



UNIVERSITAS ISLAM BATIK  
SURAKARTA  
Jl. KH. Agus Salim No. 10 Surakarta 57147  
Telp. (0271) 714751 Fax. (0271) 740160



# SERTIFIKAT

No. 303/LP3M.UNIBA.15.H.6/B/2020

Diberikan Kepada

**Dr. Ec. Dra. Hj. Istiatin, SE.,MM**

atas partisipasinya sebagai

**N A R A S U M B E R**

pada acara Webinar dengan tema :

“Sustainability Family Business Di Masa Pandemi”

yang diselenggarakan oleh:

Lembaga Penelitian Pengembangan dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP3M)

bekerjasama dengan

Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen

Universitas Islam Batik Surakarta

Dengan Narasumber

Dr. Ec. Dra. Hj. Istiatin, SE.,MM

dilaksanakan pada hari Kamis, 10 Desember 2020



Ketua LP3M

Srie Juli Rahmawatie, SP.,M.Si



# SUSTAINABILITY FAMILY BUSINESS

Dr.Ec.Dra.Hj.Istiatin.,SE.,MM  
Dosen Magister Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Batik Surakarta

# Apa Family Business/Perusahaan keluarga?

1. Sebuah perusahaan yang dimiliki, dikontrol, dan dijalankan oleh anggota sebuah atau beberapa keluarga atau dikelola oleh anggota-anggota keluarganya.
2. Serba memahami kondisi, karena mengedepankan jangka Panjang
3. Terbiasa mencari strategi manajerial
4. Mengambil keputusan lebih berhati-hati dengan landasan tepo sliro.

## ISU SENTRAL

**Mitos Perusahaan keluarga:  
“Generasi pertama membangun,  
Generasi kedua menikmati,  
Generasi ketiga menghancurkan”**

# Jenis Family Bisnis

*Family owned enterprise*  
(FOE)



perusahaan keluarga yang dikelola oleh profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga sehingga keluarga hanya berperan sebagai pemilik dan tidak ikut dalam operasional.

*Family business enterprise*  
(FBE),



perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya. Posisi-posisi kunci dalam perusahaan dipegang oleh keluarga.  
“Company owned by family and managed mainly by family members holding key positions in the organization. (sudamek, 2017)

# Pentingnya Bisnis keluarga

- Munculnya bisnis keluarga berawal dari kewirausahaan → usaha baru → berbadan hukum → bisnis keluarga
- Terdapat di berbagai negara dan berperan penting bagi perekonomian negara
- Perusahaan keluarga menjadi tulang punggung perekonomian US (59% GDP USA)
- Kontribusi bisnis keluarga di beberapa negara: Brazil - 90%, USA - 96%, Belgia - 70%, Finlandia - 80%, Prancis - 60%, Jerman - 60%, Belanda - 74%, Polandia - 80%, Portugal - 70%, Spanyol - 79%, Inggris - 70%, Australia - 75% (Timmons dan Spinelli, 2009: 596).
- di Indonesia, terdapat 48.929.636 perusahaan dan sebanyak 90,95% FB, memberi kontribusi sebesar 82,44% dari PDB (Kompas, 2016).

# Contoh FB di Indonesia Yang bertahan sampai Gen 3-5 (Swa, 13 (XXXI), 18-29 juni 2015)

- Gen 2: > 50 perusahaan
- Gen 3: Sinar mas, Wings, Bakri, Semar, Lippo, Kapal api
- Gen 4: Samporna, Jamu Jago, PT. Tawon Jaya Makasar
- Gen 5: PT Warung Tinggi Coffee



# Namun banyak juga FB yg tidak berhasil....



Selain terlilit utang yang mencapai angka puluhan miliaran rupiah, PT Nyonya Meneer sebelumnya juga pernah mengalami krisis operasional cukup panjang. Dari tahun 1984 hingga 2000, internal perusahaan terus digoyang oleh sengketa perebutan kekuasaan antarkeluarga.

([www.merdeka.com/peristiwa/nyonya-meneer-dari-konflik-keluarga-hingga-utang-berujung-pailit.html](http://www.merdeka.com/peristiwa/nyonya-meneer-dari-konflik-keluarga-hingga-utang-berujung-pailit.html), 5 agustus 2017)

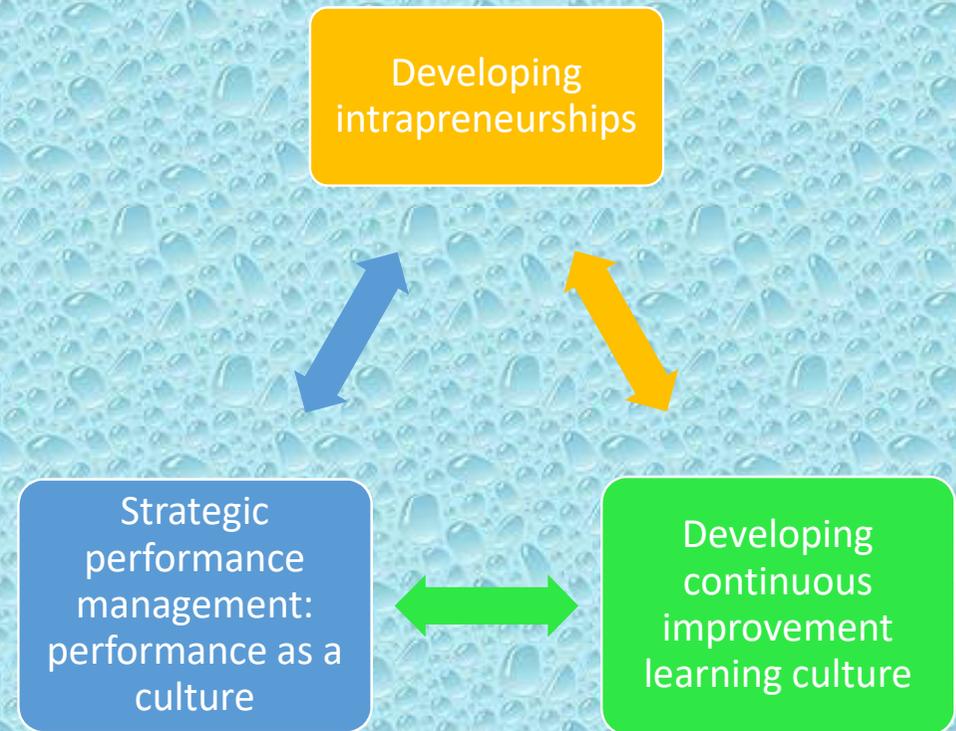


# Mengapa Family Business ada yang langgeng dan ada yang hancur?

- Permasalahan muncul jika perusahaan makin besar, Menuntut berkembangnya skill dan kompetensi keluarga seiring dgn peningkatan persaingan → Growing Pains (tumbuh saakit)
- Gejala '*growing pains*' : tidak ada rencana suksesi yang matang, kurang kemampuan mengembangkan perencanaan strategis, kelemahan dalam sistem operasional dan kontrol, masih '*one man show*' saat bisnis sudah semakin kompleks
- Profesionalisasi bisnis dapat diartikan sebagai suatu pendekatan yang didasarkan pada perencanaan dan pengontrolan pertumbuhan bisnis melalui penggunaan teknik-teknik strategi manajemen agar perusahaan tetap tumbuh, berkembang dan langgeng untuk jangka waktu panjang (Leach 1994: 85).
- Perusahaan keluarga dapat *survive* antara lain disebabkan pemilik melakukan perubahan ke manajemen profesional (Benson et al, 1990; Flamholtz, 2004).

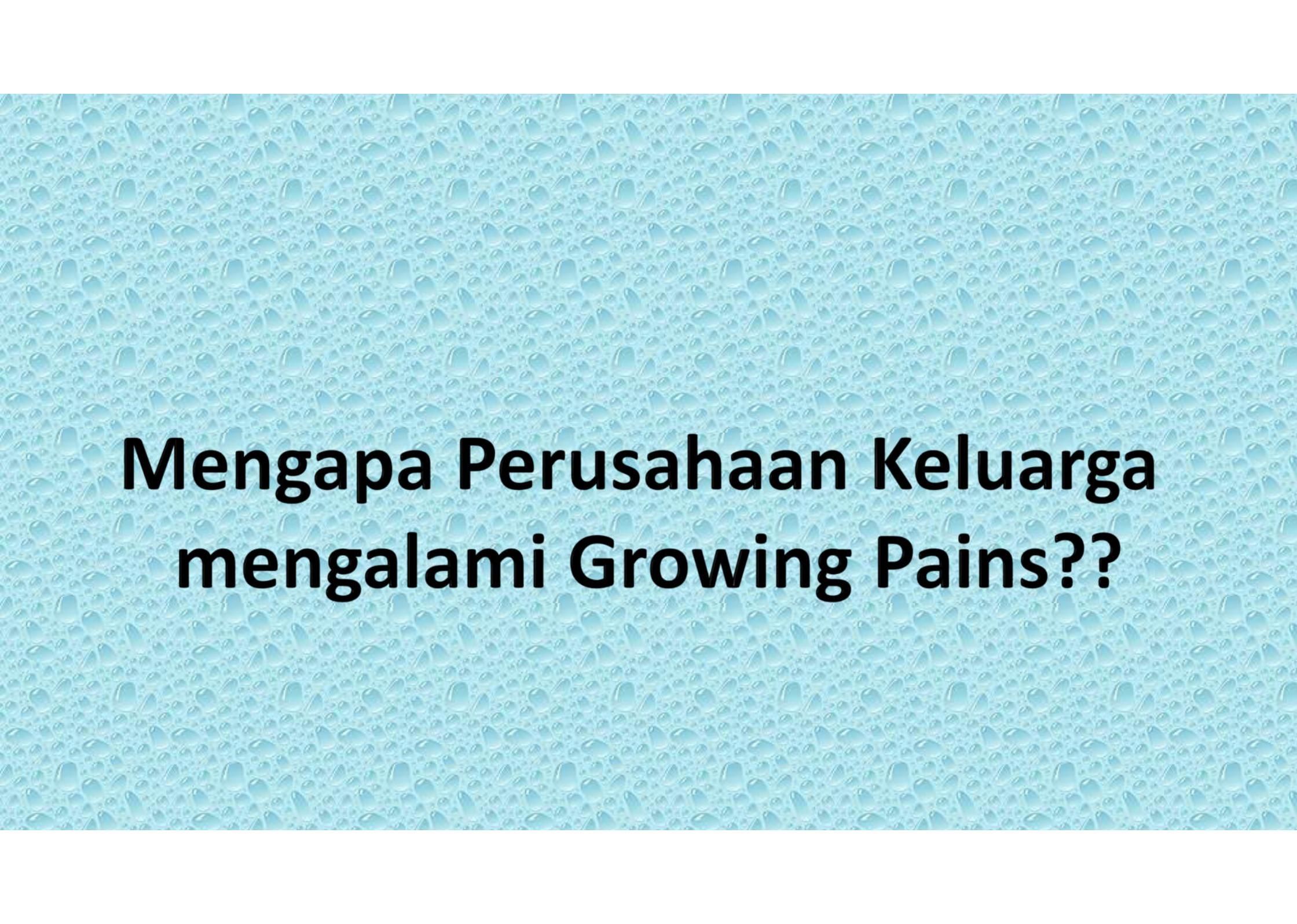
# Membuat terobosan baru: 3 Core Sustainability Strategy (Sudamek, 2017)

**Sustainability = Transformasi bisnis**



# Terobosan Next Gen Membalik Arah Bisnis Keluarga

- Mengembangkan Intrapreneurship (Business Acumen) melalui Sistem Manajemen
- Mengembangkan Inovasi & Perbaikan Berkelanjutan melalui Budaya Belajar
- Membangun Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Kinerja sebagai Budaya



**Mengapa Perusahaan Keluarga  
mengalami Growing Pains??**

Tujuh permasalahan yang dihadapi perusahaan keluarga,  
(The Jakarta Consulting Group, 2014 ),



## Growing Pains' & Tuntutan Profesionalisasi FB

- Permasalahan muncul jika perusahaan makin besar, Menuntut berkembangnya skill dan kompetensi keluarga seiring dgn peningkatan persaingan → Growing Pains
- Gejala '*growing pains*' : tidak ada rencana suksesi yang matang, kurang kemampuan mengembangkan perencanaan strategis, kelemahan dalam sistem operasional dan kontrol, masih '*one man show*' saat bisnis sudah semakin kompleks
- Profesionalisasi bisnis dapat diartikan sebagai suatu pendekatan yang didasarkan pada perencanaan dan pengontrolan pertumbuhan bisnis melalui penggunaan teknik-teknik strategi manajemen agar perusahaan tetap tumbuh, berkembang dan langgeng untuk jangka waktu panjang (Leach 1994: 85).
- Perusahaan keluarga dapat *survive* antara lain disebabkan pemilik melakukan perubahan ke manajemen profesional (Benson et al, 1990; Flamholtz, 2004).

# Sisi negatif perusahaan keluarga

- Confusing organization (campur tangan anggota keluarga dalam manajemen)
- Family reason over business logic
- Sistem kompensasi yang tertutup
- Perilaku Milking the business
- Potensi munculnya konflik yang mengakibatkan perpecahan keluarga
- manajemen '*one man show*' dan '*boss-centered*', '*loosely structured but tightly controlled*' (Bjerke 2000),
- Perusahaan keluarga adalah perusahaan yang rapuh

# Kiat Pendiri menyiapkan Next Gen yg mumpuni di Indonesia (Liputan Swa, 2016)

**Pompa passion penerus, libatkan sejak dini**

**Didik kompetensi dan kepribadiannya**

**Mentransfer core values famili, mentality dan mindset**

**Berikan peran mulai yg kecil hingga peran besar**

**Membuat aturan main sistim pengambilan keputusan**

**Biarkan penerus berbuat salah sbg lesson learnt**

**Berikan wewenang dan tidak menjadi bayang bayang**

# Faktor yang Menentukan keberhasilan Profesionalisasi FB

**Proses suksesi  
& Pola  
mentoring,**

**Peran Pendiri  
/generasi  
sebelumnya**

**Penerus/  
suksesor yg  
Mumpuni**

**Sustainability  
strategy:  
Membuat  
terobosan  
bisnis baru**

**Hasil akhir:  
Kelangngan  
FB**

## Peran Pendiri

*Mencetak “super next gen” → hasil evolusi dari gen sebelumnya (Swa 13, XXXI, 2015)*

- Mengidentifikasi motivasi/ minat suksesor sehingga ada alasan pribadi untuk tetap dalam bisnis walaupun menghadapi masa yang sulit
- Menyiapkan calon suksesor berupa pemberian edukasi formal melalui jenjang pendidikan, maupun non-formal melalui arahan-arahan pendiri secara langsung,
- Melakukan coaching awal → untuk menumbuhkan minat awal anak pada bisnis
- Melakukan mentoring kepada calon suksesor melalui transfer pengetahuan
- Menyiapkan Suksesi sedini mungkin (Planned succession)

# Peran Mentor

(“Anak jangan langsung diperlakukan sbg boss”)

## ❑ MENTOR

Bisa org dalam atau org luar

## ❑ POLA MENTORING

- **Model helikopter.** Sebelum memasuki perusahaan keluarganya, calon penerus menimba pengalaman dulu di perusahaan lain, dengan pengalaman di luar, generasi penerus bisa membawa ide segar ke dalam bisnis keluarga atau cara-cara untuk menjalankan sistem yang sudah ada secara lebih baik.
- **Model elevator.** Menggunakan model kedua, calon penerus langsung memulai kariernya di perusahaan keluarga, mulai dari posisi dasar lalu naik dengan cepat. “Dia harus mendapatkan banyak *exposure* dalam waktu singkat.
- **Model eskalator.** Calon penerus juga bisa langsung diceburkan ke bisnis keluarga. Namun, keluarga memberinya lebih banyak waktu untuk belajar lebih lama di posisi dasar



# Peran Suksesor

- Memiliki passion meneruskan bisnis keluarga
- Memiliki jiwa kewirausahaan
- Memahami nilai nilai keluarga
- Memiliki karakter kepribadian yang baik
- Memiliki kompetensi dalam bidang bisnis

- Grow as an individual
- Grow his/her role in the business
- Grow the business

(Joachim, 2005. Wise growth strategies in leading FB.)

# APA KIAM FAMILY BUSINESS TERKINI YANG HARUS DILAKUKAN AGAR SUSTAINABILITY?

1. Fleksibilitas
2. Komunikasi
3. Membalik masalah menjadi peluang
4. Harmonisasi

