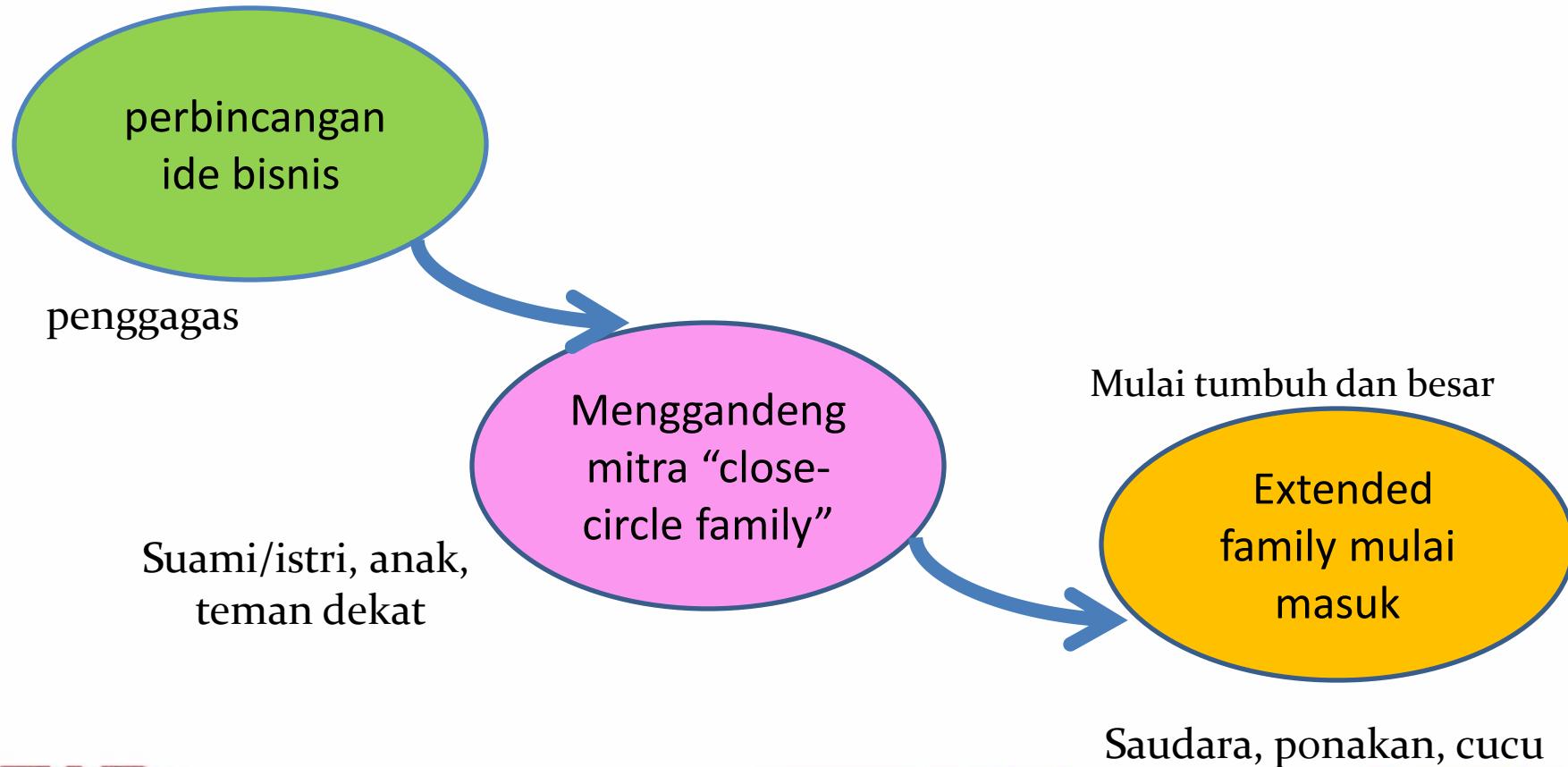
Thn 2019, 71% perusahaan keluarga di Australia dimiliki oleh gen ke-1, 20% gen ke-2, dan hanya 9% dimiliki oleh gen ke-3.

Dari semua perusahaan keluarga yg ada, hanya 30% yg bisa bertahan hingga gen ke-2

Monash University : 2019,
rata2 kekayaan gen ke-1 (\$690 juta),
gen ke-2 (\$293juta), gen ke-3 (\$170 juta)

Perkembangan Perusahaan Keluarga di Indonesia

Family Business di Indonesia



Perusahaan Keluarga di Indonesia

- ▶ Berdasarkan survei yang dilakukan oleh JCG pada tahun 2016:
 - Perusahaan keluarga mulai banyak bertumbuh di Indonesia
 - Adanya perbaikan dari sisi manajemen perusahaan keluarga
 - Minimnya perusahaan keluarga yang mempunyai akar sejarah yang panjang
 - Perkembangan perusahaan keluarga dimulai dari *close-circle family* atau *immediate family*
 - 2/3 perusahaan keluarga didirikan oleh dua orang atau lebih dan sisanya didirikan oleh *single fighter*.

Hasil Survey:

- Di negara2 lebih maju; seperti di Inggris hampir 90% pendiri perusahaan keluarga tidak menginginkan keturunan mereka bekerja di perusahaan keluarga.
- Di Indonesia, mayoritas pendiri perusahaan keluarga mengharapkan anak-anak mereka masuk kedalam perusahaan keluarga

Pendiri perusahaan : (Indonesia)

Teman	: 4,76 %
Saudara	: 11,9 %
Orang tua/mertua	: 9,52 %
Saudara sekandung	: 9,52 %
Suami/istri	: 28,6 %
Individu	: 35,7 %

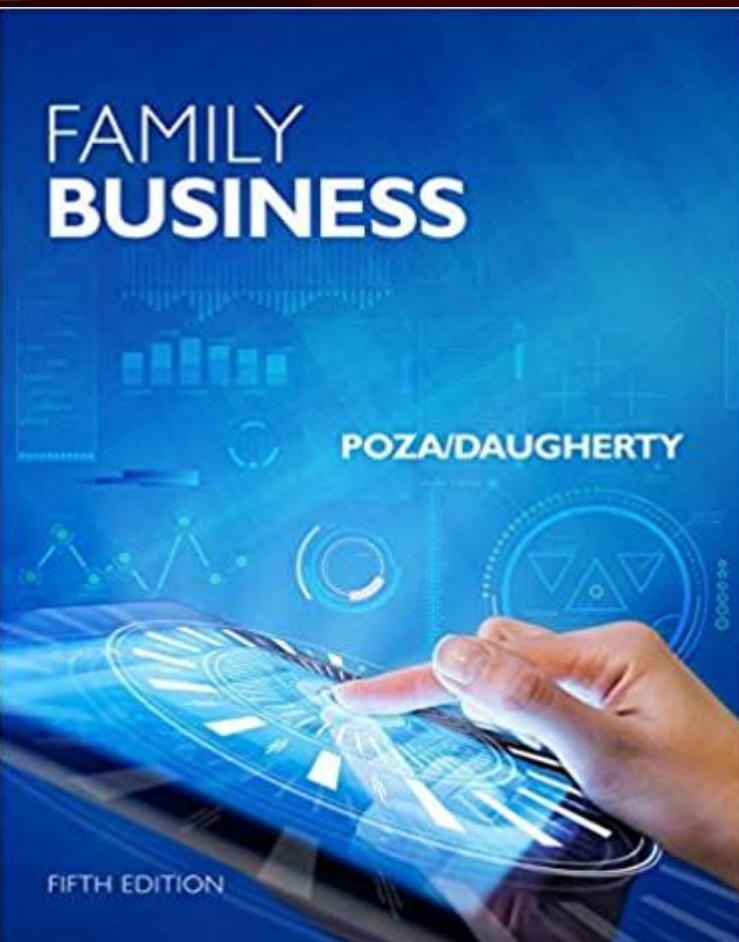


UNTAR
Universitas Tarumanagara





UNTAR
Universitas Tarumanagara



Terakreditasi
BAN PT
A
(Unggul)

QS STARS™
RATING SYSTEM
2019



CPA
AUSTRALIA

ICAEW
CHARTERED
ACCOUNTANTS

Manajemen Bisnis Keluarga

Meeting 1

Introduction of Family Business



UNTAR
Universitas Tarumanagara

**FAMILY
BUSINESS**

POZA/DAUGHERTY

FIFTH EDITION

Terakreditasi
BAN PT
A
(Unggul)

QS STARS™
RATING SYSTEM
2019

UNITED REGISTRAR OF ACCREDITATION
URS
UKAS
MANAGEMENT SYSTEMS
2002

IABEE

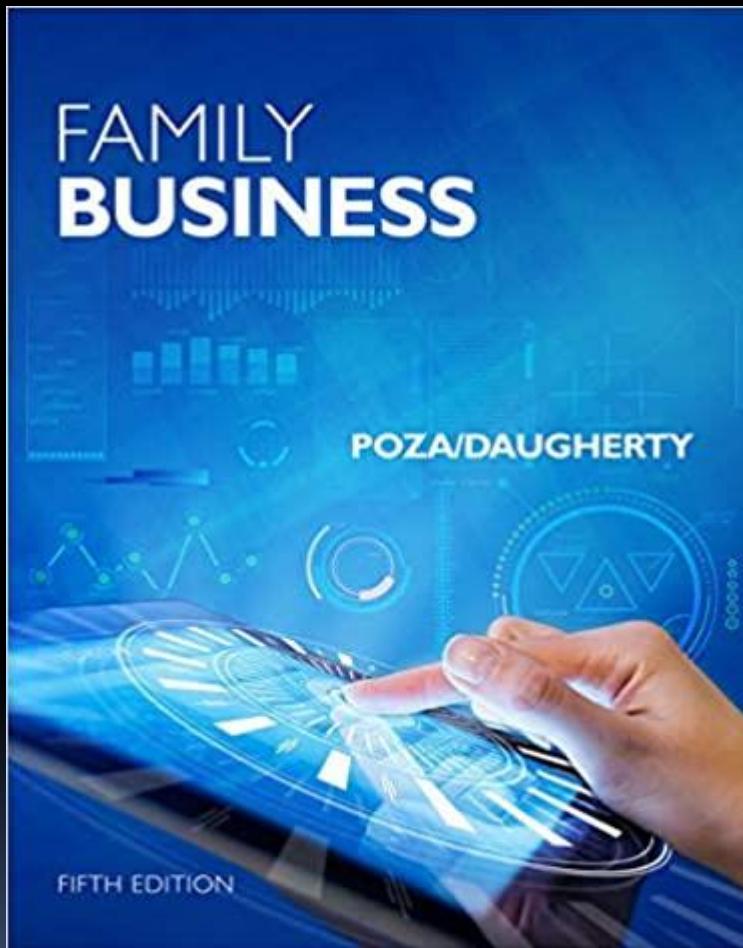
CPA
AUSTRALIA



ICAEW
CHARTERED
ACCOUNTANTS

Manajemen Bisnis Keluarga Meeting 2

The Nature of Family Business



THE NATURE OF FAMILY BUSINESS

PARADIGMA

“Banyak family business di negara lain yang berkembang menjadi profesional, besar, dan bertahan ratusan bahkan ribuan tahun”

“Generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, generasi ketiga menghabiskan”

“Perusahaan kecil, manajemen buruk, tidak profesional, one man show,

”



UNTAR
Universitas Tarumanagara



FB ANOMALY

FAKTA

PERCEPTIONS :

- Small Scale and Home Industries
- Lack of Professionalism

LONGEVITY & SUSTANABILITY

- < 30% Sibling Partnership
- < 12% Cousin Collaboration
- < 3% Family Dynasty

FACTS :

- 80 - 98 % Business World Wide
- > 60 % Listed Co. In US
- > 96 % Business in Indonesia
- > 80 % Business in EU
- Wal Mart, Ford, BMW, Toyota, Saudi Bin Laden, etc

WORLD LARGE FB

- WAL-MART.
- FORD MOTOR Corp
- SAMSUNG
- BMW
- TATAGROUP
- SAUDI BIN LADIN
- NOVARTIS
- Etc.

INDONESIA LARGE FB

- Group Salim (Salim Fam)
- Group Sinar Mas (Widjaja Fam)
- Gudang Garam (Wonowidjojo Fam)
- Group Indorama (Lohia Fam)
- Group Jarum (Hartono Fam)
- Etc



KOMPLEKSITAS DAN DIMENSI

"An enterprise, which, in practice, is controlled by the members of a single family"
"A business owned and run by members of one or two families"



UNTAR
Universitas Tarumanagara



FAMILY VS BUSINESS

YIN & YANG

FAMILY

1. Lebih mementingkan kebersamaan dan harmonisasi.
2. Lebih bersifat subyektif dengan ukuran-ukuran dan batasan-batasan yang tidak begitu jelas.
3. Hierarki tidak memainkan peranan sangat penting, tak ada jabatan fungsional
4. Tak ada target atau tujuan yang jelas, cita-cita finansial tidak dirumuskan

BUSINESS

1. Mengutamakan pencapaian atau kinerja.
2. Besifat objektif dengan ukuran-ukuran yang lebih pasti.
3. Hierarki menentukan hak dan wewenang, jabatan dan fungsi menentukan peran
4. Tujuan sangat jelas, yakni perolehan hasil finansial maksimal



UNTAR
Universitas Tarumanagara



FAMILY BUSINESS CHARACTERS

1

Nepotism, kecenderungan untuk membedakan perlakuan, antara seseorang yang memiliki hubungan keluarga dengan yang tidak memiliki hubungan keluarga.

2

Exogamy, adanya diskriminasi jenis kelamin.

3

Inward looking dan subjective, lebih melihat ke dalam, mementingkan keharmonisan dan hubungan antar manusia dalam jangka panjang,

4

Unique, Keunikan masing-masing keluarga ini berpengaruh pada suasana dan jiwa serta kebijakan-kebijakan bisnis.

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES

KELEBIHAN:

1. Hubungan yang bersifat PRIBADI dengan pemilik perusahaan.
2. Fleksibilitas dan Kecepatan Reaksi
3. Fleksibilitas dalam Ketenaga-kerjaan
4. Keunggulan dalam memanfaatkan market niche.
5. Nilai Keluarga
6. Horison Jangka Panjang.

KELEMAHAN:

1. Tata kelola yang bersifat informal dan kurangnya perencanaan.
2. Kurangnya perhatian atas anggaran pemasaran, riset pasar, dan pelatihan.
3. Pengaturan Keuangan.
4. Kompleksitas sumber daya manusia.



UNTAR
Universitas Tarumanagara

Terakreditasi
BAN PT

A
(Unggul)

QS STARS™
RATING SYSTEM
2019
★★★

UIKAS
IABEE

CPA
AUSTRALIA

ICAEW
CHARTERED
ACCOUNTANTS

MODEL PENGELOLAAN BISNIS KELUARGA

1. Captain Model

- Bisnis dikelola oleh satu orang pendiri seperti layaknya kapten kapal.

2. Emperor Model

- Bisnis dikelola oleh pendiri dan beberapa anaknya, layaknya raja dan para menteri mengendalikan kerajaan.

3. Family Team Model

- Bisnis dijalankan oleh beberapa anggota keluarga dengan berbagi peran.

4. Professional Family Model

- Bisnis dikelola oleh para anggota keluarga juga merupakan profesional yang memiliki kompetensi dalam mengelola bisnis, disertai dengan kompleksitas bisnis yang tinggi.

5. Corporation Model

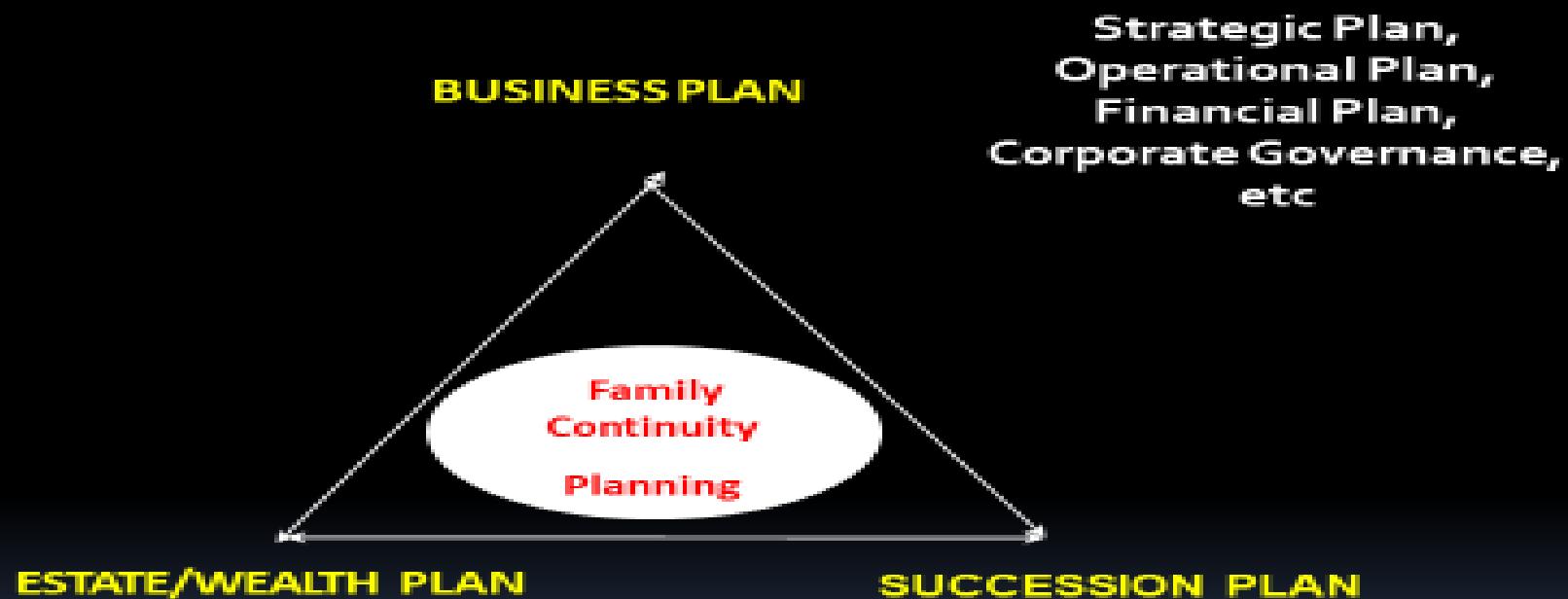
- Bentuk tertinggi dari pengelolaan bisnis keluarga, ditandai oleh organisasi bisnis yang sangat kuat dan ada pemisahan antara bisnis dan keluarga.

Keluarga ● ownership side,
Profesional ● Management side



CONTINUITY PLAN

"Family business is a combination of business and family, its sustainability depends on business planning and family harmony..."



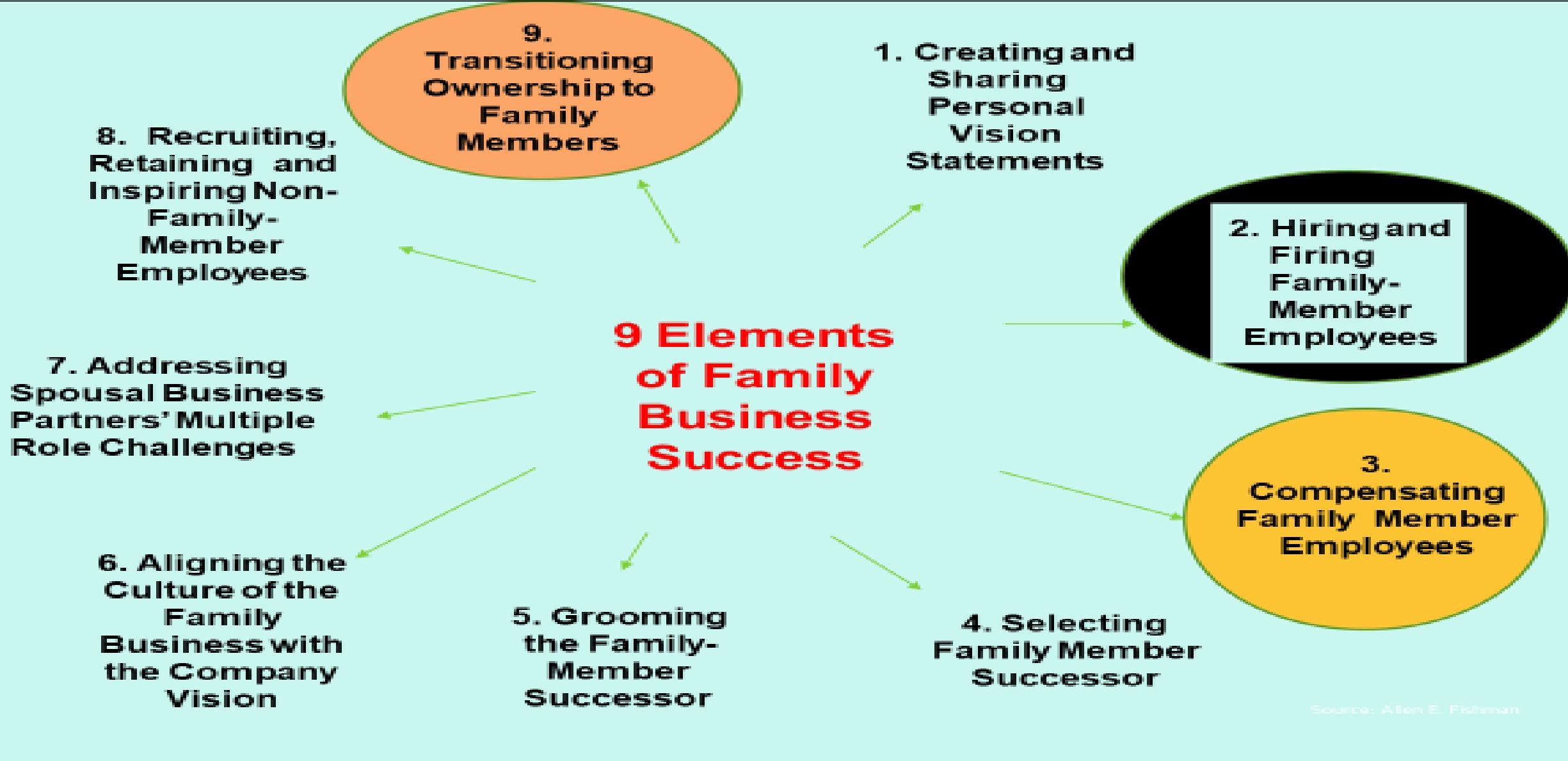
**Education, Investment,
Health, Tax, Insurance,
Etc**

**Successor, Predecessor,
Succession Process, Etc**



UNTAR
Universitas Tarumanagara





Budaya Bisnis Keluarga Yang Tidak Sehat

Ciri-Cirinya :

- * Penuh dengan kerahasiaan
- * Kurang Informasi
- * Tingkat Kecerdasan Emosional yang rendah
- * Kurangnya pengetahuan tentang Bisnis diantara beberapa anggota keluarga

Akibatnya :

- ~ Munculnya kepemimpinan otokrasi
- ~ Keluarga percaya terhadap manfaat rahasia
- ~ Berkembangnya konsep Zero Sum dlm keluarga

Contoh : 2 Budaya Keluarga yang berbeda

* The Binghamns and The Louisville Courier-Journal Companies

- Menjual perusahaannya setelah terjadi percekikan
- Penjualan tsb tidak membuat hubungan keluarga menjadi baik seperti yang diharapkan semula
- Hilangnya komitmen dalam keluarga
- Hilangnya kepercayaan dalam keluarga
- Hilangnya dewan pengurus dengan peninjau dari luar
- Hilangnya pertemuan keluarga

* The Blethens and the Seattle Times Company

- Bisnis Keluarga terus berjalan s/d generasi ke 5
- Hadirnya komitmen dalam keluarga
- Munculnya tanggung jawab individu dalam lingkungan perusahaan
- Timbulnya perasaan untuk mengurus perusahaan
- Keterpaduan keluarga & seringnya mengadakan pertemuan keluarga



UNTAR
Universitas Tarumanagara



Dinamika Zero-Sum dan Budaya Keluarga

- * Ciri dari dinamika Zero-Sum adalah adanya pertukaran dimana satu pihak mendapat untung sedang pihak lain menderita kerugian (Win-Lose Solution).
- * Tidak adanya pertumbuhan, peningkatan kekayaan dan peluang karir dalam bisnis keluarga menyuburkan kondisi terjadinya dinamika Zero-Sum dalam perusahaan
- * Dinamika perbedaan antara “kita” dan “mereka” dapat dipicu oleh perbedaan persepsi tentang : pria-wanita, aktif-pasif dalam perusahaan, senior-yunior, kaya-miskin, dll



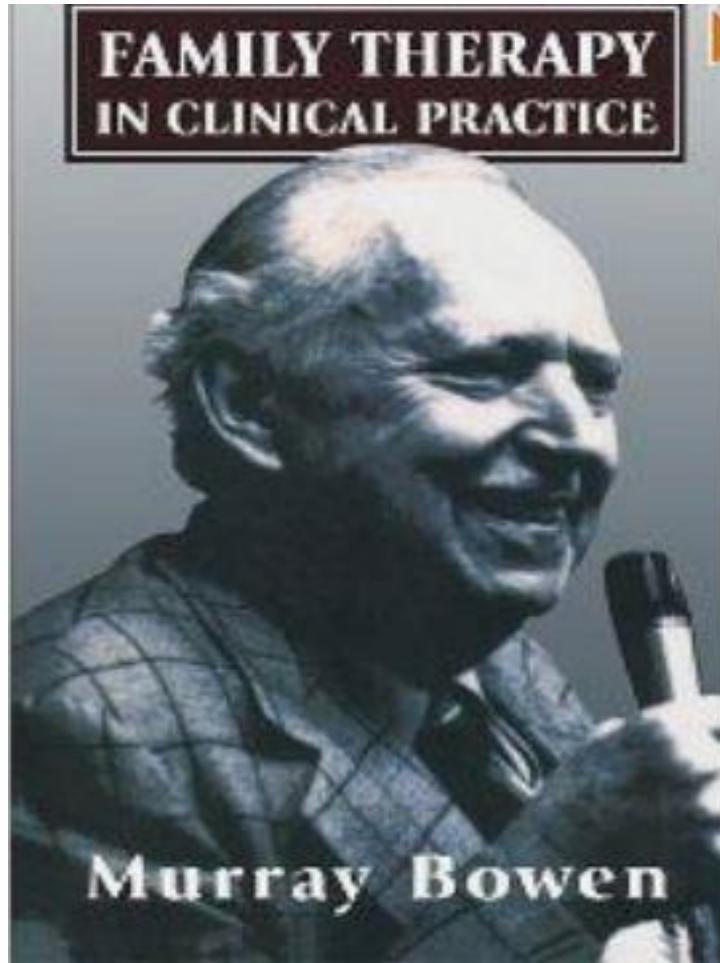
UNTAR
Universitas Tarumanagara



Perspektif Sistem Keluarga

- * Anggapan bahwa Keluarga sebagai dinding penahan dari sisi emosional dalam kehidupan keluarga.
- * Pergunakan Sistem Logika untuk memahami interaksi yang kompleks antara anggota2 keluarga.
- * Perubahan dalam perilaku anggota keluarga lebih tahan lama ketimbang dengan perubahan secara individu
- * Saling tergantung dalam keluarga dapat menimbulkan konflik kebutuhan, keinginan, dan prioritas dalam perkembangan dan usia bisnis keluarga.

Teori Sistem Keluarga dari Prof Murray Bowen Phd



Prof Murray Bowen, Phd

- 1954-1959 Dr. Murray Bowen conducts study
- 1959- to his death in 1990, was professor of Psychiatry at Georgetown University Family Center
- He developed a theory that was radical from Freud.
- the family is an emotional unit and any change in the emotional functioning of one member of the family/emotional unit is predictably and automatically compensated for by changes in the emotional functioning of other members of that family/emotional unit
- For Bowen the family, not the individual as was previously thought by traditional psychology, was the basic unit of emotional functioning. (Please note that the word "emotion" in the term "emotional unit" is synonymous with instinct, not feeling.)



UNTAR
Universitas Tarumanagara



Teori Sistem Keluarga dari Prof Murray Bowen Phd

Teori Sistem Keluarga Bowen adalah teori yang dikemukakan oleh Dr. Murray Bowen pada akhir 1960-an. Teori Dr. Bowen didasarkan pada gagasan bahwa manusia berfungsi sebagai satu kesatuan emosional dan lebih mudah untuk memahami mereka dan masalah mereka ketika mereka dilihat dalam konteks ikatan dan hubungan keluarga mereka.

Meskipun tidak semua keluarga dekat, mereka tetap saling tergantung satu sama lain. Apa yang terjadi pada satu orang akan berdampak positif atau negatif pada anggota lainnya. Bergantung pada apa yang terjadi di rumah, seseorang bisa berubah dari merasa aman dan bahagia menjadi cemas dan takut.

Teori Sistem Keluarga dari Prof Murray Bowen Phd

Sebagai contoh, seorang anak mungkin tiba-tiba menjadi depresi, diam atau menarik diri karena orang tuanya sedang mengalami perceraian. Memiliki pemahaman yang jelas tentang bagaimana sebuah keluarga beroperasi secara emosional dan sosial dapat membantu terapis menciptakan program perawatan yang efektif.

Bowen juga berteori bahwa ketergantungan antara anggota keluarga membuatnya lebih mudah untuk mengobati atau memecahkan masalah ketika keluarga individu terlibat dalam proses perawatan.

Teori Sistem Keluarga dari Prof Murray Bowen Phd

Landasan teori Dr. Bowen dibentuk dengan delapan prinsip yang saling terkait sebagai berikut:

- *Teknik triangulasi
- Diferensiasi diri
- Sistem emosional keluarga inti
- Proses proyeksi keluarga
- Proses transmisi multigenerasi
- Pemutusan emosi
- Posisi saudara kandung
- Proses emosional sosial

Teori Sistem Keluarga dari Prof Murray Bowen Phd

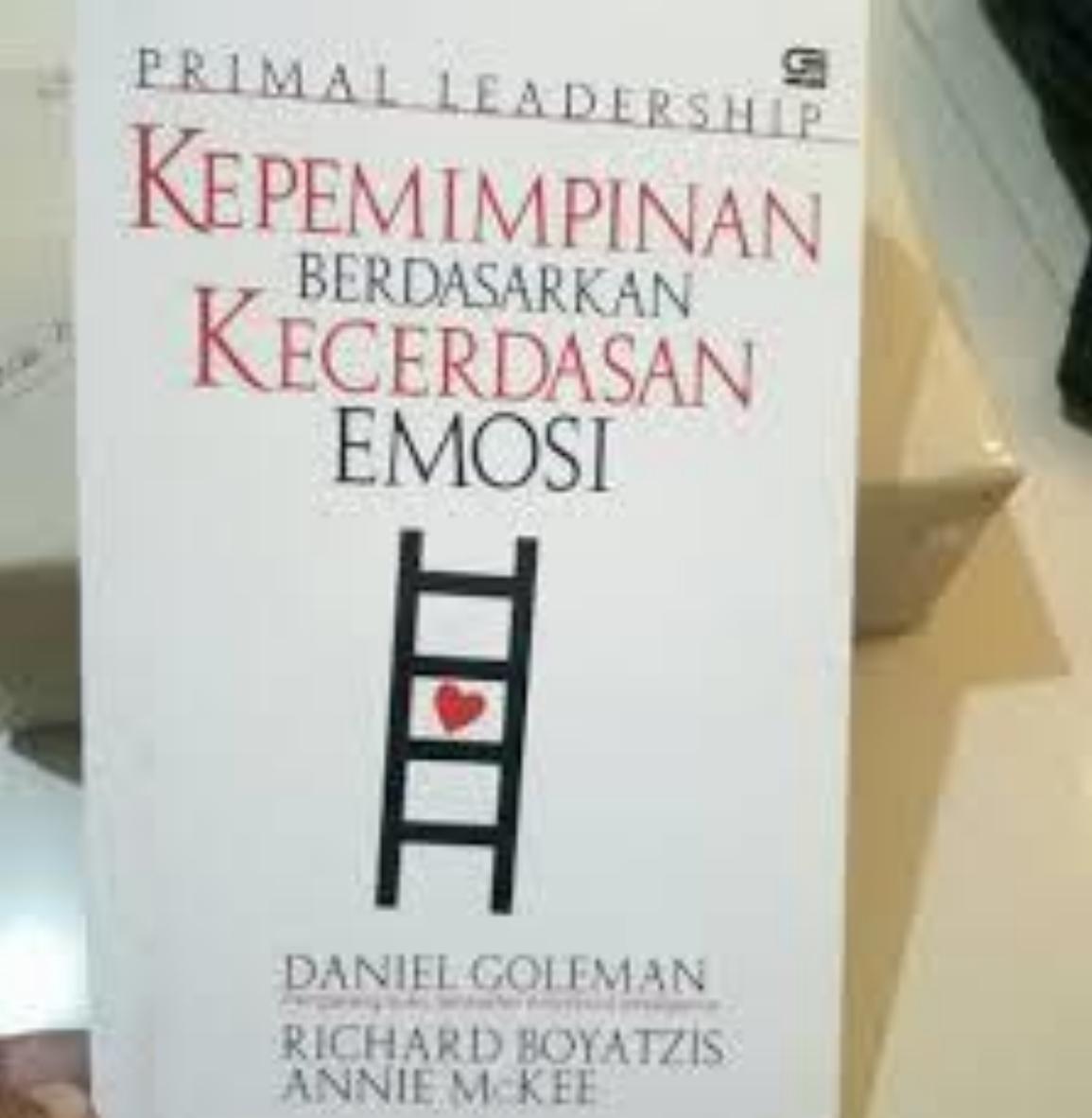
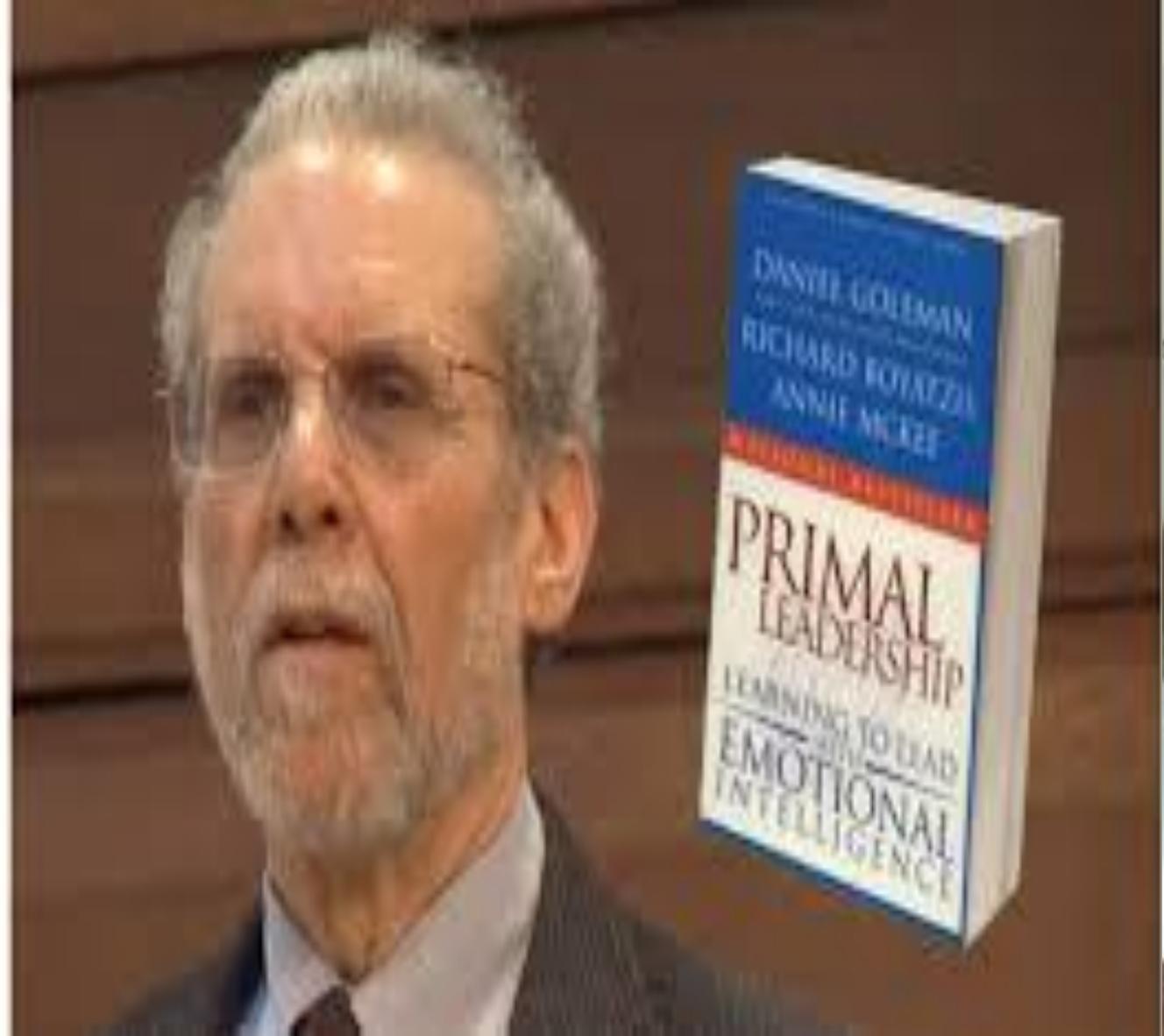
salahsatu landasan teori Bowen adalah **konsep perbedaan diri**, yaitu tingkat perbedaan intelektual dan emosional anggota keluarga.

Menurut Bowen, tingkat perbedaan diri ditentukan oleh kemampuan individu dalam membedakan fungsi intelektual dan emosi. Mereka yang perpaduan emosi dan intelektualnya kurang baik, akan cenderung mudah emosi dan menjadi merasa tidak berguna meskipun stress yang dialami pada level yang rendah.

Teori Bowen juga mendasarkan pada kecemasan atau tegangan emosi dalam kaitannya dengan orang lain. Oleh karena itu menurut Bowen, dasar yang menghalangi sistem emosi keluarga adalah teknik **triangulasi**.

Dalam menghadapi stress, dua orang anggota keluarga cenderung untuk melakukan perekrutan anggota baru atau membentuk triangulasi, mencari anggota ketiga, untuk mengurangi intensitas stress dan memperoleh kembali stabilitas.

Contohnya ketika dua saudara kandung bertengkar, orang tua jadi orang ketiga yang menjadi penengah pertengkaran mereka. Hanya saja jika orang tua tidak dapat mengontrol emosinya atau tidak dapat netral dalam menyelesaikan masalah, justru akan memperparah situasi.



UNTAR
Universitas Tarumanagara

Terakreditasi
BAN PT

A
(Unggul)

QS STARS™
RATING SYSTEM
2019
★★★



Kecerdasan Emosional Keluarga

- * Berhubungan dengan kapasitas untuk mengenali perasaan kita, perasaan orang lain dan kemampuan untuk mengatur emosi dalam berhubungan dengan orang lain.
- * [Goleman](#) (1997), mengatakan bahwa koordinasi suasana hati adalah inti dari hubungan sosial yang baik. Apabila seseorang pandai menyesuaikan diri dengan suasana hati individu yang lain atau dapat berempati, orang tersebut akan memiliki tingkat emosionalitas yang baik dan akan lebih mudah menyesuaikan diri dalam pergaulan sosial serta lingkungannya. Lebih lanjut Goleman (1997) mengemukakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan lebih yang dimiliki seseorang dalam memotivasi diri, ketahanan dalam meghadapi kegagalan, mengendalikan emosi dan menunda kepuasan, serta mengatur keadaan jiwa. Dengan kecerdasan emosional tersebut seseorang dapat menempatkan emosinya pada porsi yang tepat, memilah kepuasan dan mengatur suasana hati.



UNTAR
Universitas Tarumanagara



Family Genograms (Family Tree)

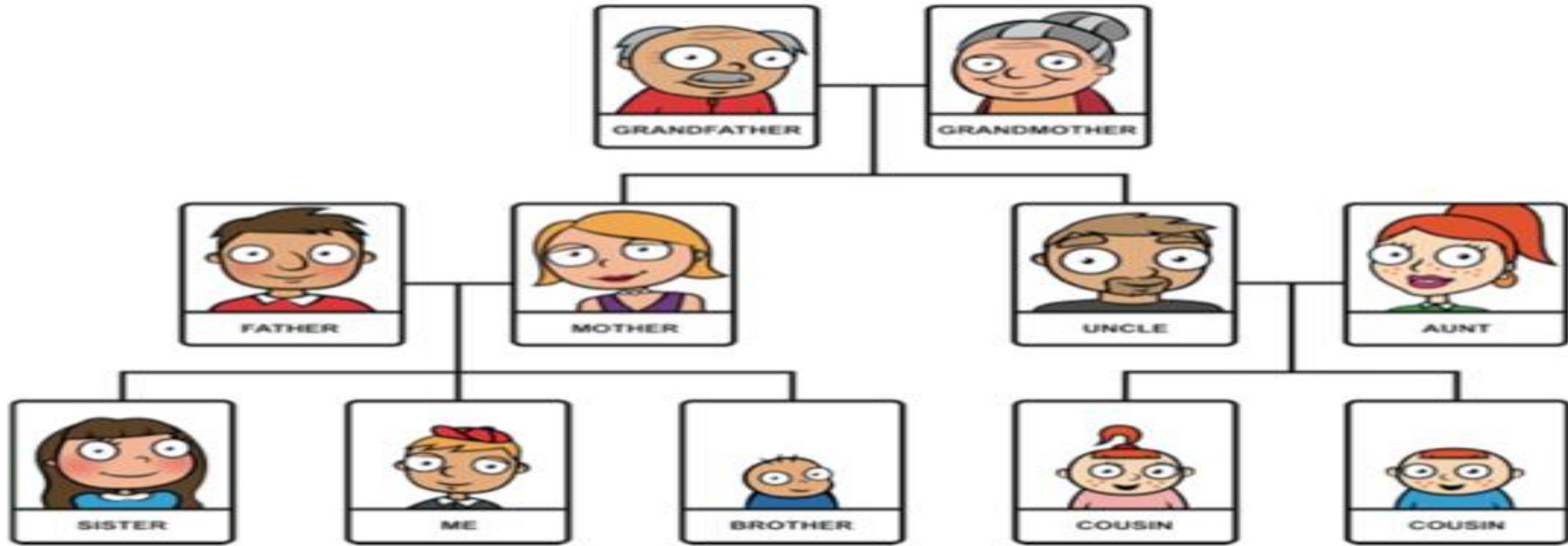
Genogram merupakan diagram yang menggambarkan silsilah keluarga dan berisi catatan informasi tentang anggota keluarga serta hubungannya minimal dalam 3 generasi.

Genogram mencakup informasi sistem keluarga mencakup generasi, usia, jenis kelamin, dan Riwayat Kesehatan anggota keluarga mencakup morbiditas dan mortalitas.

Genogram juga digunakan untuk menggambarkan struktur anggota, pola interaksi keluarga dan informasi penting yang lain, misalnya kejadian khusus seperti masalah pada hubungan keluarga.

Genogram / Family Tree

Family Tree

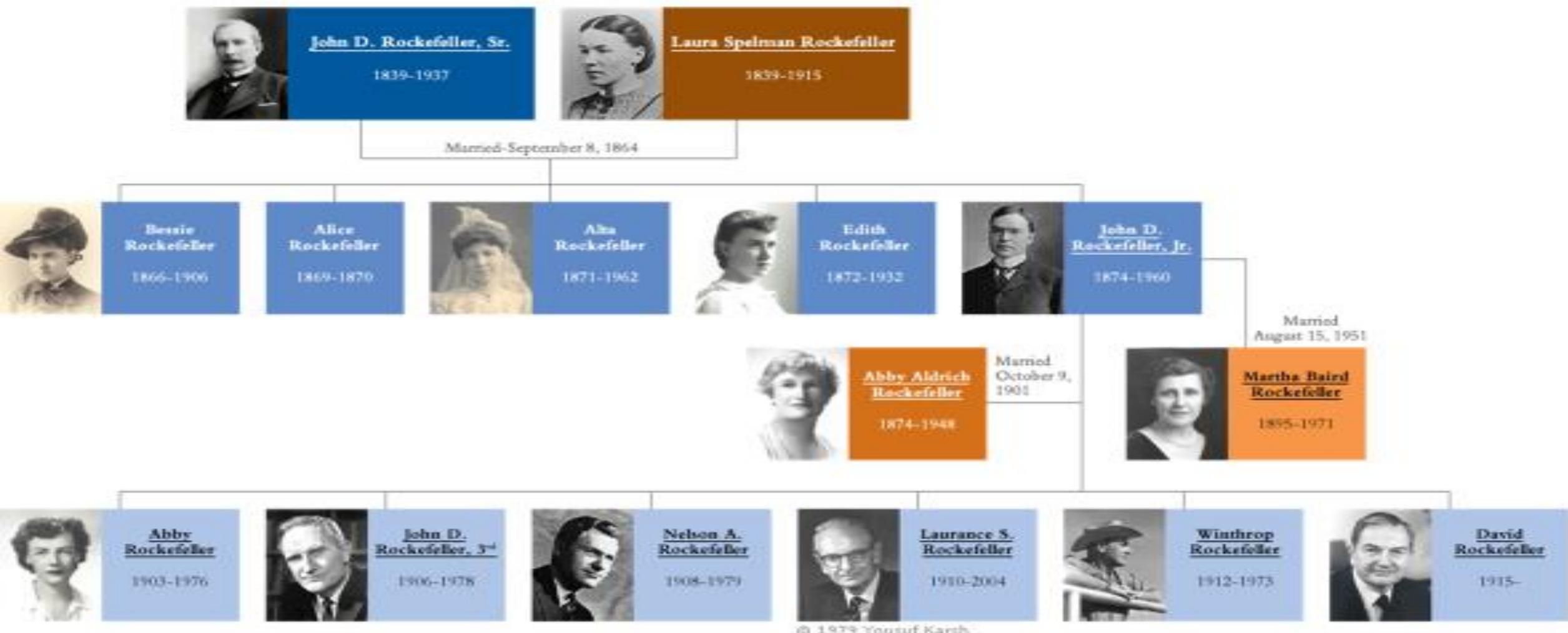


Family Tree The Kingdom of Britain

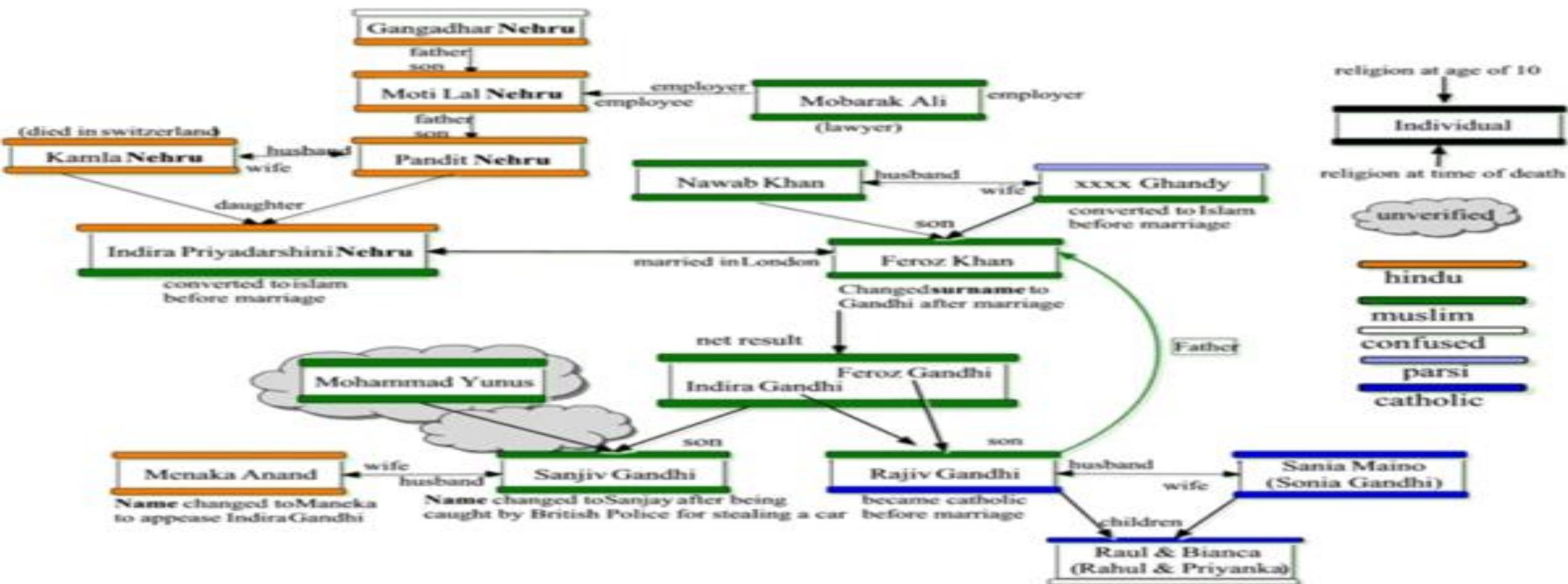
Family Tree



Rockefeller Family Tree



Nehru Family Tree



Cause of origin of pseudo-secularism in modern India

Partial rights reserved © NehruFamily.com

Can be reproduced as long as this copyright notice is not altered.



UNTAR
Universitas Tarumanagara





THANK YOU



UNTAR
Universitas Tarumanagara

Terakreditasi
BAN PT
(Unggul)

A

QS STARS™
RATING SYSTEM
2019
★★★





UNTAR
Universitas Tarumanagara

**FAMILY
BUSINESS**

POZA/DAUGHERTY

FIFTH EDITION

Terakreditasi
BAN PT
A
(Unggul)

QS STARS™
RATING SYSTEM
2019

UNITED REGISTER OF PROFESSIONAL
STANDARDS
CURS
UKAS
MANAGEMENT SYSTEMS
2002

IABEE

CPA
AUSTRALIA



ICAEW
CHARTERED
ACCOUNTANTS

Manajemen Bisnis Keluarga Meeting 2

The Nature of Family Business