

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan ekonomi dunia pada era zaman sekarang semakin berkembang, dan penyumbang *Gross Domestic Product (GDP)* terbesar di dunia adalah bisnis keluarga, lebih dari dua pertiga perusahaan di seluruh dunia dimiliki oleh keluarga, dan mereka menyumbang lebih dari 70% GDP global (De las Heras-Rosas & Herrera, 2020) sehingga keberlanjutan bisnis keluarga memegang peran penting di sektor bisnis dan ekonomi terutama di Indonesia. Namun, terjadi penurunan dalam keberlanjutan bisnis keluarga sebesar 30 persen yang mampu bertahan hingga generasi kedua dan hanya 17 persen yang mampu meneruskan bisnis keluarga ke generasi ketiga (Kompas, 2022), untuk mempertahankan keberlanjutan bisnis keluarga pihak keluarga yang terlibat dalam *family business* memerlukan konsep *transgenerational entrepreneurship* untuk mempertahankan bisnis keluarga dalam jangka panjang.

*Transgenerational entrepreneurship* merupakan proses dimana sebuah keluarga menggunakan dan mengembangkan pola pikir kewirausahaan dan kemampuan yang dipengaruhi oleh keluarga untuk menciptakan aliran baru nilai kewirausahaan, keuangan, dan sosial lintas generasi, di dalam *transgenerational entrepreneurship* terdapat sebuah proyek STEP yang merupakan singkatan dari *Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices* berisi tentang penggabungan penelitian kewirausahaan dan bisnis keluarga untuk menyelidiki dan memahami faktor-faktor penentu keberhasilan sebuah transisi kewirausahaan didalam bisnis keluarga melalui lintas generasi (Habbershon et al., 2010).

Pemilik bisnis keluarga harus bisa mengatur hubungan *antara family, ownership* dan *management* agar tidak terjadi permasalahan didalam bisnis keluarga. Keluarga seringkali dilupakan dalam fondasi terbentuknya *family business*. Keberlanjutan bisnis keluarga ditentukan oleh keseimbangan yang tercipta didalam sebuah *family business*. Pada *family business* terdapat tiga sistem utama yaitu, *Family* yang merupakan pihak keluarga baik yang terlibat secara langsung maupun yang secara tidak langsung, *Ownership* yaitu, bentuk kepemilikan dan juga *Management* yaitu, proses pengorganisasian atau pengelolaan didalam sebuah bisnis keluarga, subsistem-subsistem tersebut harus diintegrasikan agar keseluruhan sistem berfungsi dengan cara yang terpadu sehingga dapat berkinerja optimal (Poza, 2010). Menurut Basly & Saunier (2019), *ownership* yang dimiliki oleh pihak keluarga menjadi sangat penting terhadap keberlanjutan bisnis keluarga.

Salah satu hal penting pada keberlanjutan bisnis keluarga memerlukan keterlibatan keluarga Berdasarkan Statista (2023), menyatakan bahwa Indonesia merupakan negara yang memiliki orang Tionghoa perantauan terbanyak di setiap benua, komunitas Tionghoa terbesar berada di Indonesia, dengan jumlah lebih dari sepuluh juta orang, dan komunitas Tionghoa di Indonesia sering disebut dengan Chindo (*Chinese-Indonesian*). Sebagian besar Chinese-Indonesian memiliki bisnis keluarga di Indonesia dan telah melewati banyak generasi dan saat ini, bisnis keluarga di Indonesia di dominasi oleh Chinese-Indonesian. Bisnis keluarga yang dijalankan oleh Chinese-Indonesian didirikan sekitar tahun 1950-an dan para pendiri sangat dipengaruhi oleh budaya Chinese dan diturunkan secara turun-temurun hingga saat ini memasuki generasi keempat. Saat bisnis keluarga Chinese-Indonesian memasuki generasi keempat terjadi penurunan pada keberlanjutan bisnis keluarga sehingga muncul sebuah kecurigaan mengenai fenomena ini yaitu, permasalahan ini timbul bukan karena bisnisnya tetapi timbul karena permasalahan internal yaitu, sesama anggota keluarga (Ong et al., 2014).

Terdapat beberapa bisnis keluarga di dunia yang berhasil melakukan transisi suksesi dalam jangka waktu yang panjang, yang pertama adalah Merck & Co yang merupakan perusahaan keluarga di Eropa yang bergerak di bidang farmasi terutama terlibat dalam penyediaan solusi kesehatan melalui obat-obatan resep, vaksin, terapi biologis, kesehatan hewan, dan produk perawatan konsumen (Rüsen et al., 2022). Perusahaan ini telah berhasil bertahan hingga generasi ke tiga belas.

Terdapat bisnis keluarga yang berhasil melakukan transisi suksesi di Asia yaitu, Kikkoman yang merupakan perusahaan dibidang makanan yang berfokus pada penciptaan kecap asin atau *soy sauce*. Perusahaan ini menjadi pelopor *soy sauce* yang *authentic* dari Jepang yaitu Shoyu. Kikkoman didirikan oleh Matazaemon Nakano pada akhir tahun 1600-an di dekat kota Noda yang sekarang berada di Prefektur Chiba. Saat ini, Kecap Asin Kikkoman dinikmati oleh pelanggan di lebih dari 100 negara di dunia. Dibalik kesuksesan Kikkoman dalam mempertahankan keberlanjutan bisnis keluarga terdapat sebuah pernyataan identitas yang diterapkan di Jepang yaitu, ka- kun "aturan keluarga" yang dirujuk dan ditangguhkan selama beberapa dekade, atau bahkan berabad-abad di Jepang (Sasaki et al., 2019). Ka-kun sendiri menginspirasi para pemilik bisnis keluarga di Jepang untuk mempersiapkan baik individu dan juga dokumen penting apabila adanya perubahan transisi didalam bisnis keluarga.

Contoh bisnis keluarga yang terkenal di Asia Tenggara dan Asia Timur adalah Eu Family yang bermula dari Eu Hok-chung memulai karir dibidang feng shui kemudian anaknya Eu Kong Pui memulai bisnis ini untuk membebaskan para kuli tambang timah dari cengkeraman

penderitaan akibat kebergantungan dengan opium dengan menyediakan obat-obatan dan herbal Cina yang berkualitas, dengan mendirikan toko pertamanya pada tahun 1879 di Gopeng, Perak. Toko ini diberi nama 'Yan Sang', yang secara harfiah berarti 'merawat umat manusia' dalam bahasa Cina (Chung, 2005). Bisnis ini diteruskan lagi kepada anaknya Eu Tong Sen yang melakukan ekspansi bisnis dan mengumpulkan kekayaan yang meliputi perkebunan karet, pengecoran logam, real estate, obat-obatan Tiongkok, pengiriman uang, perbankan, asuransi, dan pengelolaan rombongan opera dan teater Kanton, di seluruh Malaya, Singapura, Hong Kong, dan Kanton. Eu Tong Sen telah mendirikan jaringan gerai ritel dan jaringan perdagangan obat-obatan Cina di samping jaringan pengiriman uang. Eu Tong Sen akhirnya menjadi salah satu pedagang Tionghoa terkaya di Tiongkok Selatan dan Asia Tenggara. Saat ini Eu Tong Sen sangat terkenal sebagai tokoh bisnis yang menginspirasi dan beliau berhasil menggabungkan budaya timur dan barat didalam bisnis keluarganya.

Terdapat beberapa bisnis keluarga di Indonesia yang runtuh karena konflik keluarga yang pertama adalah PT. Sinarmas yang mempeributkan warisan ayahnya hingga membawa kasus ini ke pengadilan (CNBC Indonesia, 2022). PT Sampoerna juga mengalami konflik internal didalam keluarga. PT. Nyonya Meneer juga mengalami konflik internal didalam keluarga, kemudian beban utang meningkat, yang berakibat berpindahnya kepemilikan yang saat ini jamu nyonya meneer tidak dipegang oleh anggota keluarga tetapi orang lain Setelah sang pendiri, Ny. Meneer, meninggal dunia, perusahaan ini langsung dilanjutkan oleh generasi ketiga, yaitu 5 cucu Ny. Meneer. Namun, pada saat peralihan kepemilikan tersebut, terjadi konflik internal di antara mereka. Perselisihan yang terjadi cukup lama diantara 5 cucu Nyonya Meneer tersebut akhirnya berdampak pada kurang fokusnya para penerusnya dalam mengembangkan bisnis dan mengakibatkan operasional perusahaan tidak terkelola yang berujung pada kebangkrutan usaha Nyonya Meneer (Idris, 2017), sehingga kepemilikan menjadi sangat penting didalam bisnis keluarga (Rovelli et al., 2021). Konsep keluarga didalam bisnis keluarga khususnya di Indonesia sangat beragam karena sudah terpengaruh oleh budaya lokal, budaya asia lainnya maupun budaya barat. Konsep keluarga pada budaya barat identik dengan familiness yaitu, membentuk keluarga kecil dan *intimate* tetapi kekerabatannya kurang sedangkan budaya timur yang mencakup asia lebih menghargai adanya marga (clan) yang didalam penerapannya bisa menjadikan tujuan bisnis dan nilai-nilai bisnis didalam bisnis keluarga searah (Gibb Dyer Jr, 2006).

Dalam penerapan bisnis keluarga, terjadi perbedaan sudut pandang mengenai keberlanjutan bisnis keluarga. bisnis keluarga barat mengabaikan nilai-nilai kekeluargaan yang

ada di bisnis keluarga timur sehingga ikatan kekeluargaan mulai luntur yang nantinya bisa membawa dampak besar bagi keberlanjutan bisnis keluarga. Budaya tionghoa didalam bisnis keluarga Chinese-Indonesian ini terpengaruh oleh konfusius dan sudah diturunkan secara tersirat dari beberapa generasi terdahulu. Penelitian ini tidak melihat Konfusius sebagai pemimpin suatu agama melainkan sebagai seorang filsuf yang falsafahnya dipakai sebagai panutan pegangan hidup oleh banyak orang Tionghoa di Indonesia dan di seluruh dunia. Falsafah Konfusius belakangan ini banyak diamati oleh para ilmuwan dari dunia Barat untuk diintegrasikan dengan bidang keilmuan. Falsafah Konfusius dikenal dengan tujuh kebajikan yaitu Ren, Guanxi, Li, Yong, Zhi, Xin, dan Zhong yang dapat diterapkan dalam bisnis keluarga etnis Tionghoa (Gallo, 2011). Menurut Gallo (2011) Guan xi merupakan konsep hubungan yang dibangun berdasarkan rasa tanggungjawab sehingga hubungan ini bertahan dalam jangka panjang menjadi bagian dalam budaya pada bisnis keluarga etnis Tionghoa. Saat ini bisnis keluarga mengalami kelunturan nilai budaya bisnis pada generasi sekarang salah satunya karena pengaruh dari pendekatan budaya Barat yang dipelajari di sekolah atau universitas (Lee & Li, 2009).

Menurut Müller & Kubátová (2021) Strategi bisnis budaya Timur yang diterapkan di benua Asia lebih banyak diajarkan secara lisan tetapi tidak tertulis yang mengutamakan kultur, budaya dan nilai moralitas. Namun, terdapat perberbedaan dengan budaya Barat yang diterapkan di benua Amerika dan Eropa strategi bisnisnya telah ditulis dan dibuat menjadi buku yang dapat dibaca terus oleh generasi-generasi berikutnya. Budaya Barat lebih menekankan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas yang tinggi dalam berbisnis. Campuran dari pemikiran budaya Barat dan budaya Timur membentuk pemikiran berbisnis generasi penerus saat ini. Hal tersebut tidak menutup kemungkinan nilai-nilai budaya leluhur akan tergerus atau tersisihkan perlahan-lahan sehingga menyebabkan warna atau identitas dari suatu bisnis keluarga akan berubah (Liu, 2020). Dari pengamatan lapangan, kurikulum manajemen bisnis banyak menggunakan pemikiran para ilmuwan Barat seperti konsep-konsep yang diciptakan oleh Robert Taylor, Maslow, dan Kotler yang mengajarkan manajemen bisnis modern. Hal ini menyebabkan generasi penerus dari bisnis keluarga memiliki pemikiran yang dipengaruhi oleh budaya Timur dan budaya Barat. Akibat dari perbedaan pola pikiran tersebut seringkali menimbulkan pertikaian dalam mengelola bisnis keluarga. Di satu sisi, generasi penerus ingin menerapkan keilmuannya dan lebih menggunakan teknologi untuk mengelola bisnis keluarga, di sisi lain generasi sebelumnya masih berpikir secara konvensional.

Bisnis keluarga beretnis Tionghoa banyak dipengaruhi oleh pemikiran falsafah hidup dari Konfusius dan hal tersebut menjadi nilai organisasi dan nilai bisnis yang dianut dan dikembangkan. Dengan berjalannya waktu, di mana generasi penerus banyak mempelajari pemikiran manajemen modern dan manajemen Barat, menimbulkan ketidakharmonisan. Hal ini disebabkan pola pemikiran Barat banyak didasari oleh pemikiran-pemikiran yang tidak sama, contohnya kapitalis yang berorientasi pada keuntungan (Susilo, 2020). Penelitian ini berfokus pada *ownership* didalam bisnis keluarga beretnis Tionghoa sehingga kepemilikan menjadi sangat penting didalam bisnis keluarga. Menurut Uhlaner et al (2010) terdapat dua jenis family business yaitu, family owned business dimana kepemilikan didalam keluarga tetap tapi suksesor mengurus bisnis keluarga secara keseluruhan, dan family managed business dimana bisnis dilakukan oleh anggota keluarga secara aktif terlibat dalam operasi bisnis sehari-hari.

Penelitian ini dilakukan untuk meneruskan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Dou et al (2020) dan penelitian yang dilakukan oleh (Chirico & Nordqvist, 2010). Menurut Dou et al., (2020) melakukan penelitian kualitatif dengan membangun proposisi yang perlu diuji secara kuantitatif. Proposisi yang dibangun tersebut merupakan hasil wawancara dari enam keluarga pebisnis di China. Proposisi tersebut menyebutkan bahwa unsur- unsur *moral values, competence values, dan cognitive heuristic* ditransfer oleh generasi pertama, orang tua Tionghoa, kepada anak-anaknya dan secara eksplisit diterapkan oleh generasi muda dalam pengaturan kewirausahaan baru di tengah-tengah perubahan yang terjadi secara dinamis didalam bisnis keluarga. Menurut Chirico & Nordqvist, (2010) terdapat hubungan antara *dynamic capabilities* dan *transgenerational value creation* pada bisnis keluarga.

Penelitian kualitatif tersebut hanya berlaku di suatu situasi tertentu sedangkan penelitian kuantitatif dapat digeneralisasi lebih luas. Oleh karena itu, penelitian ini mengambil unsur-unsur tersebut untuk diuji pengaruhnya terhadap *transgenerational value creation* secara kuantitatif. Berdasarkan fenomena di atas, peneliti tertarik untuk meneliti *transgenerational value creation* dari sudut transfer budaya, apakah disetiap wilayah Indonesia nilai budaya Tionghoa didalam bisnis keluarga Tionghoa di Indonesia memiliki pengaruh atau tidak. Peneliti menduga bahwa *moral values, competence values, dan cognitive heuristics* mempengaruhi *transgenerational value creation* melalui *dynamic capabilities* pada pengusaha generasi ketiga beretnis Tionghoa di Indonesia (Chirico & Nordqvist, 2010; Dou et al., 2020). Oleh karena itu, judul dalam penelitian ini adalah “Pengaruh *Moral Values, Competence Values, dan Cognitive*

*Heuristics terhadap Transgenerational Value Creation melalui Dynamic Capabilities sebagai variabel mediasi pada pengusaha generasi ketiga Beretnis Tionghoa di Indonesia”.*

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalahnya adalah:

1. Apakah *moral values* berpengaruh terhadap *transgenerational value creation* pada pengusaha generasi ketiga yang beretnis Tionghoa di Indonesia?
2. Apakah *competence values* berpengaruh terhadap *transgenerational value creation* pada pengusaha generasi ketiga yang beretnis Tionghoa di Indonesia?
3. Apakah *cognitive heuristics* berpengaruh terhadap *transgenerational value creation* pada pengusaha generasi ketiga yang beretnis Tionghoa di Indonesia?
4. Apakah *moral values* berpengaruh terhadap *transgenerational value creation* melalui *dynamic capabilities* sebagai variabel mediasi pada pengusaha generasi ketiga yang beretnis Tionghoa di Indonesia?
5. Apakah *competence values* berpengaruh terhadap *transgenerational value creation* melalui *dynamic capabilities* sebagai variabel mediasi pada pengusaha generasi ketiga yang beretnis Tionghoa di Indonesia?
6. Apakah *cognitive heuristics* berpengaruh terhadap *transgenerational value creation* melalui *dynamic capabilities* sebagai variabel mediasi pada pengusaha generasi ketiga yang beretnis Tionghoa di Indonesia?
7. Apakah *dynamic capabilities* berpengaruh terhadap *transgenerational value creation* pada pengusaha generasi ketiga yang beretnis Tionghoa di Indonesia?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk Menganalisis pengaruh *moral values* terhadap *transgenerational value creation* pada pengusaha generasi ketiga yang beretnis Tionghoa di Indonesia.
2. Untuk Menganalisis pengaruh *competence values* terhadap *transgenerational value creation* pada pengusaha generasi ketiga yang beretnis Tionghoa di Indonesia.
3. Untuk Menganalisis pengaruh *cognitive heuristics* terhadap *value creation* pada pengusaha generasi ketiga yang beretnis Tionghoa di Indonesia.

4. Untuk Menganalisis pengaruh *moral values* terhadap *transgenerational value creation* melalui *dynamic capabilities* pengusaha generasi ketiga yang beretnis Tionghoa di Indonesia.
5. Untuk Menganalisis pengaruh *competence values* terhadap *transgenerational value creation* melalui *dynamic capabilities* pada pengusaha generasi ketiga yang beretnis Tionghoa di Indonesia.
6. Untuk Menganalisis pengaruh *cognitive heuristics* terhadap *transgenerational value creation* melalui *dynamic capabilities* pada pengusaha generasi ketiga yang beretnis Tionghoa di Indonesia.
7. Untuk Menganalisis pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *transgenerational value creation* pada pengusaha generasi ketiga yang beretnis Tionghoa di Indonesia.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dengan adanya penelitian ini diharapkan ada 2 jenis manfaat yang didapat, sebagai berikut:

##### **1. Manfaat praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi penambah referensi dalam studi manajemen dan bisa turut berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang kewirausahaan khususnya terkait *moral values*, *competence values*, *cognitive heuristics*, *transgenerational value creation*, dan *dynamic capabilities* pada pemilik bisnis keluarga generasi ketiga yang beretnis Tionghoa di Indonesia.

##### **2. Manfaat teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan atau bahan pertimbangan para pelaku bisnis dalam mendidik generasi selanjutnya untuk mengembangkan usaha atau bisnis terutama didalam bisnis keluarga agar dapat melakukan proses suksesi dalam jangka panjang dan juga bisa menciptakan nilai secara transgenerasi pada bisnis keluarganya.