

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMBENTUK BISNIS KELUARGA BERTUMBUH SECARA BERKELANJUTAN

Gunawan Adi Prayogo¹, David Sukardi Kodrat², dan I Gusti Bagus Yosia Wiryakusuma³

Fakultas Manajemen dan Bisnis Universitas Ciputra

E-mail: gadi@student.ciputra.ac.id¹, david.kodrat@ciputra.ac.id² & bagus.yosia@ciputra.ac.id³

Abstract: *The sustainability of the family business or also called the family business sustainability by The World Environmental and Development Commission (1987 in Oudah et al. 2018) is defined as the utilization of business sustainability that exists recently, in the purpose of fulfilling future life needs without sacrificing the ability of next successor generation. Family business sustainability has very important role for an entrepreneur who is running the family business. The purpose of the research is to find out what factors that form the family business sustainability growth. Respondents of this research are Universitas Ciputra Students who are joined the Family Business Community. The number of respondents used are 80 respondents. The approach of this research is carried out quantitatively using the second order confirmatory factor analysis (CFA) method. Data collection method that used is questionnaire based on eight variables, that are estimated of factors that form family business sustainability. The result of this research reveal that there are three factors that form family business sustainability, that are leadership, family business values, and family harmony.*

Keywords: *Family Business Sustainability, Entrepreneurial, Entrepreneurship, Successor Generation, Family Business Sustainability.*

Abstrak: Keberlanjutan bisnis keluarga atau yang juga disebut *family business sustainability* oleh Komisi Lingkungan dan Pembangunan dunia (1987 dalam Oudah et al. 2018) didefinisikan sebagai pemanfaatan keberlangsungan usaha yang telah ada saat ini, dengan tujuan untuk pemenuhan kebutuhan hidup dimasa mendatang tanpa mengorbankan kemampuan generasi-generasi penerus selanjutnya. Keberlanjutan bisnis keluarga memiliki peran yang sangat penting bagi seorang *entrepreneur* yang sedang menjalankan *family business*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang membentuk bisnis keluarga bertumbuh secara berkelanjutan. Responden dari penelitian ini adalah mahasiswa Universitas Ciputra yang tergabung dalam komunitas *Family Business*. Jumlah responden yang digunakan sejumlah 80 responden. Pendekatan penelitian ini dilakukan secara kuantitatif menggunakan metode *second order confirmatory factor analysis (CFA)*. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dengan berdasar pada kedelapan variabel yang diperkirakan merupakan faktor yang membentuk keberlanjutan bisnis keluarga. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa terdapat tiga faktor yang membentuk bisnis keluarga bertumbuh berkelanjutan yaitu kepemimpinan, nilai bisnis keluarga, dan keharmonisan keluarga.

Kata kunci: Usaha Keluarga, Kewirausahaan, Generasi Penerus, Keberlanjutan Bisnis Keluarga.

PENDAHULUAN

Bisnis keluarga merupakan fenomena yang menarik dalam dunia bisnis. Menurut Susanto (2007 dalam Otniel & Sugiharto 2016), bisnis keluarga memiliki beberapa karakteristik diantaranya: adanya keterlibatan anggota keluarga, adanya lingkungan yang mendukung pembelajaran dengan saling berbagi, tingginya kerandalan antar anggota keluarga, adanya kekuatan emosi, kurang formalnya jabatan, dan masih adanya kepemimpinan ganda. Proses transformasi dan pengelolaan terhadap tujuan jangka panjang perusahaan yang terukur secara jelas dikarenakan adanya ikatan kepemilikan antar generasi dalam jangka panjang. Menurut Oppenheim J, (2015 dalam Wijaya & Wijaya 2016), sebuah bisnis keluarga akan memandang *sustainability* sebagai sebuah inti tujuan dari perusahaan itu sendiri. Bisnis keluarga di Indonesia terus berkompetisi untuk menjadi perusahaan yang unggul diantara kompetitor-kompetitor lain. Perusahaan terus berupaya untuk melakukan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan (*sustainability growth*) yang berkaitan bagi perusahaan dalam menjamin pertumbuhan bisnis yang berkaitan dengan fenomena tentang *sustainability* (Esasari & Mustamu, 2015).

Bisnis keluarga memiliki kontribusi yang besar terhadap perekonomian di Indonesia. Menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS), bisnis keluarga di Indonesia merupakan perusahaan swasta yang memberikan kontribusi sebesar 82,44% terhadap pendapatan domestik bruto (Swasta Karya 2007 dalam Halim 2013). *Price Water Coopers* (PWC) yang merupakan kantor jasa profesional internasional telah melakukan survei pada tahun 2014 yang menunjukkan jumlah perusahaan keluarga di Indonesia memiliki porsi sebesar 95% dari seluruh perusahaan yang ada di Indonesia (PWC dalam Wijaya dan Wijaya 2017). Selain itu PWC juga mengungkapkan bahwa mayoritas bisnis keluarga di Indonesia memiliki tujuan untuk memastikan masa depan dari bisnis keluarga yang telah didirikan dalam 5 tahun ke depan yang dapat dilihat pada Gambar 1.1.

Hal ini ditunjukkan dengan sebesar 16% pendapat responden memastikan masa depan bisnis keluarga yang mereka miliki. Disusul di urutan ke dua dengan tujuan menjalankan usaha lebih profesional sebesar 13,2%. Dan yang ketiga meningkatkan profitabilitas sebesar 11,9%. Melalui hasil survei diatas, menunjukkan bahwa para eksekutif dari bisnis keluarga memiliki harapan yang besar terhadap generasi penerusnya atas keberlanjutan bisnis keluarga yang dimiliki. Dalam buku yang berjudul “Suksesi Perusahaan Keluarga” oleh Martini (2018), juga mengungkapkan bahwa orientasi akan keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang merupakan salah satu keunggulan dari bisnis keluarga. Keberlanjutan bisnis keluarga dibentuk oleh beberapa faktor, salah satunya masalah terpenting dalam keberlanjutan bisnis keluarga yaitu masalah suksesi (Martini, 2018). Menurut Haryanto & Harjanti (2014) sebanyak 88% pemilik bisnis keluarga memiliki keyakinan akan bisnis mereka akan diteruskan dengan baik oleh generasi selanjutnya. Namun realita menunjukkan bahwa 30% bisnis keluarga mampu melakukan transisi ke generasi kedua, 12% mampu melakukan transisi ke generasi ketiga dan 3% mampu melakukan transisi ke generasi keempat.

Universitas Ciputra yang merupakan perguruan tinggi yang didirikan pada tahun 2006 memiliki visi untuk menciptakan generasi muda sebagai entrepreneur. Dengan meningkatnya jumlah *entrepreneur* yang terbentuk di Indonesia, diharapkan akan mendorong pertumbuhan ekonomi dan menciptakan lapangan pekerjaan (Hongdiyanto, 2014). Universitas Ciputra menekankan perkuliahan pada praktik sesungguhnya dalam entrepreneurship dimana terdapat praktisi bisnis, fasilitator beserta dosen sebagai pembimbing pada mata kuliah *Entrepreneurial Project*.

Mata kuliah *Entrepreneurial Project* terbagi dalam beberapa *guild* salah satunya adalah *Guild Family Business* yang mengajarkan mahasiswa untuk terlibat dalam bisnis keluarga yang diharapkan dapat terus bertumbuh secara berkelanjutan. Mahasiswa sejak semester 4 hingga semester 7 terus dipantau terhadap proses keterlibatannya dalam bisnis keluarga. Di Universitas Ciputra, terdapat perbedaan pandangan mengenai keberlanjutan bisnis keluarga. Pada bisnis keluarga mahasiswa angkatan 2015, pendiri bisnis keluarga memiliki pandangan yang rendah terhadap keberlanjutan bisnis keluarga mereka seperti pesimis dan merasa bisnis keluarganya tidak memiliki potensi untuk berkembang.

Berbeda dengan bisnis keluarga mahasiswa angkatan 2016, pendiri bisnis keluarga memiliki pandangan yang tinggi terhadap keberlanjutan bisnis keluarga mereka, karena mereka percaya bahwa bisnis keluarga yang dimiliki peluang yang besar untuk bertumbuh. Dalam *Guild Family Business*, generasi penerus dilatih agar memiliki kompetensi dalam meneruskan bisnis keluarga sehingga terbentuk kepercayaan dari orang tua (Saputra, 2018). Oleh sebab itu penelitian ini diharapkan dapat membantu para generasi penerus dalam mengetahui faktor-faktor yang cocok untuk membentuk bisnis keluarga bertumbuh secara berkelanjutan.

Untuk mengetahui faktor-faktor yang membentuk bisnis keluarga bertumbuh secara berkelanjutan, telah dilakukan kajian terhadap beberapa literatur terdahulu. Dari hasil kajian literatur yang dilakukan oleh Oudah *et al.* (2018), Breton-Miller & Miller (2015), dan M. Ungerer & Mienie (2018), didapat 8 variabel yang membentuk bisnis keluarga bertumbuh secara berkelanjutan yaitu: perencanaan suksesi, perencanaan strategis, tata kelola perusahaan, kepemimpinan, nilai-nilai keluarga, modal keluarga, keharmonisan keluarga, dan lingkungan bisnis. Dalam penelitian ini ke 8 variabel tersebut akan dianalisa kembali pada ruang lingkup yang berbeda yaitu Mahasiswa *Family Business* Universitas Ciputra. Oleh karena itu judul penelitian ini adalah “ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMBENTUK BISNIS KELUARGA BERTUMBUH SECARA BERKELANJUTAN”.

LANDASAN TEORI

Family Business Sustainability

Menurut Komisi Lingkungan dan Pembangunan Dunia (1987 dalam Oudah *et al.* 2018) *Family Business Sustainability* didefinisikan sebagai pemanfaatan keberlangsungan usaha saat ini untuk pemenuhan kebutuhan hidup masa datang tanpa mengorbankan kemampuan generasi-generasi selanjutnya. Glover & Reay (2013), mengatakan bahwa para sejarawan bisnis telah memandang keberlanjutan bisnis sebagai indikator yang kritis dalam mengevaluasi keberlanjutan jangka panjang. Menurut Ward (1987 dalam Oudah *et al.* 2018), untuk mempertahankan sebuah bisnis keluarga, perlu adanya rencana agar keberlanjutan bisnis antar generasi dapat berjalan dengan baik. Perencanaan bisnis dilakukan dengan mempertimbangkan antara kebutuhan bisnis dan keluarga. Praktik keberlanjutan merupakan sesuatu yang penting bagi bisnis keluarga, hal ini disebabkan oleh dua hal yaitu: keberlanjutan dapat membangun reputasi yang baik di masyarakat dan mempertahankan hubungan dengan para pemangku kepentingan.

Bakoğlu & Yıldırım (2016), mengatakan bahwa bisnis keluarga cenderung memiliki orientasi jangka panjang. Pemilik bisnis keluarga memiliki keinginan untuk meneruskan bisnis keluarga melalui generasi selanjutnya dengan memastikan kekuatan dari bisnis dan hubungan antara pemangku kepentingan yang akan memberikan masa depan yang baik atau positif bagi bisnis keluarga. Para eksekutif bisnis keluarga perlu untuk mempertimbangkan faktor keberlanjutan bisnis keluarga dengan pemahaman dan pengimplementasian faktor pada waktu yang tepat demi membangun kepercayaan dan loyalitas antar anggota keluarga (Oudah *et al.* 2018). Adapun faktor-faktor bisnis keluarga yang akan dijelaskan dalam sub bab berikut:

Perencanaan Suksesi

Menurut Oudah *et al.*, (2018), perencanaan suksesi adalah pendekatan terstruktur dalam merencanakan kepemimpinan bisnis keluarga kedepan. Suksesi dilakukan untuk menghindari terjadinya konflik disaat bisnis keluarga ditinggalkan oleh pendiri atau pemilik. Perencanaan suksesi dilakukan untuk meningkatkan keterampilan melalui penugasan yang diberikan oleh pendahulu. Menurut Oudah *et al.* (2018), indikator perencanaan suksesi meliputi:

- a. Inisiatif pendahulu dalam memulai suksesi
- b. Kemampuan generasi penerus akan melanjutkan bisnis keluarga
- c. Kepercayaan seluruh anggota keluarga untuk menjaga keberlanjutan bisnis keluarga

Perencanaan Strategis

Menurut Oudah *et al.*, (2018), perencanaan strategis merupakan bagian dalam melakukan pengembangan terhadap bisnis keluarga baik dari sisi internal maupun eksternal demi terwujudnya pertumbuhan perusahaan yang memberi profitabilitas

Menurut (Oudah *et al.* 2018), Kumalasari (2016) & (M.Ungerer, & Miene C, 2018) indikator perencanaan strategis meliputi:

- a. Perumusan visi dan misi bisnis keluarga
- b. Menentukan sasaran target strategis (obyektifitas). Sasaran strategis tersebut harus dapat mendukung pencapaian visi, misi perusahaan
- c. Merumuskan target dan implementasi yang akan dilakukan
- d. Keterlibatan penasihat bisnis dalam bisnis keluarga

Tata kelola Perusahaan

Menurut Yukselen dan Yildiz (2014), Tata kelola perusahaan yaitu pengelolaan bisnis sesuai aturan dan prinsip-prinsip yang telah ditentukan. Tata kelola perusahaan pada bisnis keluarga berbeda dengan non-bisnis

keluarga dikarenakan pada bisnis keluarga, keluarga memiliki hubungan jangka panjang, budaya, norma tersendiri, serta *stakeholder* yang cenderung memiliki keterkaitan. (Oudah *et al.*)

Menurut Oudah *et al.* 2018, indikator tata kelola perusahaan meliputi:

- a. Proses perusahaan dalam melakukan pengambilan keputusan secara terstruktur
- b. Proses perusahaan dalam menangani atau memecahkan permasalahan

Kepemimpinan

Menurut Oudah *et al.* (2018), kepemimpinan adalah proses membimbing orang lain untuk memahami apa yang akan dilakukan.

Menurut Oudah *et al.* 2018, indikator kepemimpinan meliputi:

- a. Kompetensi yang dimiliki oleh seseorang dalam menjalankan kepemimpinan perusahaan
- b. Keefektifan dari kepemimpinan melalui kemampuan yang dimiliki

Nilai bisnis Keluarga

Menurut Oudah *et al.* (2018), nilai bisnis keluarga adalah tujuan yang jelas dari bisnis keluarga untuk mencapai keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang. Nilai bisnis keluarga berperan besar dalam menentukan keberlanjutan dari bisnis keluarga melalui penempatan visi bersama dan kode kerja. Penanaman nilai bisnis keluarga digunakan untuk membagi hak dan kewajiban yang jelas guna menghindari konflik antar keluarga. (Martini, 2018).

Menurut Aronoff dan Ward (2000 dalam Martini 2018), indikator nilai bisnis keluarga meliputi:

- a. Nilai-nilai yang terbentuk dalam budaya organisasi bisnis keluarga
- b. Menghargai dan memenuhi kebutuhan pelanggan
- c. Mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan
- d. Melakukan perekrutan dan mampu mempertahankan karyawan

Modal Keluarga

Menurut Oudah *et al.* (2018), modal keluarga merupakan sumber daya yang mempengaruhi dan akan mengendalikan bisnis, meliputi modal manusia, sosial dan keuangan. Hal ini akan mempengaruhi produktivitas dari bisnis keluarga.

Menurut Oudah *et al.* 2018, indikator modal keluarga meliputi:

- a. Adanya sistem sumber daya manusia yang dapat membantu proses berjalannya bisnis keluarga
- b. Adanya modal sosial dalam melakukan interaksi dan koneksi terhadap individu dan perusahaan lain yang memberi manfaat jangka pendek maupun jangka panjang

Menurut Ungerer dan Mienie (2018), keharmonisan keluarga merupakan upaya dalam memupuk hubungan antar anggota keluarga untuk mencapai kesatuan dalam bertindak dan memiliki keselarasan dalam mendukung tujuan bersama. Memiliki hubungan antar anggota keluarga yang harmonis menentukan peluang masa depan yang berkelanjutan terhadap bisnis keluarga yang dimiliki (M.Ungerer, & Miene C, 2018).

Menurut M.Ungerer, & Miene C, (2018), indikator keharmonisan keluarga meliputi:

- a. Adanya rutinitas pertemuan antar anggota keluarga.
- b. Komunikasi dilakukan secara jujur (transparan).
- c. Tidaknya unsur nepotisme (mementingkan kepentingan keluarga secara subjektif) dalam bisnis keluarga.
- d. Adanya tindakan dalam upaya untuk membina keharmonisan keluarga

Lingkungan Bisnis

Menurut Glueck and Jauch (2010:154 dalam Saputra 2015) mengemukakan bahwa Lingkungan bisnis merupakan faktor-faktor yang akan memberikan peluang maupun ancaman terhadap perusahaan.

Menurut Glueck & Jauch (2010 dalam Saputra 2015), dan Tjiptono (2013), indikator lingkungan bisnis meliputi:

- a. Biaya atau modal yang diperlukan untuk bisnis
- b. Tingkat persaingan di lingkungan bisnis berada
- c. Stabilitas ekonomi
- d. Stabilitas politik

METODOLOGI PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan. Menurut Sugiyono (2018:35), metode penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang menggunakan landasan filsafat positif dengan memandang sebuah fenomena untuk meneliti populasi atau sampel tertentu. Ukuran sampel menggunakan asumsi Roscoe (Sugiyono 2015:15), dimana setidaknya jumlah sampel diantara 30 hingga 500 sudah dianggap mewakili populasi yang ada. Menurut Hair *et al* (2006 dalam Abdillah dan Jogiyanto 2015), jumlah sampel setidaknya berjumlah minimum 10 kali jumlah jalur yang dibangun atau dengan kata lain 10 kali jumlah hipotesis yang terbentuk. Sehingga jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 80 responden.

Metode Pengumpulan Data.

Penelitian ini menggunakan jenis data ordinal. Dimana jenis data ordinal menunjukkan suatu urutan tertentu dalam satu seri (Bungin 2018: 131). Sumber data dari penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui metode angket atau kuesioner yang merupakan metode yang menggunakan daftar atau serangkaian pertanyaan yang telah disusun secara sistematis untuk diisi oleh responden yang ditentukan (Bungin 2018:133). Kuesioner yang ditujukan kepada komunitas Family Business Universitas Ciputra Surabaya. Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. (Sugiyono, 2018:148).

Instrumen penelitian yang digunakan pada penelitian ini berupa kuesioner yang diberikan jawaban dalam bentuk pengukuran melalui skala *likert*. Penggunaan skala *likert* dalam penelitian ini dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Skor 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Skor 2 : Tidak Setuju (TS)
3. Skor 3 : Netral (N)
4. Skor 4 : Setuju (S)
5. Skor 5 : Sangat Setuju (SS)

Metode Analisis Data

Metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu analisis faktor. Menurut Ghazali dan Karlina (2013), analisis faktor merupakan teknik analisis yang digunakan untuk melakukan reduksi sejumlah variabel yang besar ke dalam variabel yang berjumlah lebih kecil. Analisis faktor yang digunakan pada penelitian ini yaitu analisis *second order confirmatory factor analysis* menggunakan *software* SMARTPLS. Pemilihan *software* tersebut dikarenakan penelitian ini menggunakan sampel yang kecil, melalui SMARTPLS dapat dilakukan *bootstrapping* yaitu proses estimasi dengan mengembangkan kembali distribusi ke sampel lebih besar yang berasal dari sampel berukuran kecil.

First Order Construct

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan. Menurut Sugiyono (2018:35), metode penelitian Tahap pertama yaitu *First Order Construct*. Tahap ini dilakukan uji model pengukuran konstruk laten dimensi ke indikatornya. Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2015) terdapat beberapa langkah yang akan dilakukan, diantaranya:

1. Uji Validitas konvergen & diskriminan
 - a. Nilai *loading factor*, dengan nilai yang disarankan yaitu diatas 0,70.
 - b. Nilai *average variance extracted* (AVE), dengan nilai yang disarankan, yaitu diatas 0,5. Sedangkan dalam uji validitas diskriminan, hal yang harus diperhatikan yaitu nilai dari *cross loading*, dengan nilai yang disarankan sebesar 0,70 untuk setiap variabel.
2. Uji reliabilitas yang bertujuan untuk mengukur konsistensi internal pada alat ukur penelitian. Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam pengukuran (Hartono 2008; dalam Abdillah & Jogiyanto 2015). Uji reliabilitas dalam PLS menggunakan dua metode yaitu *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*. Hal yang perlu diperhatikan dalam uji reliabilitas, yaitu:
 - a. Nilai *cronbach's alpha*, dengan nilai yang disarankan diatas 0,70.
 - b. Nilai *composite reliability*, dengan nilai yang disarankan diatas 0,70.

Second Order Construct

Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2015), *Second Order Construct* merupakan pengukuran konstruk laten terhadap konstruk dimensinya. Pada uji validitas dan uji reabilitas, parameter dan batas nilai sama dengan *first order construct*. Pada *second order construct* perlu melakukan evaluasi konstruk terikat melalui koefisien determinansi (r^2) serta melalui nilai t-statistik untuk menguji signifikansi antar konstruk. Semakin tinggi koefisien determinansi, maka semakin baik model penelitian dan model prediksi yang diajukan. Sedangkan nilai t-statistik yang baik yaitu sebesar 1,96.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil Objek Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah mahasiswa Universitas Ciputra yang termasuk dalam komunitas *Family Business*. Kuesioner yang disebarakan terhadap 110 responden mendapatkan *response rate* sebesar 72,73% yaitu sebanyak 80 kuesioner yang diolah.

Hasil Analisis Data

First order Construct

Hasil uji validitas terhadap *first order construct* menunjukkan terdapat beberapa indikator yang tidak memenuhi syarat dari *loading factor* yaitu indikator kepercayaan (X1.3); menentukan sasaran target (X2.2) sebesar 0,549 ; keterlibatan penasihat bisnis keluarga X(2.4) sebesar 0,657; nilai yang terkandung dalam budaya organisasi bisnis keluarga (X5.1) sebesar 0,647 ; memiliki modal sosial (X6.2) sebesar 0,529 ; tingkat persaingan (X8.2) sebesar 0,612 ; stabilitas politik (X8.4) sebesar 0,662. Pada tahap ini variabel modal keluarga (X6) hanya memiliki satu indikator, sehingga variabel modal keluarga harus direduksi. Hal tersebut dikarenakan setiap variabel harus memiliki minimal dua indikator yang mewakili variabel (Bollens K A, dalam Ramadiani 2010). Selanjutnya indikator komunikasi dilakukan secara transparansi (X7.2) direduksi dengan nilai sebesar 0,699.

Selanjutnya pada pengujian terhadap *second order construct* terdapat beberapa variabel laten yang tidak memenuhi syarat *loading factor* yaitu variabel lingkungan bisnis (X8) sebesar 0,427 ; perencanaan suksesi (X1) sebesar 0,493 ; perencanaan strategis (X2) sebesar 0,516 ; tata kelola perusahaan (X3) sebesar 0,638. Hasil akhir terhadap proses reduksi variabel menunjukkan nilai AVE variabel keberlanjutan bisnis keluarga telah mencapai persyaratan *loading factor* 0,50 dengan nilai sebesar 0,508. Hasil uji validitas diskriminasi menunjukkan nilai *cross loading* indikatornya lebih besar dibandingkan terhadap variabel lain.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang memenuhi persyaratan yaitu variabel tata kelola perusahaan dengan *cronbach's alpha* sebesar 0.706 dan *composite reliability* sebesar 0.871 ; Kepemimpinan dengan *cronbach's alpha* sebesar 0.887 dan *composite reliability* sebesar 0.947; Nilai bisnis keluarga dengan *cronbach's alpha* sebesar 0.812 dan *composite reliability* sebesar 0.878 ; keharmonisan keluarga dengan *cronbach's alpha* sebesar 0.784 dan *composite reliability* sebesar 0.861. Berdasarkan pengujian yang dilakukan terdapat perubahan model analisis dimana terdapat beberapa variabel yaitu variabel kepemimpinan, nilai bisnis keluarga dan keharmonisan keluarga.

Second Order Construct

Uji reflektif *second order construct* diukur melalui nilai t-statistik sebesar di atas 1,96 maka hipotesis dapat diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan (X4), nilai bisnis keluarga (X5), dan keharmonisan keluarga (X7) memiliki nilai t-statistik di atas 1,96, sehingga dapat disimpulkan variabel-variabel tersebut mewakili konstruk utamanya.

Pembahasan

Variabel nilai bisnis keluarga merupakan variabel tertinggi pertama yang merefleksikan keberlanjutan bisnis keluarga pada komunitas *Family Business* Universitas Ciputra Surabaya. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai koefisien determinasi 0,739 dan *path coefficient* sebesar 0,860. Nilai *mean* dari indikator nilai bisnis keluarga adalah 4,325 yang berarti bahwa mayoritas responden memberikan nilai setuju. Nilai bisnis keluarga adalah tujuan yang jelas dari bisnis keluarga untuk mencapai keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang. Nilai bisnis keluarga berperan besar dalam menentukan keberlanjutan dari bisnis keluarga melalui nilai yang diturunkan dan kode atau pedoman-pedoman kerja yang telah terbentuk melalui rutinitas. Konflik dalam bisnis keluarga akan tereduksi melalui keseimbangan antara nilai bisnis dan keluarga. (Oudah *et al.* 2018).

Nilai bisnis keluarga dalam bisnis keluarga merefleksikan keberlanjutan bisnis keluarga. Hal ini juga diajarkan dalam mata kuliah *Entrepreneurial Project* dalam *Guild Family Business* Universitas Ciputra

mengenai nilai bisnis keluarga. Setiap generasi penerus diajarkan untuk melakukan empati terhadap generasi pendahulu. Hal ini bertujuan untuk mengerti secara mendalam apa yang telah generasi pendahulu lakukan dan mengetahui nilai-nilai yang ada dalam bisnis keluarga. Realita yang terjadi generasi penerus memahami nilai-nilai apa saja yang terkandung dalam bisnis keluarga yang kemudian nilai-nilai tersebut menjadi teladan dalam menjalankan atau meneruskan bisnis keluarga.

Nilai bisnis keluarga melekat dalam setiap kegiatan bisnis keluarga. Nilai-nilai yang telah terbangun dari generasi pendahulu akan diberikan secara turun menurun ke generasi selanjutnya. Martini (2018) juga mengatakan bahwa penanaman nilai bisnis keluarga digunakan untuk membagi hak dan kewajiban yang jelas guna menghindari konflik antar keluarga. Variabel keharmonisan keluarga merupakan variabel tertinggi kedua yang merefleksikan keberlanjutan bisnis keluarga pada komunitas *Family Business* Universitas Ciputra Surabaya. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai koefisien determinasi 0,658 dan *path coefficient* sebesar 0,736. Nilai *mean* dari indikator nilai bisnis keluarga adalah 4,363 yang berarti bahwa mayoritas responden memberikan nilai setuju. Keharmonisan keluarga dapat diartikan sebagai merupakan upaya dalam memupuk hubungan antar anggota keluarga untuk mencapai kesatuan dalam bertindak untuk mencapai tujuan bersama. Keharmonisan keluarga peluang masa depan yang berkelanjutan terhadap bisnis keluarga yang dimiliki (M.Ungerer, & Miene C., 2018).

Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini, generasi penerus memperhatikan keharmonisan keluarga dalam menjaga keberlanjutan bisnis keluarga. Setiap tindakan yang dilakukan dalam bisnis keluarga tidak terlepas dari hubungan antar anggota keluarga itu sendiri. Hubungan yang baik antara anggota keluarga akan menciptakan keharmonisan keluarga yang akan memberikan dampak positif terhadap keberlanjutan bisnis keluarga. Realita yang terjadi adalah generasi penerus melakukan pertemuan dengan anggota keluarga yang lain dan telah menjadi rutinitas. Komunikasi yang dilakukan secara transparan dan adanya pembinaan atas upaya menjaga kerhamonisan

Variabel kepemimpinan merupakan variabel dengan urutan ketiga yang merefleksikan keberlanjutan bisnis keluarga pada komunitas *Family Business* Universitas Ciputra Surabaya. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai koefisien determinasi 0,591 dan *path coefficient* sebesar 0,769. Nilai *mean* dari indikator nilai bisnis keluarga adalah 4,344 yang berarti bahwa mayoritas responden memberikan nilai setuju. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses membimbing orang lain untuk memahami apa yang akan dilakukan (Oudah *et al.*, 2018). mengungkapkan kepemimpinan terdiri dari dua indikator yaitu berasal dari kompetensi pemimpin dan keterampilan yang dimiliki oleh pemimpin.

Kepemimpinan berperan besar dalam mengelola bisnis keluarga. Kepemimpinan juga perlu diimbangi dengan keterampilan yang dimiliki oleh pemimpin. Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini, generasi penerus memiliki sikap kepemimpinan yang baik dimana nilai *mean* dari jawaban responden sebesar 4,362 dengan standar deviasi 0,637. Standar deviasi yang dimiliki indikator keterampilan kepemimpinan yang efektif (X4.2) merupakan yang paling kecil dibandingkan dengan indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa generasi penerus memiliki kompetensi kepemimpinan yang besar dibandingkan dengan kompetensi keterampilan yang dimiliki. Kompetensi keterampilan yang dimiliki juga akan membantu seorang pemimpin dalam mengelola bisnis keluarga. Hal ini membuktikan bahwa generasi penerus bisnis keluarga pada komunitas *Family Business* Universitas Ciputra Surabaya memiliki jiwa kepemimpinan yang tinggi dalam mengelola bisnis keluarga.

KESIMPULAN

Simpulan

Melalui analisis data dan pembahasan pada penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa dari delapan faktor yang telah di analisis yaitu perencanaan suksesi, perencanaan strategis, tata kelola perusahaan, kepemimpinan, nilai-nilai keluarga, modal keluarga, keharmonisan keluarga, dan lingkungan bisnis. Terdapat tiga faktor yang membentuk bisnis keluarga bertumbuh secara berkelanjutan pada komunitas *Family Business* Universitas

Ciputra Surabaya yaitu kepemimpinan, nilai bisnis keluarga, dan keharmonisan keluarga. Dimana terdapat beberapa indikator dari variabel yang mewakili faktor tersebut diantaranya kompetensi kepemimpinan (X4.1), ketrampilan kepemimpinan yang efektif (X4.2), menghargai dan memenuhi kebutuhan pelanggan (X5.2), beradaptasi terhadap perubahan lingkungan (X5.3), merekrut dan mempertahankan karyawan (X5.4), Rutinitas pertemuan anggota keluarga (X7.1), kontrol atas tindakan nepotisme dalam bisnis keluarga (X7.3), adanya tindakan dalam upaya membina keharmonisan bisnis keluarga (X7.4).

Saran

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian terhadap pemilik bisnis keluarga di luar Universitas Ciputra Surabaya dengan jumlah sampel yang lebih luas pula untuk mendapatkan hasil yang lebih luas. Selain itu, penelitian selanjutnya juga diharapkan menggunakan indikator dan variabel lain di luar dari penelitian ini sehingga dapat meninjau keberlanjutan bisnis keluarga dengan variabel dan indikator yang berbeda. Penelitian selanjutnya dapat melakukan kombinasi pendekatan antara kuantitatif dan kualitatif agar dapat melakukan eksplorasi yang lebih dalam mengenai keberlanjutan bisnis keluarga.

Keterbatasan Penelitian

Populasi dalam penelitian ini terbatas hanya pada mahasiswa yang mendaftar dalam *Guild Family Business* dan pada akhirnya bergabung dalam komunitas *Family Business* Universitas Ciputra Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Jogiyanto, H. (2015). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: CV. Andi.
- Bakoğlu, R., & Yıldırım, O. B. (2016). The Role of Sustainability in Long Term Survival of Family Business: Henokiens Revisited. *Social and Behavioral Sciences*, pp. 788-796.
- Breton-Miller, I. L., & Miller, D. (2015). Family Firm and Practices of Sustainability: A Contingency View. *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 7 Issue 1, pp. 26-33.
- Esasari, & Mustamu, R. H. (2015). Strategi keberlanjutan perusahaan pengembang perumahan dengan penerapan metode isis accerator. *Agora*, Vol. 3 No. 1, pp. 177-184.
- Ghozali, I., & Karlina, A. (2013). *Generalized Structured Component Analysis (GeSCA) Model persamaan Struktural berbasis Komponen*. Semarang: Badan Penerbit – Undip.
- Glover, J. L., & Reay, T. (2013). Sustaining the Family Business With Minimal Financial Rewards: How Do Family Farms Continue? *Family Business Review*, pp. 1-16.
- Halim, Y. (2013). Analisa suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga PT. Fajar Artasari di sidoarjo. *Jurnal Mahasiswa Manajemen Bisnis*, Vol. 1 No. 3, pp. 1-15.
- Haryanto, S., & Harjanti, D. (2014). Analisis Proses Suksesi Pada Perusahaan Keluarga Berbudaya Tionghoa (Studi KAsus Pada PT X). *AGORA*, Vol. 2 No. 2, pp. 1-6.
- Hongdiyanto, C. (2014). Identifikasi Kepemilikan Entrepreneurial Spirit Mahasiswa Universitas Ciputra dari Kawasan Timur Indonesia. *Jurnal Entrepreneur dan Entrepreneurship*, Vol. 3 No. 2, pp. 199-210.
- Kumalasari, C. (2016). Perumusan Perencanaan Strategis dalam Perusahaan Keluarga dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Fakultas Manajemen Ekonomi*, pp. 1-13.
- Martini, L. K. (2018). *Suksesi Perusahaan Keluarga*. Denpasar Timur: CV. Setia Bakti.
- M.Ungerer, & Miene, C. (2018). A Family Business Success Map to Enhance the Sustainability of a Multi-Generational Family Business. *International Journal of Family Business and Management Studies*, Vol. 2 No. 1, pp. 1-13.
- Otniel, H. V., & Sugiharto, S. (2016). Perencanaan suksesi pada kantor jasa penilai publik. *Agora*, Vol. 4 No. 1, pp. 729-735.
- Oudah, M., Jabeen, F., & Dixon, C. (2018). Determinants Linked to Family Business Sustainability in the UAE: An AHP Approach. *Sustainability*, Vol. 10 No. 1, pp. 1-23.
- Ramadiani. (2010). Structural Equation Model Untuk Analisis Multivariate Menggunakan LISREL. *Jurnal Informatika Mulawarman*, Vol. 5 No. 1; pp. 14-18.
- Saputra, S. A. (2015). Pengaruh Lingkungan Bisnis dan Strategi Operasi terhadap Kinerja Perusahaan pada Fanshop Persib di Wilayah Bandung. *Jurnal Fakultas Manajemen Ekonomi*, pp. 1-23.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Wijaya, A., & Wijaya, B. (2017). Analisis suksesi pada bisnis keluarga berbasis family owned enterprise (FOE). *Conference on Management and Behavioral Studies*, Vol. 2541-3406, pp. 186-193.
- Yukselen, C., & Yildiz, E. (2014). The Role of The Family Constitution in Sustainability of Family Businesses and An Evaluation in Light of Implementation Problems. *Research Journal of Business and Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 14-28.
- Tjiptono, F. (2013). Kelanggenan Entrepreneurship dalam Bentuk Bisnis Keluarga: Apa yang Telah dan Masih Perlu Diungkap. *Jurnal Entrepreneur dan Entrepreneurship*, Vol. 2 No. 1 dan 2, pp. 1-12.