

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Indonesia merupakan negara yang memiliki banyak bisnis keluarga, yang terus menghadapi berbagai tantangan untuk bisa bertahan dan berkembang melampaui generasi ketiga (Soehandoko, 2022). Kontribusi bisnis keluarga terhadap perekonomian Indonesia sangat besar, seperti yang disampaikan dalam laporan Daya Qarsa oleh Apung Sumengkar, *Managing Partner* (CEO) Daya Qarsa. Menurut laporan tersebut, bisnis keluarga di Indonesia menyumbang sekitar 95% dari total bisnis di negara ini dan memberikan kontribusi sebesar 82% terhadap produk domestik bruto. Meskipun memiliki peran yang sangat penting, bisnis keluarga dihadapkan pada tantangan yang cukup besar, terutama dalam menjaga kelangsungan melalui generasi. Hanya sebagian kecil, sekitar 13%, yang mampu bertahan hingga generasi ketiga. Pandemi COVID-19 semakin memperumit kondisi ini, di mana 47% responden menyatakan pandemi sebagai kekhawatiran utama dalam dunia bisnis keluarga (Ningsih, 2020).

Menurut Widyasmoro (2008), banyak bisnis keluarga yang mengalami kesulitan untuk melewati dua generasi. Mayoritas perusahaan keluarga terlibat dalam konflik berkepanjangan yang berkaitan dengan perebutan kekuasaan di dalam perusahaan. Tantangan utama dalam bisnis keluarga seringkali terkait dengan masalah suksesi. Umumnya, para pemegang kekuasaan dalam perusahaan keluarga menyadari bahwa dengan perencanaan yang baik, mereka dapat menemukan pemimpin perusahaan baru yang memiliki kualitas dan kapabilitas, serta diterima dengan baik oleh sebagian besar pendukung perusahaan keluarga. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Family Firm Institute untuk the Family Business Review (Hall, 2008), hanya 30% dari keseluruhan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga yang mampu bertahan selama masa transisi antar generasi pada generasi kedua. Angka ini semakin menurun, di mana hanya 12% yang dapat bertahan pada generasi ketiga, dan hanya 3% yang mampu berkembang hingga generasi keempat dan seterusnya. Fenomena ini menciptakan idiom dalam lingkungan perusahaan keluarga yang semakin menguat: "*generasi pertama yang mendirikan, generasi kedua yang membangun, dan generasi ketiga yang merusak.*" Ini mencerminkan realitas tantangan suksesi yang dihadapi oleh bisnis keluarga, di mana perpindahan kepemimpinan antar generasi seringkali menjadi momen kritis yang menentukan kelangsungan dan perkembangan perusahaan keluarga tersebut.

Bisnis keluarga memiliki ciri atau karakteristik yang unik yang membedakannya dari bisnis lainnya. Salah satu karakteristik utama adalah keterlibatan aktif satu atau lebih anggota

keluarga dalam aktivitas bisnis, sebagaimana dikemukakan oleh Susanto (2005). Dalam konteks ini, perbedaan nyata juga terlihat pada tingkat partisipasi dan kendali yang dimiliki oleh anggota keluarga terhadap manajemen dan kepemilikan perusahaan (Poza, 2010). Dalam banyak kasus, anggota keluarga tidak hanya menjadi pemilik saham, tetapi juga terlibat langsung dalam pengelolaan perusahaan. Hal ini menciptakan dinamika unik dalam pengambilan keputusan dan implementasi strategi bisnis, di mana aspek personal dan profesional saling terkait. Tidak hanya terbatas pada tingkat partisipasi, kepemilikan perusahaan dalam bisnis keluarga juga menunjukkan kekhasan. Saat saham dimiliki oleh anggota keluarga, kebijakan dividen, alokasi sumber daya, dan strategi jangka panjang dapat dipengaruhi oleh dinamika keluarga. Keputusan yang diambil tidak hanya didasarkan pada pertimbangan finansial semata, tetapi juga memperhitungkan faktor-faktor emosional dan hubungan kekeluargaan.

Terdapat empat tantangan yang dihadapi oleh bisnis keluarga, yang masing-masing membawa dampak signifikan pada kelangsungan dan perkembangan perusahaan. Pertama, adanya penurunan bisnis yang signifikan dan kesulitan dalam melakukan transformasi *digital* menjadi hambatan utama. Terutama di masa pandemi, kondisi keuangan perusahaan memperparah penurunan pendapatan dan menghambat kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan *digital*. Hal ini menjadi tantangan ekstra karena pelanggan semakin mengandalkan saluran *digital*, yang membuat perusahaan kesulitan menjangkau mereka. Kedua, perencanaan dan penerapan manajemen suksesi menjadi tantangan kritis. Manajemen suksesi diakui sebagai aspek penting dalam menjaga keberlanjutan bisnis keluarga. Namun, berbagai hambatan muncul dalam implementasinya, termasuk kurangnya rasa percaya diri dari manajemen senior terhadap penerus, kurangnya pemberian kendali atau tanggung jawab lebih kepada generasi penerus, dan kurangnya kapabilitas dari penerus, yang semuanya menyebabkan ketidakjelasan mengenai arah kepemimpinan perusahaan ke depannya. Ketiga, tantangan terkait dengan kesejahteraan karyawan dan perbaikan budaya serta *mindset* menjadi isu yang perlu diatasi. Dengan adanya *mindset* dan budaya perusahaan yang masih konvensional, bisnis menghadapi risiko menghambat pergerakan di tengah pandemi yang penuh ketidakpastian. Contoh budaya konvensional mencakup pengelolaan perusahaan yang masih bersifat terpusat, rendahnya *agility* dan *mindset* inovasi karyawan, komunikasi yang bersifat satu arah, dan divisi yang terkotak-kotak. Keempat, tantangan terkait penerapan sistem tata kelola perusahaan yang profesional. Terdapat kendala seperti ketidakjelasan dalam pembagian peran, tanggung jawab, dan wewenang, kurangnya komunikasi antara *stakeholder* bisnis, penanganan konflik yang tidak optimal, serta proses dokumentasi yang masih perlu ditingkatkan

dalam hal ketertiban dan transparansi. Meskipun demikian, di tengah berbagai tantangan ini, Apung menekankan bahwa faktor utama yang menghambat adalah ketidakmampuan generasi penerus yang enggan melanjutkan bisnis keluarga (Soehandoko, 2022).

Penelitian ini difokuskan pada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *Family Business Continuity*. *Family Business Continuity* dalam penelitian ini merujuk pada kemampuan bisnis keluarga untuk bertahan dan berkembang melalui generasi. Dalam penelitian ini *Family Business Continuity* meminjam pengertian dari *family business* yang diteliti oleh *Business Continuity Institute* (BCI). *Business Continuity Institute* (BCI, 2007) mendefinisikan *Business Continuity Management* (BCM) sebagai proses manajemen holistik yang mengidentifikasi potensi dampak yang mengancam suatu organisasi dan memberikan kerangka kerja untuk membangun ketahanan dengan kemampuan untuk memberikan respons efektif yang melindungi kepentingan *stakeholders*, reputasi, dan aktivitas penciptaan nilai. Tujuan utamanya adalah untuk memungkinkan para eksekutif untuk terus mengelola bisnis mereka dalam kondisi buruk, dengan memperkenalkan strategi ketahanan yang tepat, tujuan pemulihan, kelangsungan bisnis dan rencana manajemen krisis yang bekerja sama dengan, atau sebagai komponen kunci dari, manajemen risiko terintegrasi.

Penelitian ini akan mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi *Family Business Continuity* yaitu *Dynamic Capabilities*, *Organizational Resilience*, dan *Organizational Culture*, konsep *Dynamic Capabilities* menjadi fokus utama. *Dynamic Capabilities* diartikan sebagai kemampuan untuk memanipulasi konfigurasi sumber daya guna menciptakan sumber daya baru, dan ini diyakini dapat menjadi kunci untuk mengatasi tantangan suksesi dan memastikan kelangsungan bisnis. Menurut *Eisenhardt dan Martin, (2007)* mengidentifikasi empat kemampuan inti dinamis yaitu memanfaatkan sumber daya yang ada; menciptakan sumber daya baru secara internal; mengakses sumber daya eksternal; dan melepaskan sumber daya. Menanggapi klaim bahwa konsep tersebut bersifat tautologis, *Eisenhardt dan Martin* menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis didefinisikan dalam kaitannya dengan hubungan fungsionalnya terhadap manipulasi sumber daya dan tidak bergantung pada kinerja perusahaan. Teece (2017) mengambil pandangan yang lebih luas, dengan mengidentifikasi tiga kategori kemampuan dinamis yaitu kemampuan untuk mengidentifikasi dan beradaptasi dalam lingkungan; mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang; dan dapat melakukan perubahan untuk menangkap peluang tersebut.

Setelah kita mengidentifikasi peluang yang ada, memanfaatkan peluang tersebut dalam berbisnis dan mentransformasikannya, pemilik bisnis keluarga dapat meningkatkan

ketahanan organisasinya yang biasa disebut dengan *Organizational Resilience*. *Organizational Resilience* didefinisikan sebagai pemeliharaan penyesuaian positif dalam kondisi yang menantang sehingga organisasi yang keluar dari kondisi tersebut menjadi lebih kuat dan lebih mampu menghadapi pesaingnya. Dalam 'kondisi yang menantang' kami memasukkan kesalahan-kesalahan tertentu, skandal, krisis dan guncangan, dan gangguan terhadap rutinitas serta risiko-risiko yang sedang berlangsung (Vogus & Sutcliffe, 2007, p. 3418). Dengan kata lain, ketahanan organisasi dianggap tidak hanya sebagai faktor penting untuk mengatasi krisis akut tetapi juga memungkinkan organisasi untuk mengatasi kompleksitas dan perubahan dalam kehidupan sehari-hari (Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011). Selain *Dynamic Capabilities* dan *Organizational Resilience*, *Organizational Culture* juga memiliki peran penting dalam menjaga kelangsungan bisnis keluarga. *Organizational Culture* merupakan sumber daya strategis penting yang dapat digunakan oleh perusahaan keluarga untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Budaya organisasi mengacu pada pola keyakinan dan nilai-nilai yang koheren yang mewakili solusi yang dapat diterima terhadap masalah-masalah besar organisasi (Dyer, 1986; Schein, 1992). Menurut RBV, budaya organisasi dapat menjadi sumber daya strategis yang menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney, 1986) dengan mendorong pembelajaran, pengambilan risiko, dan inovasi (De Long & Fahey, 2000).

Berdasarkan riset yang disajikan dalam buku "Family Wars", banyak bisnis keluarga yang mengalami kegagalan di generasi pertama, dan keberlanjutan *family business* di generasi kedua dapat terancam jika tidak ditangani dengan baik. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa suksesi dan persaingan antar saudara (*siblings rivalry*) menjadi faktor utama yang dapat menciptakan ketidakstabilan dalam *family business*. Pentingnya mengatasi konflik *siblings rivalry* dibahas dalam penelitian ini, dengan fokus pada generasi kedua. *Family business* dianggap sebagai gabungan dari organisasi keluarga dan organisasi bisnis, di mana adanya persaingan antar saudara dapat timbul akibat rasa iri atau ketidaksetaraan dalam perlakuan orang tua terhadap anak-anak atau menantu. Contoh dari *siblings rivalry* ditemukan dalam kisah keluarga Adam yang terdapat dalam buku *Family Wars* p. 35, di mana Ken, anak sulung, merasa cemburu terhadap adiknya Abe yang dinilai lebih ceria, berbakat, dan mendapatkan kepercayaan lebih banyak, bahkan hingga Ken melakukan tindakan ekstrem seperti membunuh adiknya. Peran orang tua dalam menetapkan penghargaan, hukuman, dan memberikan label pada anak-anak mereka juga menjadi faktor besar yang dapat memperbesar potensi konflik dalam *family business* generasi kedua.

Pentingnya *family business continuity* menjadi sorotan dalam penelitian ini, di mana faktor keberlanjutan tidak hanya terbatas pada aspek suksesi semata. Kemampuan untuk beradaptasi, misalnya, menjadi elemen kunci dalam memastikan kelangsungan bisnis keluarga. Adaptasi tidak hanya terbatas pada budaya organisasi, yang kemudian membentuk nilai-nilai organisasi atau budaya organisasi (*organizational culture*), tetapi juga melibatkan faktor eksternal, seperti kemampuan perusahaan untuk tetap beroperasi dengan baik meskipun dihadapkan pada tantangan seperti pandemi COVID-19.

Berdasarkan uraian di atas, fokus penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh *Dynamic Capabilities* terhadap *Family Business Continuity* dengan *Organizational Resilience* dan *Organizational Culture* sebagai *Intervening Variable* pada *Family Business* di generasi kedua. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *variable - variable* bebas terhadap keberlanjutan bisnis keluarga di Kota Besar. Dari paparan diatas masalah keberlanjutan bisnis keluarga berasal dari bisnis keluarga itu sendiri. Oleh karena itu, *variable - variable* bebas yang menguji ketahanan dari organisasi tersebut dipakai untuk melihat seberapa besar pengaruhnya terhadap keberlangsungan bisnis keluarga.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dari latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah *Dynamic Capabilities* berpengaruh signifikan terhadap *Family Business Continuity* pada *Family Business* ?
2. Apakah *Dynamic Capabilities* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Resilience* pada *Family Business*?
3. Apakah *Dynamic Capabilities* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Culture* pada *Family Business*?
4. Apakah *Organizational Resilience* berpengaruh signifikan terhadap *Family Business Continuity* pada *Family Business*?
5. Apakah *Organizational Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Family Business Continuity* pada *Family Business* ?
6. Apakah *Organizational Resilience* berperan sebagai mediasi antara *Dynamic Capabilities* terhadap *Family Business Continuity* pada *Family Business* ?
7. Apakah *Organizational Culture* berperan sebagai mediasi antara *Dynamic Capabilities* terhadap *Family Business Continuity* pada *Family Business* ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Penelitian ini untuk mengetahui apakah *Dynamic Capabilities* berpengaruh terhadap *Family Business Continuity* pada *Family Business*.
2. Penelitian ini untuk mengetahui apakah *Dynamic Capabilities* berpengaruh terhadap *Organizational Resilience* pada *Family Business*.
3. Penelitian ini untuk mengetahui apakah *Dynamic Capabilities* berpengaruh terhadap *Organizational Culture* pada *Family Business*.
4. Penelitian ini untuk mengetahui apakah *Organizational Resilience* berpengaruh terhadap *Family Business Continuity* pada *Family Business*.
5. Penelitian ini untuk mengetahui apakah *Organizational Culture* berpengaruh terhadap *Family Business Continuity* pada *Family Business*.
6. Penelitian ini untuk mengetahui apakah *Organizational Resilience* berperan sebagai mediasi antara *Dynamic Capabilities* terhadap *Family Business Continuity* pada *Family Business*.
7. Penelitian ini untuk mengetahui apakah *Organizational Culture* berperan sebagai mediasi antara *Dynamic Capabilities* terhadap *Family Business Continuity* pada *Family Business*.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan manfaat yaitu :

#### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan akan bermanfaat sebagai dasar pemikiran ataupun referensi untuk penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan pengaruh *Dynamic Capabilities* terhadap *Family Business Continuity* melalui *Organizational Resilience* dan *Organizational Culture* pada *Family Business* di kota besar.

#### **1.4.2. Manfaat Praktis**

1. Bagi Peneliti, dapat menjadi sarana untuk menambah pengetahuan dan memperdalam pemahaman mengenai pengaruh *Dynamic Capabilities* terhadap *Family Business Continuity* melalui *Organizational Resilience* dan *Organizational Culture*.
2. Bagi Universitas, dapat menjadi sumber pengetahuan dan referensi bagi mahasiswa untuk selanjutnya bisa menjadi bahan pertimbangan di masa depan ketika akan melakukan penelitian sejenis sehingga dapat menghasilkan penelitian yang komprehensif.
3. Bagi Pelaku Usaha, dapat menjadi wawasan atau insight bagi para pelaku usaha mengenai apa yang harus dilakukan ketika menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi secara tiba-tiba. Diharapkan dapat membantu pelaku usaha untuk menyadari pentingnya *Dynamic Capabilities* terhadap *Family Business Continuity* melalui *Organizational Resilience* dan *Organizational Culture*.