

REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00201826213, 4 September 2018

Pencipta

Nama : **GAGAN GANJAR RESMI, ANDRIAN NOVIARDY, SE., M.SI.,
, dkk**
Alamat : **KOMPLEK SUKARAME PATRA PERMAI BLOK Q-22 RT.005
RW.003 KELURAHAN KEBUN BUNGA, PALEMBANG,
Sumatera Selatan, 30152**
Kewarganegaraan : **Indonesia**

Pemegang Hak Cipta

Nama : **LPPM UNIVERSITAS BINA DARMA**
Alamat : **JALAN A YANI NO. 03 PLAJU , PALEMBANG, Sumatera
Selatan, 30264**
Kewarganegaraan : **Indonesia**
Jenis Ciptaan : **Buku**
Judul Ciptaan : **BISNIS MILIK KELUARGA**
Tanggal dan tempat diumumkan untuk : **12 April 2018, di PALEMBANG**
pertama kali di wilayah Indonesia atau di
luar wilayah Indonesia
Jangka waktu perlindungan : **Berlaku selama 50 (lima puluh) tahun sejak Ciptaan tersebut
pertama kali dilakukan Pengumuman.**
Nomor pencatatan : **000116367**

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28
Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL

Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.
NIP. 196611181994031001

LAMPIRAN PENCIPTA

No	Nama	Alamat
1	GAGAN GANJAR RESMI	KOMPLEK SUKARAME PATRA PERMAI BLOK Q-22 RT.005 RW.003 KELURAHAN KEBUN BUNGA
2	ANDRIAN NOVIARDY, SE., M.SI.	JALAN KI ANWAR MANGKU NO.75 RT.045 RW.016 PLAJU ULU
3	AMIRUDIN SYARIF, S.SI., MM	JALAN HOKKY BLOK NO.22A RT.020 RW.006 KELURAHAN LOROK PAKJO ILIR BARAT 1
4	WIWIN AGUSTIAN	JALAN BANTEN 2 NO.002 RW.001 KELURAHAN 16 ULU PLAJU





2018



Buku Ajar BISNIS MILIK KELUARGA

Didanai oleh :

**Dana Hibah Penelitian Produk Terapan
Kemenristek Dikti Tahun 2017 dan 2018**

Gagan Ganjar Resmi;M Amirudin
Syarif;Andrian Noviardy;Wiwin
Agustian.

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Bina Darma**

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahiwabarkatuh.

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunianya sehingga Buku Ajar dengan Judul **Bisnis Milik Keluarga** ini telah dapat diselesaikan. Buku ajar ini merupakan salah satu output dari penelitian dengan judul **Model Pengembangan Bisnis Keluarga (Bmk) Di Umkm Sepanjang Tepian Sungai Musi Palembang yang didanai oleh Kemenristek Dikti tahun 2017 dan 2018**. Dengan adanya buku ajar ini diharapkan akan menambah khasanah keilmuan, khususnya yang berkaitan dengan bisnis milik keluarga.

Terimakasih disampaikan kepada Kemenristek Dikti yang telah mensupport penuh sehingga akhirnya buku ajar ini bisa diselesaikan. Juga kami sampaikan ucapan terima kasih kepada Universitas Bina Darma dan Lembaga Penelitian dan Pengabdian (LPPM) Universitas dan semua pihak yang telah ikut membantu dalam penyelesaian buku ini.

Kami menyadari masih terdapat kekurangan dalam buku ajar ini untuk itu kritik dan saran terhadap penyempurnaan buku ini sangat diharapkan. Semoga buku ini dapat memberi manfaat bagi mahasiswa khususnya dan bagi semua pihak yang membutuhkan.

Wassalamualaikum Warahmatullahiwabarakatuh.

Palembang, Juli 2018

Ketua

DAFTAR ISI

BAB I	PENDAHULUAN	5
	Pengertian	5
	Konsep Inti Perusahaan	9
	Perusahaan Bukan Individu	9
	Persamaan Posisi	10
	Bentuk-bentuk Perusahaan Keluarga	11
	Menenal Perusahaan Keluarga	12
BAB II	STRATEGI MENGEMBANGKAN PERUSAHAAN KELUARGA	20
	Strategi Pengembangan Sistem Perusahaan	20
	Pengembangan Sistem Manajemen Kinerja	21
	Melakukan Proses Edukasi Profesionalisme	21
	Meneruskan “Tongkat Estafet” di Perusahaan Keluarga	23
	Kisah Rhenaldi Kasali	28
BAB III	MEKANISME DAN MANAJEMEN USAHA BISNIS KELUARGA	33
	Mekanisme Bisnis Keluarga	33
	Manajemen Bisnis Keluarga	34

	Manajemen Keuangan Bisnis Kelyarga	36
	Re-Desain Bisnis Keluarga	40
BAB IV	KEUNTUNGAN DAN KENDALA-KENDALA DALAM BISNIS	43
	KELUARGA	
	Keuntungan Bisnis Keluarga	43
	Kendala-kendala Dalam Menjalankan Bisnis Keluarga	47
	Kelemahan Usaha Keluarga	47
	Peranan Penting Dalam Bisnis Keluarga	49
BAB V	KETERKAITAN KELUARGA DAN BISNIS	55
	Budaya Bisnis Keluarga	56
	Pola-pola Budaya	56
	Ciri-ciri Khusus Manajemen Perusahaan Keluarga	57
	Kebutuhan Akan Manajemen yang Baik	58
	Karyawan Non Keluarga dalam Perusahaan Keluarga	58
	Retret Keluarga	59
	Dewan Keluarga	61
BAB VI	KASUS DALAM PERUSAHAAN KELUARGA	62
	Stew Leonard's Supermarket	62

	Puma dan Adidas	62
	Perusahaan Hiburan Untuk Dewasa Hustler	64
	Ambani Grup Dari India	64
	Keluarga Gucci	65
	Gordon Ramsay Holding	66
BAB VII	MODEL PENGEMBANGAN BISNIS KELUARGA DI UMKM	68
	SEPANJANG TEPIAN SUNGAI MUSI PALEMBANG	
	Gambaran Umum Pelaku Usaha Bisnis Keluarga di Usaha Songket Palembang	68
	Lokasi	69
	Karakter Pelaku Usaha Bisnis Keluarga	70
	Hasil dan Pembahasan	71

BAB 1

PENDAHULUAN

Jika seseorang bertanya kepada anda “ Apakah yang dimaksud dengan bisnis keluarga?” jawaban anda akan beragam. Bergantung pada sudut pandang, pengalaman atau latar belakang anda. Di Indonesia dan juga di luar negeri, memang belum ada konsensus tersendiri.

Pengertian

Dibawah ini ada beberapa definisi dari mereka yang mendalami bisnis keluarga :

1. Handler (1989) :*A family business is defined as an organization whose major operating decisions and plans for leadership succession are influenced by family members in management or serving on the board.*
2. Balshaw (2004) : *A family controlled company can comprise a large complex dynastic public company, but equally could be a*

sole proprietorship, partnership, incorporated entity or any other form of business association where the focus of ownership and/or management control is in the hands of a specific family or collection of families.

3. Stuart Rock (1991) *“family business defined as a firm where the family holds a majority of voting shares; where a proportion of the senior management post are held by members of one family and where their children are expected to follow suit”*

Bisnis Keluarga adalah suatu perusahaan dimana sebuah keluarga adalah pemegang saham mayoritas dan menduduki sebagian posisi manajemen serta keturunan keluarga tersebut diharapkan mengikuti jejak mereka. Sementara yang dimaksud dengan keluarga adalah “ *Anyone related to the family by birth and marriage* ” (Bork ,1986). Keluarga adalah siapapun yang terikat karena keturunan maupun perkawinan.

Menurut kementrian Koperasi dan Usaha kecil Menengah:

Klasifikasi usaha :

1. Mikro : tradisional, mikro, modal lebih kecil atau sama dengan
Rp 100.000.000

2. Usaha kecil : asset min 200 juta diluar bangunan dan tanah, serta omzet 1 milyar
3. Usaha menengah : 200 juta- 10 milyar

Menurut *International Finance Corporation* :

(berdasarkan total asset, penjualan tahunan, dan jumlah tenaga kerja)

1. Mikro (asset US\$100.000, Penjualan US\$100.000 dan SDM 10 orang)
2. Usaha Kecil (asset dan penjualan sampai dengan US\$300.000/tahun, SDM 50 orang)
3. Menengah (US\$1.500.000, SDM 300 orang)

Perusahaan keluarga adalah sebuah perusahaan yang dimiliki, dikontrol, dan dijalankan oleh anggota sebuah atau beberapa keluarga atau dikelola oleh anggota-anggota keluarganya. Meskipun demikian, bukan berarti bahwa semua pekerja dalam perusahaan harus merupakan anggota keluarga. Banyak perusahaan keluarga, terutama perusahaan-perusahaan kecil, memperkerjakan orang lain untuk menempati posisi rendah, sementara posisi tinggi (*top manager*) dipegang oleh orang dari dalam keluarga pemilik perusahaan. Misalnya saja pemilik perusahaan adalah ayahnya, direktornya anak pertama, dan wakil direktornya anak kedua.

Banyak perusahaan keluarga yang sukses luar biasa, misalnya saja, Maspion grup, Ciputra, Nyonya Meneer, Sidomuncul, dan Meco.

Partisipasi keluarga dalam perusahaan dapat memperkuat perusahaan tersebut karena biasanya anggota keluarga sangat loyal dan berdedikasi tinggi terhadap perusahaan milik keluarganya. Meskipun demikian, seringkali timbul masalah-masalah dalam mengatur perusahaan keluarga, terutama dalam hal pergantian kepemimpinan. Sering pula muncul benturan-benturan antara kepentingan keluarga dengan kepentingan perusahaan. Sebagai contoh, perusahaan akan cenderung mempertahankan seorang anggota keluarga untuk bekerja meskipun ia kurang kompeten dalam pekerjaannya sehingga akan membahayakan kelangsungan hidup perusahaan.

Family business (bisnis keluarga) merupakan salah satu bentuk bisnis yang melibatkan sebagian anggota keluarga di dalam kepemilikan atau operasi bisnis.

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 mempengaruhi kebijakan perusahaan.

Jadi dapat disimpulkan bisnis keluarga merupakan salah satu bentuk bisnis yang melibatkan sebagian anggota keluarga di dalam kepemilikan atau operasi bisnis.

Konsep Inti Perusahaan

1. Perusahaan Bukan Individu

Bagaimana Anda sebagai pemilik perusahaan, menetapkan posisi diri sebagai pemilik dari perusahaan. Apakah Anda sudah menempatkan diri Anda dalam posisi yang tepat di dalam perusahaan? Banyak pemilik perusahaan yang lupa bahwa posisi dirinya dalam konsep perusahaan adalah sebagai panduan untuk pengambilan keputusan akhir dan penentu arah kebijakan dari perusahaan. Bukan perusahaan adalah diri Anda sendiri. Memandang bahwa perusahaan adalah citra/imaji dari diri sendiri akan menjadi suatu bentuk tanda-tanda adanya masalah pada perusahaan Anda. *Pertama*, sudah pasti bahwa sebagai pemilik ada fungsi otoriter yang muncul dalam perusahaan yang terkait dengan setiap kegiatan. *Kedua*, adanya proses pengambilan keputusan jangka pendek dalam perusahaan yang dapat mengakibatkan perusahaan tidak

berorientasi kepada proses melainkan kepada tujuan dari perusahaan itu sendiri.

2. Persamaan Posisi

Ada konsep menarik yang umumnya muncul di dalam perusahaan keluarga, adalah keterlibatan keluarga yang ada dalam organisasi yang memunculkan prinsip ketidaksetaraan dalam posisi di dalam organisasi. Salah satu masalah yang muncul adalah adanya kemunculan perlakuan yang berbeda dan kadangkala terlihat *untouchable* (tidak tersentuh), hal inilah yang dapat menyebabkan kesulitan dari individu profesional untuk menunjukkan performa mereka secara tepat dan optimal. Salah satu pendapat yang menarik yang dikemukakan oleh Warren Buffet, ketika beliau dinyatakan mengenai keputusan pengambilalihan perusahaannya kepada anak-anaknya. Beliau secara cepat menyanggah bahwa proses peurunan itu tidak akan terjadi, seraya ia berkata bahwa ia sudah mengemukakan bahwa anak-anaknya tidak akan mewarisi usahanya. Apa pun pro dan kontra mengenai kondisi perusahaan keluarga, ada baiknya perusahaan keluarga itu sendiri mulai berbenah untuk membantu proses perjalanan untuk menjadi perusahaan yang profesional. Sehingga mengetahui sebenarnya strategi apa yang paling tepat untuk digunakan dalam pengembangan perusahaan keluarga.

Bentuk-Bentuk Perusahaan Keluarga

Efektif atau tidaknya peran keluarga dalam perusahaan dapat dilihat dari ketiga bentuk bisnis keluarga berikut. Karakter dari ketiga bentuk ini tidak sama. yaitu;

1. Family owned business (FOB). Pada bentuk FOB keluarga hanya sebagai shareholder, pengelolaan perusahaan diserahkan kepada eksekutif profesional dari luar lingkungan keluarga, dan saudara yang lain tidak ikut mengendalikan perusahaan.
2. Family business (FB). Pada FB, keluarga bertindak sebagai shareholder juga mengurus perusahaan artinya perusahaan dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendiri.
3. Business family (BF). Bentuk perusahaan BF keluarga sebagai pemilik perusahaan cenderung menekankan pada hubungan kekerabatan saja.

Dalam membangun bisnis bersama keluarga atau pasangan terlebih dahulu harus jelas mendefinisikan bentuk usaha keluarga tersebut, yaitu family business atau business family. Kedua bentuk bisnis itu berbeda, FB lebih menekankan pada profesionalitas dari keluarga yang mengoperasikan atau

profesional yang bekerja di perusahaan itu. Sedangkan BF, menekankan pada hubungan kekeluargaan. Walaupun bisnis dikelola bersama keluarga, perusahaan tetap harus menerapkan prinsip good corporate governance (tata kelola perusahaan yang baik).

Seiring dengan tumbuh dan berkembangnya perusahaan, tidak jarang perusahaan keluarga “berubah bentuk” dari FB menjadi FOB, misalnya: Salim Group, Lippo, Bakrie Group, Ciputra, dan lain-lain. Apapun bentuk atau golongan bisnis keluarga yang dipilih, keluarga harus mampu mengatasi sejumlah masalah yang sering timbul, antara lain soal kepemimpinan, konflik, suksesi, transparansi, kompetisi dan budaya perusahaan.

Motivasi orang untuk membuka bisnis bersama keluarga bermacam-macam, ada yang menginginkan bisnis keluarga sebagai sumber penghasilan utama, sementara yang lain hanya untuk sampingan, penyaluran minat dan hobi saja, atau meneruskan usaha keluarga.

Mengenal Perusahaan Keluarga

Sebenarnya, manajemen perusahaan keluarga terbatas pada orang-orang di keluarga intinya. Misalnya saja anak-anaknya dan cucu-cucunya. Tetapi ada juga pemilik bayangan yang mengontrol perusahaan ini secara

tersembunyi, yaitu istri – istri mereka. Seperti dalam peribahasa cina yang mengatakan bahwa *di belakang seorang pria yang sukses ada seorang wanita*. Demikian juga di balik seorang pria yang gagal juga terdapat seorang wanita.

Para wanita ini tidak memiliki jabatan struktural di organisasi. Wewenang mereka tidak jelas, namun kekuasaan mereka melebihi nama-nama yang masuk dalam struktur organisasi perusahaan keluarga tersebut. Barangkali dikarenakan jabatan mereka sebagai “istri bos”, makanya bisa memiliki kekuasaan yang sama. Dalam beberapa hal mereka adalah salah satu penyebab runtuhnya perusahaan keluarga. sehingga sebisa mungkin jangan pernah membiarkan mereka ikut campur dalam pengelolaan perusahaan.

Rasanya tepat sekali ungkapan “Generasi pertama menciptakan, generasi kedua mengembangkan dan generasi ketiga menghancurkan” karena memang itulah yang sering terjadi. Generasi pertama dimulai dari sebuah toko yang ukurannya 6X15m dengan modal yang masih pas-pasan dengan tekad yang besar. Untuk makan saja masih susah, apalagi untuk berkembang. Singkatnya, generasi pertama inilah yang menciptakan toko. Generasi kedua melanjutkan usaha ini dan mengembangkannya dengan membuat produk sendiri. Pertimbangannya, menjual produk orang lain

memberikan keuntungan yang pas-pasan. Sementara menjual produk buatan sendiri memberikan keuntungan yang lebih besar. Hasil yang dicapai generasi kedua ini adalah perluasan tempat usahanya, mereka membeli rumah yang ada di belakangnya. Standar hidupnya meningkat dari pas-pasan menjadi berkecukupan, mereka melakukan penghematan yang luar biasa demi kemajuan usahanya ini. Hebatnya, modal usahanya bukan dari hutang bank. Generasi kedua berhasil memantapkan langkah generasi pertama dan menyiapkannya untuk generasi berikutnya.

Perbedaan utama generasi kedua dengan generasi ketiga adalah gaya hidup mereka. Generasi kedua yang meneruskan perjuangan generasi pertama hidup dalam keadaan pas-pasan dan tekad yang kuat untuk merubah nasib mereka. Generasi kedua ini merasakan pahitnya hidup mereka dan berkomitmen untuk memberikan kehidupan yang lebih baik untuk anak-anak mereka. Jika mereka hanya makan sehari sekali, anak-anak mereka harus makan sehari tiga kali. Jika mereka naik sepeda motor, anak-anak mereka harus naik mobil. Mengapa? Karena hidup serba kekurangan tidak enak, waktu masih menjadi anak mereka hanya bisa memimpikan enaknyanya jadi orang kaya. Begitu dewasa mereka masih saja tetap sengsara. Dan itu adalah hidup yang tidak menyenangkan untuk dijalani! Cukup

sampai di sini saja penderitaan kita pikir generasi kedua, anak-anak kita harus memiliki kehidupan yang lebih berkualitas.

Generasi kedua berhasil mengembangkan usaha generasi pertama dan memiliki cukup uang untuk diri mereka dan anak-anak mereka. Mulailah mereka meningkatkan taraf hidup anak-anaknya. Si anak tidak boleh melakukan pekerjaan keras, kebutuhan dan keinginan anak dicukupinya, dan pada intinya si anak dimanja. Saya yakin bahwa harapan semua orang tua adalah memberikan yang terbaik untuk anak – anak mereka. Bapak dan ibu boleh makan lauk pauk sisa kemarin, tetapi anak-anak harus makan masakan hari ini. Ayah dan ibu boleh tidak sekolah, tetapi buah hati mereka harus sekolah sampai menjadi sarjana, kalau perlu sampai sekolah ke luar negeri. Papa dan mama harus hidup hemat supaya anak – anak mereka bisa memiliki modal usaha, menikah, dan memiliki rumah sendiri. Pendeknya, anak-anak generasi kedua tidak boleh merasakan penderitaan dan kekurangan. Dan inilah alasan utama mengapa generasi ketiga sering disebut sebagai generasi yang menghancurkan perusahaan keluarga.

Bahwa generasi kedua adalah generasi yang memiliki tanggungjawab yang luar biasa besar bagi kesuksesan perusahaan keluarga. Beban pertama mereka adalah melanjutkan perjuangan generasi pertama.

Dan beban kedua adalah mendidik generasi berikutnya untuk melanjutkan perjuangan mereka. Susahnya, kedua tanggungjawab ini harus dikerjakan dalam waktu bersamaan. Biasanya, generasi kedua hanya berhasil mengerjakan salah satunya, entah itu mendidik generasi penerusnya atau mengembangkan usahanya. Dan kabar buruknya, kedua pilihan ini akibatnya tidak menyenangkan. Jika mereka hanya berhasil mendidik generasi ketiga, maka usaha mereka tidak bisa berkembang dengan baik. Sebaliknya jika mereka berhasil mengembangkan usahanya saja tanpa berhasil mendidik anak-anak mereka, maka di masa depan tinggal menunggu hari kedatangan hancurnya perusahaan keluarga ini. Apabila generasi kedua berhasil mengemban kedua tanggungjawab ini dengan baik tentunya maka hasilnya akan sangat luar biasa.

Seseorang yang pernah merasakan penderitaan tentunya akan memiliki kemauan yang kuat untuk maju. Seseorang yang pernah hidup susah tentunya akan bermimpi menjadi orang kaya. Sayangnya, seseorang yang kaya tidak akan pernah bermimpi untuk menjadi orang miskin. Seorang anak yang tidak pernah diajari hidup susah tentunya akan kesulitan jika setelah dewasa harus mengalaminya. Seorang anak yang tidak pernah salah tentunya akan menjadi diktator di masa depannya. Saya memiliki keyakinan yang sangat kuat bahwa semua anak harus diajari hidup sengsara

terlebih dulu sebelum diberi kekayaan karena tidak semua orang tahan untuk menderita. Hanya dari penderitaanlah kita bisa mengenal yang namanya kepuasan dan kemenangan. Dan juga dari kesengsaraanlah kita bisa belajar mengenal orang lain, simpati, empati, dan rasa hormat. Generasi kedua yang berhasil menanamkan ini kepada generasi ketigalah yang bisa lolos dari proses penghancuran perusahaan keluarga.

Sebenarnya proses penghancuran perusahaan keluarga oleh generasi ketiga ini sudah diketahui oleh semua orang. Namun mengapa tidak cepat diselesaikan adalah karena masalah harta atau nyawa. Generasi kedua dihadapkan pada pilihan menyelamatkan harta perusahaannya atau menyelamatkan nyawa anak-anaknya. Jika yang diselamatkan perusahaannya, maka caranya adalah dengan mendepak anaknya dari struktur organisasi. Ini sulit dilakukan karena impian semua orang tua adalah membanggakan anaknya kepada orang lain, lagipula semua yang telah mereka lakukan adalah demi kebahagiaan anak cucunya. Parahnya, jika anak mereka lebih dari satu, pertengkarannya perebutan warisan antara saudara akan jadi hadiah utama di hari – hari terakhir hidup mereka di dunia ini.

Sering kali pilihan yang diambil oleh generasi kedua adalah membiarkan anak-anak mereka menghancurkan perusahaan keluarga ini.

Dasarnya satu, apa yang telah mereka lakukan selama ini adalah untuk anak – anak merek, yang berharap kalau bisa sampai cucu cicitnya. Bagaimanapun juga, dan apapun yang telah mereka lakukan, mereka tetaplah anak-anaknya, darah dagingnya dan tujuan hidupnya. Harapannya adalah dikemudian hari mereka akan sadar akan kesalahannya dan bertobat. Sayangnya harapan ini bagaikan puncak merindukan bulan karena mereka telah dididik untuk menikmati, bukan untuk menciptakan, mereka dididik untuk meminta bukan untuk berusaha. Padahal, satu–satunya jalan untuk menyadarkan mereka adalah membuatnya belajar menderita dan serba kekurangan. Karena dalam kekurangan mereka akan belajar untuk menghargai, namun permasalahannya jarang sekali orang tua yang tega melihat tujuan hidup mereka seperti ini. Belajar untuk tega karena apa yang anak-anak ketahui dari orangtuanya-lah yang akan mereka ajarkan kepada anak-anaknya. Jika rantai ini tidak diputus, yang kena akibat adalah cucu-cicit dan seterusnya.

Hanya lima persen bisnis keluarga di Indonesia yang mampu bertahan hingga generasi ke empat (G4) dan memiliki kontribusi terhadap perekonomian nasional, seperti yang diungkapkan oleh AB Susanto, Chairman The Jakarta Consulting Group (JCG). Hasil survei JCG menunjukkan tren kelanggaran yang terus menurun pada perusahaan keluarga di

generasi kedua tinggal 61 persen, generasi ketiga 24 persen dan tinggal lima persen saja pada generasi berikutnya. Beberapa perusahaan keluarga yang bisa bertahan hingga generasi berikutnya antara lain, Kalla Group, Kalbe Farma, Mustika Ratu, Bosowa Group, Samudera Indonesia, Sinar Mas, Nyonya Meneer, Danarhadi dan lainnya. Tren kelanggengan yang terus menurun pada generasi selanjutnya juga terjadi di Amerika Serikat, Australia, dan negara-negara Asia lainnya.

AB Susanto menjelaskan yang memiliki *business plan* untuk suksesi ke generasi berikutnya dari perusahaan keluarga sekitar 28.8 persen. “Menjual perusahaan keluarga ke pemilik lainnya sekitar 19,8 persen, ke pasar terbuka 16,4 persen, dan membawa partner lain hanya 5,4 persen.” Masalah suksesi di lingkungan keluarga atau untuk profesional selalu menjadi penyebab pendeknya umur sebuah perusahaan keluarga. JCG mencatat ada tujuh isu bisnis keluarga yaitu konflik nilai dan perbedaan gaya hidup, suksesi keluarga atau menunjuk profesional, manajemen struktur, mengatur kompensasi untuk yang aktif, beda pendapat antara bisnis keluarga atau dikelola bersama, membangun kompetensi, dan distribusi pendapatan yang adil.

BAB 2

STRATEGI MENGEMBANGKAN PERUSAHAAN KELUARGA

Strategi Pengembangan Sistem Perusahaan

Pendekatan individual sebaiknya diminimalkan dan lebih kuat kepada sistem, setiap proses tahapan dan proporsi yang dialokasikan ke dalam pekerjaan untuk mengoptimalkan nilai dan tahapan operasional proses yang terukur. Hal yang paling penting dalam proses pengembangan sistem adalah merapikan suatu proses dan memastikan tindakan dari individu tersebut terjustifikasi oleh sistem sehingga tidak menimbulkan permasalahan dalam pengembangan kelanjutannya.

Salah satu masalah yang seringkali muncul dalam perusahaan keluarga adalah aspek kedekatan keluarga dan kedekatan personel yang menyebabkan adanya level disukai atau tidak disukai dalam proses operasional pekerjaan yang dijalankan di lapangan. Hal yang seringkali menarik bahwa apabila individu yang masuk ke dalam ruang lingkup disukai ternyata tidak dapat meningkatkan kinerja dari pekerjaan, tanpa ada sistem

yang baku pasti akan sangat sulit untuk mengarahkan atau mengoptimalkan orientasi pekerjaannya.

Pengembangan Sistem Manajemen Kinerja

Selain peranan sistem, peranan unit kerja SDM juga sangat mempengaruhi proses operasional manajemen kinerja yang ada dalam perusahaan. Salah satu hal yang menarik untuk diperhatikan, adalah untuk menetapkan optimalisasi dari fungsi authorisasi unit kerja HRD itu sendiri yang harus dipastikan untuk mendorong pengembangan operasional dari perusahaan. Apa hal yang terpenting dari fungsi kinerja HRD itu di dalam perusahaan, salah satu aspek pentingnya adalah mendorong faktor stimulus dari pengembangan kinerja yang dijalankan di lapangan tersebut. Dimana HRD harus memastikan bahwa sistem dan operasional dari mekanisme pekerjaan dijalankan sesuai dengan standar dan berada pada proporsi yang tepat dengan kebijakan.

Melakukan Proses Edukasi Profesionalisme

Memberikan pemahaman yang tepat terkait dengan profesionalisme dalam lingkungan organisasi salah satunya untuk memastikan bahwa aspek

profesionalisme dilakukan dan diposisikan sesuai dalam manajemen operasional dalam perusahaan.

Pengembangan leadership program dan MT (*Management Trainee*) dapat mempercepat akselerasi terhadap pengembangan profesionalisme yang ada dalam perusahaan itu sendiri. Memasukan personel dengan profesionalisme yang kuat dan memiliki aspek kompetensi yang tinggi dapat mengoptimalkan nilai kinerja, namun perlu proses untuk mengharmoniskan dengan budaya lama perusahaan. Sehingga program yang ditetapkan harus dapat dipastikan untuk memastikan hasil dan tujuan perusahaan tercapai dalam bentuk suatu sinergi kinerja yang kuat.

Untuk mengembangkan dan mengelola konsep modern dalam perusahaan keluarga, ada baiknya perusahaan menggunakan jasa konsultan manajemen untuk mengoptimalkan implementasi nya? Mengapa demikian? Hal yang pertama adalah meminimalkan potensi konflik yang muncul akibat adanya kepentingan individu tertentu dalam proses penyusunan sistemnya yang malah dapat mengakibatkan terhambatnya kinerja perusahaan. Hal yang kedua adalah memberikan referensi dan benchmarking tepat sebagai panduan dalam mengembangkan dan mengimplementasikan perusahaan keluarga sesuai dengan standar yang ditetapkan dalam perusahaan. Untuk memilih konsultan manajemen yang

tepat dalam mengakomodasi pengembangan perusahaan keluarga, sebaiknya Anda mencari konsultan yang memiliki latarbelakang yang kuat dalam bidang pendidikan dan memiliki pengalaman dalam menanganani klien perusahaan keluarga.

Meneruskan “Tongkat Estafet” di Perusahaan Keluarga

Suksesi menjadi agenda yang sangat penting bagi perusahaan keluarga. Keberhasilan suksesi akan menentukan keberlangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang dari satu generasi ke generasi berikutnya. Bagaimana penerapannya? Salah urus dalam pengelolaan suksesi bisa berakibat fatal. Banyak contoh perusahaan yang dibangun selama puluhan tahun oleh generasi pertama ambruk dalam hitungan cepat lantaran kecerobohan yang dilakukan generasi kedua atau ketiga. Harus diakui, suksesi sering menimbulkan masalah yang dipicu oleh persoalan non-teknis dan adanya muatan emosi dalam pelaksanaannya. Ini karena perusahaan keluarga tidak secara formal dan sistematis mengelola persoalan suksesi. Tak heran jika akhirnya kurang terkelola dengan baik.

Survei yang dilakukan di seluruh dunia (Lansberg, 1999) menunjukkan rendahnya “survival rate” perusahaan keluarga. Data menunjukkan, hanya 30% perusahaan keluarga di seluruh dunia yang

mampu bertahan sampai generasi kedua. Artinya, 70% perusahaan keluarga gagal untuk meraih sukses di tangan generasi kedua. Salah satu faktor utama rendahnya survival rate ini terletak pada lemahnya perencanaan suksesi. Fakta lainnya menunjukkan, 20% perusahaan keluarga di Amerika Serikat (AS) yang mampu bertahan melampaui 60 tahun pada keluarga yang sama. Kenyataan juga menunjukkan, di negara maju seperti AS, hanya 28% dari perusahaan keluarga yang mempunyai rencana suksesi dengan hati-hati, sedangkan yang lain hanya menyiapkan warisan.

Bagaimana di Indonesia? Dari hasil survei The Jakarta Consulting Group, perusahaan-perusahaan keluarga di Indonesia ternyata belum semuanya menyiapkan penerus melalui perencanaan suksesi untuk memimpin perusahaan. Responden yang telah menyiapkan penerus melalui perencanaan suksesi sebanyak 67,8% sedangkan yang lain (32,2%) tidak atau belum menyiapkannya. Managing Partner The Jakarta Consulting Group, AB Susanto mengatakan, salah satu masalah yang muncul pada pergantian antar generasi atau multigenerasi adalah tidak adanya keinginan generasi lama untuk berbagi kekuasaan dengan generasi penerus.

Menurut Susanto, suksesi yang efektif dalam perusahaan keluarga yaitu merencanakan sedini mungkin dengan melibatkan anggota keluarga. Artinya, pendiri harus mulai mengambil dua langkah ke belakang (*to take*

two steps back) agar generasi penerus dan para profesional bisa mengambil satu langkah ke depan. “Founder (pendiri) dianggap sebagai tokoh yang wibawanya besar, tahu semua koneksi, dan bila ia mengambil satu langkah yang lain tidak berani maju. Apabila ini tidak dilakukan oleh founder, regenerasi tidak akan berjalan.

Di lingkup bisnis kecantikan, nama Martha Tilaar dikenal sebagai salah satu pengusaha yang sukses. Di usianya yang tidak bisa dikatakan muda, CEO Martha Tilaar Group ini mulai mewariskan kerajaan bisnisnya kepada putrinya, Wulan Tilaar. Dalam seminar “Coaching Leadership: Turning Good Into Great Leaders” yang diselenggarakan PPM Manajemen, Wulan menceritakan kapan ia menerima kepercayaan dari ibunya untuk mengurus sebagian anak perusahaan Martha Tilaar.

Ia mengakui, sejak kecil sang ibu telah mempersiapkan dirinya untuk menggantikan posisi tersebut suatu saat kelak. Wulan kecil sudah akrab dengan usaha yang digeluti sang ibu. Setiap hari sepulang sekolah, ia pasti melihat orang-orang sedang belajar make up, menata rambut, dan aktivitas lainnya di salon milik ibunya. Bahkan, kala itu, ibunya selalu membiasakan Wulan datang ke acara-acara yang bersifat formal dan bertemu dengan orang-orang dibisnis kecantikan. “Saya termasuk anak yang penurut. Jadi

kalau ibu mengajak jalan, pasti saya ikut,” kenang anak ketiga dari empat bersaudara ini. Setelah beranjak dewasa, Wulan bersama anggota keluarga lainnya sempat menjaga stand Martha Tilaar di Pekan Raya Jakarta (PRJ). Semua itu dilakukan bukan karena terpaksa, tapi dengan kesenangan untuk membantu usaha keluarga.

Setelah menempuh pendidikan SMA di Santa Theresia, Jakarta, Wulan memutuskan untuk melanjutkan pendidikannya di bidang graphic design di College of Mount St. Joseph-Cincinnati, Amerika Serikat. Tak puas dengan pendidikan sarjana, wanita kelahiran Jakarta, 13 Juli 1977, ini meneruskan ke Boston University, mengambil bidang periklanan-komunikasi massa. Setelah merampungkan pendidikannya di Boston, Wulan mulai terjun di bisnis keluarga secara profesional pada tahun 2005. Kali pertama masuk ke perusahaan milik ibunya, ia tak langsung mendapat kepercayaan untuk memegang kendali. Awalnya Wulan dimasukkan ke art department (departemen seni) yang sesuai bidang kuliahnya.

Merasa kurang tantangan, Wulan memutuskan untuk mengurus dan bertanggung jawab di Martha Tilaar Salon & Day Spa dan Puspita Martha International Beauty School. Sejak itulah Wulan belajar banyak hal sekaligus melakukan pembenahan agar perusahaan yang ditanganinya semakin baik. Setelah empat tahun menjadi Deputy General Manager yang membawahi

empat anak perusahaan, yakni Martha Tilaar Salon & Day Spa, Puspita Martha International Beauty School, Cipta Busana Martha Tilaar, dan Art & Beauty Martha Tilaar, Wulan merencanakan untuk memperkenalkan tradisi dan kecantikan wanita Indonesia kepada dunia internasional.

“Mimpi saya adalah membawa perusahaan go international. Seperti Shisedo yang asli buatan Jepang bisa dikenal di seluruh dunia. Untuk target jangka pendek, kami ingin menguasai market Asia meski produk kami sekarang sudah beredar di kawasan Asia, seperti Malaysia, Brunei Darussalam, dan Singapura,” tuturnya bersemangat. Wulan menyadari, kunci sukses perusahaan terletak pada sumber daya manusia yang berkualitas dan komitmen dari pemilik untuk mempertahankan bisnis. “Selama ini kami konsisten dan memegang komitmen terhadap apa yang kami jalani. Kami mencoba kreatif untuk menampilkan sesuatu yang unik dan berbeda dengan produk lain,” katanya.

Wulan mengungkapkan, ibunya memegang teguh prinsip disiplin, jujur, inovasi, tekun, dan ulet atau disingkat DJITU. “Ibu adalah superwomen – pekerja keras dan sangat ulet. Sementara ini saya belum sampai pada titik itu. Saya masih menjalankan proses ke arah sana,” katanya berterus terang. Ia mengakui, sang ibu masih ikut mengurus perusahaan meski tak sebesar

dulu. Boleh dikata, sebagian besar kebijakan dan pengelolaan perusahaan sudah diserahkan kepada anak-anak.

Kendati Wulan sudah didaulat sebagai pengganti Martha Tilaar di masa mendatang, hal itu tak menyebabkan pertentangan antarsaudara kandung yang terlibat di perusahaan ini. Menurutny, baik kakak, adik, serta dua saudara lainnya sudah memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing di perusahaan. Di luar tanggung jawabnya memimpin perusahaan, Wulan tak melupakan perannya sebagai ibu sekaligus istri. Ia mengatakan, selalu meluangkan waktu untuk kedua anaknya, Anjani Anatolia Widarto dan Atira Aurealia Widarto.

Rhenald Kasali:

Jika Keluarga Rukun, Perusahaan Akan Kekal dan Kuat

Tidak selamanya perusahaan keluarga jelek. Rhenald Kasali berpendapat, perusahaan keluarga itu rapatnya seperti rapat keluarga, sehingga lebih luwes dalam pengambilan keputusan. Apa yang dirasakan oleh keluarga adalah apa yang terjadi di perusahaan. Jika keluarga rukun maka perusahaan itu juga rukun, kekal dan kuat. Sebaliknya, apabila keluarga bertengkar, maka perusahaan juga akan bercerai-berai.

Bagaimana caranya agar perusahaan keluarga menjadi kuat? *Pertama*, Rhenald menyarankan, harus ada orang yang diberikan mandat untuk memimpin perusahaan, karena tidak bisa semua anggota keluarga mengurus perusahaan. Harus dipilih satu, dua, atau beberapa orang saja dengan pembagian wewenang, karena semuanya tidak bisa mendapat wewenang yang sama. “Kalau semua wewenangnya sama bisa terjadi keributan. Jangankan antara adik kakak, suami istri saja bisa jadi masalah.

Menurutnya, banyak sekali franchise yang dikelola oleh suami istri, dan karyawannya menjadi tidak betah. “Karena suaminya perintahkan A, istrinya bilang B, dan akhirnya mereka bertengkar. Suami berpikir tentang revenue, istri berpikir tentang cost. Suaminya ingin menggenjot agar mendapat penghasilan besar, sedangkan istrinya menahan gaji karyawan, akibatnya jadi rebut. Rhenald juga menegaskan, yang penting, pertama adalah pembagian wewenang dan tanggung jawab dalam sebuah perusahaan keluarga. Beberapa contoh perusahaan keluarga yang sukses yaitu Djarum yang dijalankan oleh kakak-beradik Hartono, Tiga Pilar Sejahtera yang dijalankan Joko Mogoginta dan Garudafood yang dikendalikan oleh Sudhamek.

Kedua, apakah orang yang diberi wewenang itu punya kemampuan dan mau menjalankan tugas itu. “Seringkali kita tidak dapat menggunakan cara-cara berpikir akademis untuk mengelola perusahaan keluarga. Misalnya jika sesuatu itu kita anggap bagus, kita jalankan. Jika tidak bisa menjalankan ya sudah ditinggalkan saja. Tapi dalam perusahaan keluarga tidak bisa begitu, karena hal itu terkait emosi dan dapat menjadi keributan dalam keluarga. Kita tidak bisa beranggapan nanti suatu saat juga perusahaan akan untung. Jadi harus lebih banyak mengalah demi mempertahankan keutuhan keluarga.

Itulah sebabnya, dalam perusahaan keluarga yang lebih penting lagi adalah bagaimana mengembangkan talenta dalam keluarga atau talent development dari family. Perusahaan publik dapat memperoleh talent dari market, tapi perusahaan keluarga hanya dapat memperoleh the best from the family. Kalau ada satu orang saja yang bagus, kita sudah harus bersyukur. Tapi kalau tidak ada yang bagus, mau ambil dari mana? Berarti harus ada talent development dari family. Dari kecil sudah harus dilihat, dipersiapkan pendidikannya, kesepakatan ke depannya, dan sebagainya.

Sebelum seorang generasi penerus diajak bergabung dengan perusahaan keluarga, sebaiknya dia disuruh bekerja dulu di perusahaan lain untuk menjaga profesionalisme. Selanjutnya, yang kinerjanya baik dipanggil

kembali untuk mengurus perusahaan. Jadi, kandidat memiliki kecakapan dan kematangan, serta pernah merasakan bagaimana menjadi bawahan. Kalau orang tidak pernah jadi bawahan dan langsung jadi atasan bisa celaka. Terkadang perusahaan keluarga membiarkan anak mereka langsung menjadi karyawan di perusahaan. Walaupun statusnya karyawan, tapi perilakunya seperti bos. Faktanya, tidak ada yang berani dengan dia, karena dia anak bos.

Apa saja yang harus dihindari dalam perusahaan keluarga? *Pertama*, tidak memikirkan regenerasi. “Banyak orang membiarkan tidak ada generasi penerus hingga tiba-tiba pemiliknya sakit dan meninggal. Kita harus belajar bagaimana susah payahnya Rahmat Gobel mengambil alih Panasonic. Panasonic itu bukan diserahkan oleh orang tuanya kepada Rahmat Gobel. Saat itu Rahmat sedang sekolah di Jepang, dan tiba-tiba orang tuanya meninggal dunia. Dia bingung siapa yang memegang kekuasaan di perusahaannya, karena para sekutunya telah menjadi senior di perusahaannya. Jadi, jangan sampai keasyikan mengembangkan perusahaan sampai melupakan regenerasi.

Kedua, jangan dibiarkan proses organisasi ala kadarnya. Jadi, harus dibuat organisasi bekerja dengan sistem. Jika ada sistem, konflik akan lebih mudah

diatasi, tapi tetap harus dipikirkan bagaimana membatasi wewenang masing-masing.

BAB 3

MEKANISME DAN MANAJEMEN

USAHA BISNIS KELUARGA

Mekanisme Bisnis Keluarga

Dunia bisnis dan dunia keluarga memang memiliki perbedaan yang amat curam. Jelas, dalam sebuah keluarga kepentingan keluarga akan mengalahkan kepentingan-kepentingan yang lain. Padahal, perusahaan menuntut sikap yang profesional. Termasuk juga dalam masalah kompensasi atau pembagian keuntungan.

Perusahaan profesional akan mendasarkan pemberian gaji pada nilai pasar dan riwayat kerja (kinerja) seseorang. Sedangkan keluarga mendasarkan pemberian gaji pada kebutuhan.

Di sini terlihat betapa keluarga memiliki standar yang tidak jelas. Masalah terpenting dalam keberlanjutan bisnis keluarga adalah masalah suksesi. Suksesi memang bukan satu-satunya penentu kelanggengan bisnis keluarga. Tapi, mau tidak mau generasi pendahulu harus memberikan tongkat estafet perusahaan kepada generasi berikutnya. Suksesi tidak

hanya berarti pada tingkat pimpinan dan managerial saja, termasuk pada kebijakan-kebijakan perusahaan.

Terdapat tujuh langkah dalam melakukan suksesi perusahaan keluarga:

1. mengevaluasi struktur kepemilikan;
2. mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi;
3. Mengevaluasi keinginan keluarga;
4. mengembangkan proses pemilihan, melatih dan memonitoring penerus masa depan;
5. Melakukan aktivitas team building dari keluarga;
6. Menciptakan dewan direksi yang efektif;
7. Yang terakhir, memasukkan penerus pada saat yang tepat, yaitu ketika pendiri berusia 50 tahun dan penerus berusia 30 tahun

Manajemen Bisnis Keluarga

Kompleksitas hubungan dalam perusahaan keluarga memerlukan manajemen yang terbuka, artinya manajemen yang dikelola secara profesional. Manajemen yang baik diperlukan untuk kesuksesan tiap bisnis.

Praktek manajemen bisnis keluarga yang baik memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Merangsang pemikiran dan pemahaman strategi bisnis yang baru
2. Merekrut dan mempertahankan manajer non keluarga yang baik
3. Menciptakan organisasi yang fleksibel dan inovatif
4. Menciptakan dan melindungi modal
5. Menyiapkan pengganti kepemimpinan (suksesi)

Salah satu permasalahan umum yang dihadapi ketika perusahaan keluarga berkembang adalah menentukan gaya bisnis apa yang sebaiknya diterapkan dalam manajemennya. Ketika perusahaan masih dalam taraf kecil, manajemen keluarga masih dapat digunakan. Tetapi makin besar perkembangan usahanya, gaya manajemen tentunya harus berubah karena kemungkinan tidak lagi mampu jika hanya anggota keluarga yang mengelola.

Ciri negatif yang harus dihindari oleh perusahaan keluarga antara lain;

1. kurang formalitas,
2. pemisahan urusan personal bisnis yang tidak jelas,
3. serta kepemimpinan ganda. Hubungan interpersonal yang emosional juga harus dihindari.

Dalam bisnis keluarga, sikap-sikap jujur, ulet dan tidak serakah akan membawa pada perkembangan yang baik. Sifat jujur diperlukan agar orang tetap percaya dengan setiap perkataan dan perbuatannya. Sikap ulet dapat mendorong seseorang untuk maju dan tidak gagal. Sikap tidak serakah mencegah seorang pengusaha tidak fokus dalam melakukan ekspansi usahanya.

Manajemen Keuangan Bisnis Keluarga

Manajemen keuangan bukan sekedar bagaimana memanajemen uang kas. Tapi lebih dari itu, manajemen keuangan adalah bagaimana perusahaan mengelola kekayaan untuk menghasilkan keuntungan dan memanfaatkan sumber-sumber modal untuk membiayai usaha. Meski sederhana, bisnis keluarga pun perlu menerapkan prinsip-prinsip manajemen keuangan.

Berikut beberapa dasar manajemen keuangan bagi bisnis keluarga.

1. Pisahkan uang pribadi dan usaha.

Kesalahan paling umum yang dilakukan pengusaha UKM dalam mengelola keuangan adalah mencampur uang usaha dengan uang pribadi. Mungkin karena usaha masih kecil, kita berpikir tidak masalah jika mencampur uang usaha dengan uang pribadi. Namun yang kebanyakan terjadi, kita sulit

membedakan pengeluaran pribadi dan usaha. Walhasil, keperluan pribadi sedikit demi sedikit menggerogoti saldo uang usaha.

2. Rencanakan penggunaan uang.

Bahkan saat perusahaan memiliki modal lebih banyak, perusahaan tetap harus merencanakan penggunaan uang sebaik mungkin. Jangan hambur-hamburkan uang meski saldo kas tampaknya berlebihan. Tanpa perencanaan yang matang. Sesuaikan rencana pengeluaran dengan target-target penjualan dan penerimaan kas. Urungkan rencana-rencana belanja modal jika tidak memberikan manfaat dalam meningkatkan penjualan atau menurunkan biaya-biaya. Lakukan analisa “cost and benefit” atau “untung rugi” untuk meyakinkan bahwa penggunaan uang perusahaan tidak bakal sia-sia dan memberikan return yang menguntungkan.

3. Buat buku catatan keuangan.

Bisnis tidak cukup dikelola berdasarkan ingatan, melainkan dengan catatan yang lengkap. Minimal anda wajib memiliki buku kas yang mencatat keluar masuknya uang. Lalu cocokkan setiap hari saldo uang dengan catatan anda. Ini untuk mengontrol lalu lintas uang dan memastikan tidak ada uang yang terselip. Selanjutnya tingkatkan kemampuan administrasi kita untuk mencatat penjualan dan biaya-biaya. Tidak kalah penting, kita juga harus mencatat saldo-saldo hutang piutang, persediaan dan aset-aset tetap

perusahaan. Jika mampu, gunakan sistem komputer untuk memudahkan proses pencatatan. Dan alangkah lebih baik lagi jika anda bisa menerapkan sistem akuntansi yang memadai.

4. Hitung keuntungan dengan benar.

Menghitung keuntungan dengan tepat sama pentingnya dengan menghasilkan keuntungan itu sendiri. Bagian yang paling kritikal dalam menghitung keuntungan adalah menghitung biaya-biaya. Sebagian besar biaya bisa diketahui karena melibatkan pembayaran uang tunai. Sebagian yang lain tidak berupa uang kas, seperti penyusutan dan amortisasi. Sebagian lagi belum terjadi namun perlu dicadangkan untuk dikeluarkan di masa mendatang, seperti pajak dan bunga pinjaman.

5. Putar arus kas lebih cepat.

Jangan hanya berpusat pada keuntungan. Manajemen keuangan meliputi juga bagaimana perusahaan mengelola hutang, piutang dan persediaan barang dagangan. Banyak usaha mengalami kesulitan kas meski catatan akuntansi mereka menunjukkan angka berwarna biru. Perhatikan bagaimana anda memutar kas. Putaran kas anda melambat jika termin penjualan kredit anda lebih lama ketimbang kulakannya, atau jika anda harus menyimpan persediaan barang dagangan. Anda harus mengusahakan termin penjualan kredit sama dengan pembelian kredit anda. Anda juga

harus mampu menekan tingkat persediaan sedemikian rupa agar tetap dapat memenuhi order namun tanpa membebani keuangan.

6. Awasi harta, hutang dan modal.

Secara berkala, kita perlu memeriksa persediaan di gudang dan memastikan semuanya dalam keadaan lengkap dan baik. Namun sebelum kita bisa melakukan itu, kita perlu mempunyai administrasi yang memadai untuk mengontrol semua itu. Hal yang sama perlu anda lakukan terhadap piutang-piutang kepada pembeli dan tagihan-tagihan dari supplier. Kita tidak mau ada tagihan yang macet atau kedobelan membayar kepada supplier gara-gara catatan anda berantakan. Jika kita tidak mampu melakukan semua itu sendiri, anda dapat mempekerjakan bagian keuangan dan menetapkan prosedur keuangan yang cukup untuk memastikan bahwa harta kekayaan usaha perusahaan selalu terjaga dengan baik.

7. Sisihkan keuntungan untuk pengembangan usaha.

Menyisihkan sebagian keuntungan untuk pengembangan usaha. Salah satu tugas penting manajemen keuangan adalah menjaga kelangsungan hidup bisnis dengan mendorong dan mengarahkan investasi ke bidang-bidang yang menguntungkan.

Re-Desain Bisnis Keluarga

Seperti yang diketahui, sistem manajemen bisnis keluarga tidak pernah diatur demikian rupa oleh sebab pengelola adalah keluarga dekat. Oleh sebab pemilik usaha akan mempercayakan semua urusan operasional maupun keuangan bisnis kepada keluarga. Sehingga tidak terkesan muncul rasa was-was takut dibobol atau dikorupsi. Semua adalah keluarga sendiri yang mengurus, jadi mana mungkin keluarga berkianat menghancurkan perusahaan yang dibangunnya. Begitulah paradigma yang ada di Indonesia. Jumlah bisnis keluarga sangat besar dibanding dengan perusahaan yang non keluarga. Nah, apa yang akan kita paparkan di tulisan ini sesungguhnya adalah masalah waktu. Yaitu bisnis keluarga tidak selamanya menjadi bisnis keluarga. Putra dan putri penerus bisnis keluarga tentunya akan mengubah perusahaan menjadi perusahaan yang profesional.

Pada saat ini perusahaan keluarga tidak lagi diharapkan akan dikendalikan dengan cara tradisional. Sebab sudah banyak contoh perusahaan keluarga yang sudah dikendalikan dari Amerika, dimana generasi penerus memperoleh pendidikan. Melalui sebuah rekayasa teknologi bisnis keluarga bisa diubah menjadi profesional. Salah satunya dengan cara mendesain ulang sistem manajemen bisnis keluarga menjadi manajemen yang sudah profesional. Para pengelola diharapkan sudah

bukan keluarga lagi. Serta di sini tentunya membutuhkan manajemen perusahaan yang sangat profesional dan tidak dihantui oleh masalah kebocoran keuangan. lalu langkah-langkah apakah yang bisa dilakukan untuk re-desain bisnis keluarga?

1. Rapikan struktur organisasi keluarga sehingga dalam struktur organisasi yang rapi pengendali bisnis dapat dialihkan ke para profesional secara gaji seperti: para manager profesional yang digaji untuk mengelola perusahaan.
2. Tentukan job des dan batas wewenang dengan jelas para pejabat yang berada dalam organisasi perusahaan.
3. Buat SOP (standard operating procedure) sedemikian rupa sehingga perusahaan dapat dijalankan sesuai dengan standard yang diinginkan.
4. Buat penilaian untuk para karyawan seperti KPI (Key performance Indicator) dan tentukan reward dan punishment-nya.
5. Supaya berjalan dengan baik, pilihlah software yang akan membantu operasional perusahaan seperti : software accounting, software manufacturing dan software pay roll.

6. Kerja samalah dengan lembaga sertifikasi ISO yang akan melakukan audit terhadap operasional perusahaan sehingga layanan pelanggan tetap terstandard dan terjaga.
7. Kerja samalah dengan audit external yang akan membantu dalam mengefektifkan kinerja keuangan dan lainnya

BAB 4

KEUNTUNGAN DAN KENDALA-KENDALA

DALAM BISNIS KELUARGA

Keuntungan Bisnis Keluarga

Mengelola perusahaan keluarga adalah sesuatu yang 'gampang-gampang susah'. Bekerja dengan saudara sendiri tentu memudahkan usaha karena saudara cenderung bisa lebih dipercaya, sudah dikenal dengan baik, dan memiliki ikatan yang kuat. Tetapi, saudara juga merupakan *partner* usaha yang paling sulit. Semua keputusan dan masalah harus dicari titik temunya alias musyawarah mufakat. Bila sampai ada konflik perusahaan bisa merembet sampai ke masalah keluarga.

Masalah-masalah yang berhubungan dengan bisnis keluarga dapat dengan mudah membutuhkan orang muda untuk mengambil keuntungan di dalam bisnis. Banyak keuntungan yang berhubungan dengan keterlibatan keluarga seharusnya diakui dan digunakan untuk merekrut anggota keluarga agar bekerja dalam perusahaan keluarga.

Keuntungan datang dari hubungan kekeluargaan yang kuat, anggota – anggota keluarga tertarik pada bisnis karena ikatan keluar. Memulai dari usaha kecil bersama keluarga – dengan suami, anak, atau sanak saudara bisa menjadi tantangan yang unik.

Di sisi lain, ini juga sangat membantu untuk urusan kepercayaan dan cara yang bagus untuk mengajak semua anggota keluarga untuk bersama-sama demi keamanan generasi selanjutnya. Keuntungan utama dari menjalankan bisnis dengan keluarga adalah adanya kepercayaan yang tidak didapatkan dari bisnis yang tidak berorientasi pada keluarga. Karena adanya kepercayaan dan hubungan keluarga inilah, anggota keluarga bisa bekerja lebih giat dan tidak membutuhkan kontrak legal dan permasalahan lain yang berkaitan dengan karyawan. Keuntungan lain adalah, terlepas dari banyaknya argumen, keluarga memiliki kecenderungan untuk tetap bersatu dalam masa-masa sulit. Hal ini disebabkan karena setiap anggota memiliki pemahaman yang lebih terhadap anggota keluarga yang lain, dan memiliki argumen, kerja sama, dan pengalaman negatif bersama-sama. Terlepas dari semua keuntungan memiliki bisnis keluarga, ada beberapa hal yang harus diperhatikan:

1. Mencampurkan bisnis dengan urusan pribadi dan keluarga bisa berdampak buruk pada hubungan keluarga. Pastikan anda

membuat batasan-batasan yang jelas tentang dimana dan kapan anda bisa berbicara tentang bisnis.

2. Pastikan bahwa komunikasi tidak menjadi halangan. Adakanlah pertemuan rutin untuk membahas perkembangan dan perbedaan pendapat.
3. Perlakukan bisnis keluarga sebagaimana mestinya. Masalah yang sering terjadi dalam bisnis keluarga adalah terlalu berfokus pada 'keluarga' daripada bisnis.
4. Pastikan bahwa setiap orang memiliki peran yang jelas. Ini akan membantu untuk menumbuhkan lingkungan bisnis.
5. Anggota keluarga yang berada di dalam bisnis harus diperlakukan secara adil. Tidak boleh ada pilih kasih dalam bisnis. Gaji dan keuntungan yang adil dapat menjadi poin awal yang bagus.
6. Berusahalah untuk memngembangkan rencana pergantian. Siapa yang akan mengambil alih bisnis setelah anda pensiun? Contohnya, apakah anak saudara anda atau anak anda? Ini dengan asumsi bahwa saudara anda dan anda memiliki saham kepemilikan atas perusahaan.

7. Jika anak anda akan bergabung dalam bisnis, usahakan agar mereka mendapat pengalaman di luar bisnis keluarga selama 3-5 tahun sebelum mereka bergabung. Hal ini akan memberi mereka perspektif atau pandangan yang berharga tentang bagaimana bisnis seharusnya dijalankan di luar setting keluarga.

Kelebihan Usaha Keluarga menurut CEO PT Sido Muncul, Irwan Hidayat:

1. Kebebasan Bertindak. Jika usaha yang dijalankan oleh keluarga mengalami masalah atau memiliki keinginan untuk mengembangkan, maka anggota keluarga tersebut bebas melakukan tindakan untuk memperkecil masalah atau menggunakan berbagai macam cara untuk mengembangkan usahanya.
2. Resiko pengambil alihan usaha kecil. Usaha yang dijalankan oleh keluarga sejak lama, dapat diturunkan secara langsung ke keturunannya untuk dikembangkan dan diolah. Orang lain yang ingin menduduki jabatan atau pemilik usaha tersebut teridentifikasi sangat kecil karena adanya komitmen keluarga untuk menurunkan usahanya kepada keturunannya.
3. Berorientasi jangka panjang. Usaha sukses yang dilakukan oleh sebuah keluarga, pasti akan terus dikelola oleh keluarga tersebut

dan diturunkan kepada keluarganya agar tetap berkembang dan lebih berkembang lagi. Sehingga usia usaha tersebut tergolong cukup panjang.

Kendala-Kendala dalam Menjalankan Bisnis Keluarga

Dari masalah-masalah yang sering muncul dalam bisnis keluarga, terutama masalah profesionalisme, akhirnya muncul mitos, “generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, dan generasi ketiga menghancurkan”. Dan, masalah kepemimpinan dalam perusahaan keluarga, masalah konflik yang sering terjadi dalam bisnis keluarga, suksesi, kompetensi, dan budaya dalam perusahaan keluarga sebagai tawaran paradigma baru dalam bisnis keluarga. Semua ini tidak lain sebagai counter attack terhadap mitos: “generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, dan generasi ketiga menghancurkan”.

Kelemahan usaha keluarga:

1. Sulit melakukan management usaha

Usaha yang dirintis oleh keluarga atau usaha yang sudah turun temurun dikembangkan oleh keluarga, terkadang faktor kekeluargaan yang ada pada diri individu atau anggota keluarga memiliki rasa iri terhadap tugas yang

telah dibagikan. Sehingga antara bisnis dan keluarga terkesan masih saling mempengaruhi.

2. Penempatan personel tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki

Setiap jabatan yang diberikan kepada seseorang tidak berdasarkan kemampuan atas diri individu tersebut, tetapi asal tunjuk dalam pemberian tanggung jawab perusahaan atau bisnis yang dirintis. Dapat dikatakan kurang adanya tindakan yang adil.

3. Terjadi konflik kepentingan

Bisnis keluarga yang dijalankan oleh anggota keluarga dan merekrut orang lain untuk ikut membantu usahanya, jika terjadi masalah atau konflik di dalam bisnis, maka 85% atau kebanyakan yang disalahkan atau yang menjadi penyebab munculnya masalah adalah orang lain yang bukan anggota keluarganya. Tetapi jika yang sedang bermasalah adalah antar-anggota keluarga dalam satu bisnis, maka kedua pihak sulit mengakui kesalahan yang diperbuat dan cenderung saling tuduh.

4. Sulit mendelegasikan

Waktu kerja yang diberikan tidak sesuai dengan perjanjian dengan karyawan lain. Jika atasan mengerjakan sesuatu sampai melebihi batas waktu kerja, maka bawahan cenderung mengikuti waktu kerja yang sedang dijalankan oleh atasannya. Tidak hanya itu semua keputusan perusahaan

atau bisnis berada di tangan atasan atau pemilik usaha keluarga ini, jadi karyawan menunggu keputusan tersebut.

Peranan Penting Dalam Bisnis Keluarga

Bisnis keluarga merupakan jenis usaha yang terbesar di dunia, misalnya Wal-Mart, Ford Motor, Motorola, Samsung, LG Group Corp., Carefour, Tata Group (India), Saudi Binladin, BMW, Hyundai Motor, Toyota. *Data Indonesian Institute for Corporate and Directorship (IICD, 2010)* menunjukkan bahwa lebih dari 95 persen bisnis di Indonesia merupakan perusahaan yang dimiliki maupun dikendalikan oleh keluarga. Berdasarkan data Biro Pusat Statistik, perusahaan keluarga di Indonesia merupakan perusahaan swasta yang mempunyai kontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto yaitu mencapai 82,44 persen. (2007).

Menurut 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", bahwa suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada

keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan.

Umumnya perusahaan keluarga mendasarkan pemberian gaji pada kebutuhan, bukan pada nilai pasar dan riwayat kerja seseorang. Di sini terlihat betapa keluarga memiliki standar yang tidak jelas.

Dari masalah-masalah yang sering muncul dalam bisnis keluarga, terutama masalah profesionalisme, akhirnya masalah kepemimpinan dalam perusahaan keluarga, masalah konflik yang sering terjadi dalam bisnis keluarga, suksesi, kompetensi, dan budaya dalam perusahaan keluarga sebagai tawaran paradigma baru dalam bisnis keluarga menjadi yang utama untuk diselesaikan. Dan masalah terpenting dalam keberlanjutan bisnis keluarga adalah masalah suksesi, yaitu bagaimana menciptakan penerus perusahaan kepada generasi berikutnya, termasuk pada kebijakan-kebijakan perusahaan yang akan dibuat. Upaya suksesi bukan hal mudah seperti membalikkan tangan, namun suksesi ini membutuhkan puluhan tahun sehingga hasilnya dapat terlihat berhasil atau gagal.

Di awal sebelum usaha dijalankan, perlu ditentukan apakah tujuan dari usaha keluarga itu sendiri. kemudian siapa tokoh yang menggerakkan usaha keluarga dimana peranannya sangat penting sebagai pengelola

usaha. Disusul dengan pentingnya memiliki keahlian, yaitu keahlian dalam bidang usaha yang ditekuni. Keahlian tidak berarti harus menguasai seluruh pekerjaan dalam usaha, namun keahlian berarti mengerti seluruh proses usaha itu berjalan dari mulai produksi, inventori, pemasaran, dan laporan.

Di sisi lain, modal, yang bukan sesuatu yang penting dalam memulai usaha namun aspek modal juga perlu untuk diperhatikan karena pilihan mengenai jenis usaha tertentu akan berdampak pada besarnya dana keluarga yang harus dikeluarkan untuk memulai usaha tersebut.

Bisnis keluarga mampu bertahan berkesinambungan puluhan tahun jika dikelola secara profesional, dengan tetap mewariskan budaya keluarga. Penerus bisnis keluarga, perlu dipersiapkan sejak dini untuk mengenali seluk-beluk bisnis pendinya supaya penerus mampu melanjutkan kesuksesan yang telah dirintis pendirinya. Menyiapkan regenerasi secara matang menjadi kunci kesuksesan sejumlah bisnis keluarga.

Melibatkan dirintis generasi pertama, si pewaris tahta harus dilibatkan dalam bisnis sejak dini. Bahkan, calon pengganti pendiri perusahaan harus mau dan mampu terjun langsung dari level bawah. Perlu diupayakan supaya calon penerus tidak langsung menggantikan posisi teratas dalam perusahaan secara instan.

Misalnya saja: Noni Purnomo, penerus bisnis keluarga Blue Bird Group generasi ketiga dan Putri Kuswisnu Wardani, penerus bisnis keluarga PT Mustika Ratu Tbk generasi kedua, mengalami proses pembentukan mentalitas ini. Diakuinya, penggemblengan yang dilakukan orang tuanya terhadap semua anaknya menjadi bagian dari persiapan diri untuk menjadi pemimpin perusahaan di kemudian hari. Butuh waktu 25 tahun bagi Putri untuk menggembleng dirinya untuk memahami seluk-beluk bisnis keluarga. Saat tampuk kepemimpinan akhirnya dialihkan kepadanya, Putri sudah terbentuk menjadi pengusaha yang mau dan mampu melanjutkan kesuksesan orang tuanya.

Hal lain yang perlu ditangani dalam bisnis keluarga adalah penanganan konflik keluarga. Untuk menghindari ini, pimpinan perusahaan yang juga umumnya adalah pemimpin dalam keluarga atau orang tua perlu membangun komunikasi dua arah. Keutuhan keluarga menjadi kunci sukses yang tak kalah penting dalam eksistensi bisnis keluarga.

"Kerukunan keluarga perlu dijaga. Seperti orang tua saya yang mengatakan jika bisnis keluarga sukses itu karena adik-adik saya yang baik hati. Namun jika bisnis keluarga gagal itu disebabkan karena saya yang gagal menjaga kerukunan keluarga," jelas Irwan Hidayat, direktur utama PT Sido

Muncul dalam acara prosesi *Suksesinya Kepemimpinan Puncak (CEO) Perusahaan Keluarga Mustika Ratu Tbk*, Rabu (12/1/2011) lalu di Jakarta.

Seringkali kita mendengar tentang kegagalan suksesi suatu perusahaan keluarga yang telah dibangun sejak lama. Kadang kala disebabkan karena generasi penerus tidak memiliki jiwa entrepreneurship dibandingkan dengan founder. Disinilah perlunya upaya perjuangan yang keras untuk dapat mencetak suksesi. Dan bila kita bandingkan dengan perusahaan-perusahaan besar yang ada, ternyata ada juga perusahaan yang bertahan hingga telah melewati generasi ke-3. Nama-nama terkenal mereka adalah Ford di Amerika, Sumitomo di Indonesia, restoran Kongo Gumi di Jepang, dan lainnya.

Untuk upaya ini memerlukan persiapan dalam waktu lama membangun aspek kepemimpinan, menjunjung tinggi kultur perusahaan dan kecintaan pada bisnis keluarga itu sendiri, yang harus dimulai sejak dini. Bisnis keluarga merupakan bisnis yang rentan terjadinya hal-hal yang tidak profesional dalam kepengurusan dan tata kelolanya. Hal ini tidak dapat dihindari karena adanya hubungan keluarga akan menyebabkan seseorang menjadi tidak profesional dalam menyikapi setiap bentuk "penyelewengan" yang mungkin terjadi. Salah satu ciri khas dalam perusahaan keluarga

adalah keinginan agar kepemimpinan perusahaan dipegang oleh anggota keluarga. Ciri ini secara umum bertumpu pada peran keluarga dalam sebuah perusahaan keluarga, yakni memanfaatkan dan mengawasi sumber-sumber daya yang tersedia, menentukan tingkat spesialisasi dan integritas, memfasilitasi komunikasi dan koordinasi, serta mengatur kewenangan dan kepercayaan, termasuk menentukan siapa pemegang tampuk pimpinan perusahaan dengan pengaturan manajemen usaha keluarga yang dilanjutkan dengan penataan posisi anggota-anggota keluarga beserta pekerja lainnya, maka adanya uraian tugas dan jabatan (*job description*) yang secara tegas mengatur batasan tugas dan wewenang suatu jabatan. Aturan tegas perlu dibentuk sehingga tiap anggota keluarga akan mengerti batasan, supaya bila ada penyimpangan dapat segera diarahkan untuk perbaikannya.

Bagaimanapun juga, usaha keluarga jenis apapun yang dilakukan, pasti akan membutuhkan sistem manajemen yang efektif bila ingin menjadikan bisnis keluarganya menjadi profesional

BAB 5

KETERKAITAN KELUARGA DAN BISNIS

Banyak bisnis keluarga disusun atas dasar kekeluargaan dan bisnis meskipun keluarga dan bisnis adalah institusi yang terpisah dengan anggota, tujuan dan nilainya masing-masing. Mereka menjadi satu (saling terkait) di dalam perusahaan keluarga, bagi banyak orang dua institusi yang saling terkait ini adalah bagian yang paling penting dalam hidup. Keluarga dan bisnis muncul dengan alasan mendasar yang berbeda. Fungsi pokok keluarga berhubungan dengan perhatian dan pendidikan anggota keluarga, sedangkan bisnis berkaitan dengan produksi dan pendistribusian barang dan atau jasa. Tujuan keluarga adalah pengembangan penuh yang mungkin dilakukan tiap anggota keluarga yang berkaitan dengan keterbatasan kemampuan yang dimilikinya, serta pembagian kesempatan dan penghargaan yang sama untuk setiap anggota. Sedangkan, tujuan bisnis adalah keuntungan dan ketahanan hidup.

Usaha-usaha kecil yang berkembang belakangan ini jika diamati memang telah menerapkan manajemen bisnis yang profesional. Ditandai dengan struktur SDM yang mapan, sistem penggajian yang telah jelas, serta sistem

manajemen keuangan yang akuntabel. Berbeda halnya dengan bisnis keluarga dimasa lalu, dimana permasalahan selalu muncul tatkala usaha sudah berkembang menjadi besar. Masalah ketidakadilan maupun ketidakjelasan dalam pembagian keuntungan menyebabkan bisnis keluarga menjadi lebih cepat gulung tikar.

Budaya Bisnis Keluarga

Seperti organisasi lain, bisnis keluarga mengembangkan cara tertentu di dalam mengerjakan segala sesuatunya dan prioritas tertentu sehingga memberikan keunikan pada tiap perusahaan. Pola perilaku dan kepercayaan yang khusus ini membentuk budaya organisasi karyawan, sebagai karyawan dan anggota keluarga yang baru memasuki bisnis, mereka menggunakan pandangan dan cara pengoperasian perusahaan yang khusus.

Pola-pola budaya

Budaya perusahaan meliputi banyak tingkah laku dan keyakinan yang berbeda-beda, pengamatan menyeluruh pada keyakinan dan perilaku tersebut akan memperlihatkan berbagai pola budaya sehingga membantu di dalam menjelaskan cara berfungsinya suatu perusahaan. W. Gibb Dyer, seorang prof, di UYB, telah mengidentifikasi suatu tatanan pola budaya

yang mempergunakan tiga fase perusahaan keluarga; bisnis sesungguhnya, bisnis keluarga, bisnis pemerintah.

Sebuah contoh pola bisnis adalah system keyakinan dan perilaku perusahaan yang berkaitan dengan pentingnya kualitas. Anggota organisasi cenderung mengadopsi pandangan umum mengenai luasnya usaha atau bahkan pengorbanan yang seharusnya diberikan kepada pelayanan konsumen dan kualitas produk. Menurut W Gibb Dyer konfigurasi budaya adalah pola bisnis paternalistic, pola keluarga patriakal, dan dewan direksi yang disetujui (pola pemerintah). Ini semata-mata berarti bahwa hubungan keluarga lebih penting dari pada keahlian professional yang pendirinya merupakan kepala suku yang tidak diperdebatkan, sehingga dewan secara otomatis mendukung keputusan pemilik.

Ciri-Ciri Khusus Manajemen Perusahaan Keluarga

Kompleksitas hubungan dalam perusahaan keluarga memerlukan manajemen yang terbuka. Manajemen seperti ini mempunyai arti manajemen professional yang baik, meskipun teknik-teknik tertentu dapat berguna dalam menangani masalah-masalah yang ada di perusahaan keluarga.

Kebutuhan akan manajemen yang baik

Manajemen yang baik diperlukan untuk kesuksesan setiap bisnis termasuk bagi perusahaan keluarga. Penyimpangan dari praktik manajemen yang baik hanya akan melemahkan perusahaan, sehingga berpengaruh pada kepentingan perusahaan dan keluarga. Sejumlah praktik terbaik telah diperkenalkan oleh Jhon. L. Ward, spesialis pencatat dalam bisnis keluarga dan professor ternama pada Loyola university Chicago. Beberapa praktik tersebut adalah:

1. Rangsanglah pemikiran dan pemahaman strategi baru
2. Rekrut dan pertahankan manajer nonkeluarga yang baik
3. Ciptakan organisasi yang fleksibel dan inovatif
4. Ciptakan dan lindungi modal
5. Siapkan pengganti tampuk kepemimpinan
6. Eksploitasi kelebihan yang unik dari kepemilikan keluarga.

Karyawan non-keluarga dalam Perusahaan Keluarga

Para karyawan yang bukan nonkeluarga masih dipengaruhi oleh pertimbangan keluarga dalam beberapa kasus, kesempatan mereka untuk promosi semakin sempit dengan hadirnya anggota keluarga yang memiliki jalur dalam. Pembatasan gerak karyawan nonkeluarga tergantung pada

jumlah anggota keluarga yang aktif di dalam bisnis dan jumlah posisi manajerial atau professional bisnis yang dapat diduduki oleh karyawan nonkeluarga. Itu juga tergantung dari pada besarnya kompetensi yang diminta oleh pemillik di dalam manajemen perusahaan dan memelihara keterbukaan didalamnya pengamatannya untuk menghindari masalah di masa mendatang. Memperkerjakan karyawan nonkeluarga berarti menyediakan kesempatan yang luas dan mengidentifikasi posisi yang diperuntukan bagi anggota keluarga. Yang berada di luar keluarga dapat dikeluarkan, adanya anggota keluarga yang bersaing satu sama lain sangat sulit bagi orang luar untuk tetap netral dalam permusuhan keluarga. Jika seorang karyawan nonkeluarga terlihat memihak pada salah satu keluarga yang terlibat dalam permusuhan , dia dapat kehilangan dukungan dari anggota keluarga yang lain. Kerja keras karyawan sering terganggu oleh konflik keluarga.

Retret keluarga

Retret keluarga adalah pertemuan anggota keluarga, biasanya di lokasi yang jauh untuk mendiskusikan masalah bisnis keluarga. Sebuah usaha untuk menciptakan suasana informal.

Nanci upton pendiri institute family business pada university Baylor, telah memimpin banyak retreat keluarga. Dia menggambarkan tujuan dan format umum dari berbagai retreat sebagai berikut:

a) Tujuan retreat adalah untuk memberikan suatu forum untuk introspeksi, pemecahan masalah, dan pembuatan kebijakan untuk beberapa partisipan. Ini merupakan kesempatan pertama untuk membicarakan kepentingan mereka dalam suasana yang tidak berkonfrontasi dan ini juga sebagai merupakan waktu untuk memperbesar kekuatan dalam keluarga.

b) Retreat biasanya berlangsung dua hari dan diselenggarakan di tempat yang jauh sehingga anda tidak akan tergoda untuk ke kantor (para menantu juga harus diundang). Duduk bersama dan membicarakan masalah bisnis mungkin tampak menakutkan bagi beberapa anggota keluarga. Hasilnya, beberapa anggota keluarga menghindari komunikasi yang terlalu berlebihan, takut hal itu akan menimbulkan masalah. Sayangnya, pendekatan seperti itu sering menimbulkan perbedaan serius yang perlahan-lahan menjadi masalah besar. Retreat keluarga dirancang untuk membuka saluran komunikasi dan membawa pemahaman dan persetujuan akan masalah bisnis keluarga.

Jadi apabila keluarga yang sering melakukan retreat keluarga dan memperbincangkan nikmatnya membagi nilai dan cerita yang dialami

keluarga diwaktu yang lalu, maka retreat akan dapat memperkuat dan solidaritas anatar semua keluarga.

Dewan keluarga

Retret keluarga dapat membuka jalan terciptanya dewan keluarga, yang di dalamnya nanti anggota keluarga bertemu untuk mendiskusikan nilai-nilai kebijakan dan arah mendatang perusahaan, secara garis besar dewan keluarga adalah sekumpulan anggota keluarga yang terorganisasi yang berkumpul secara periodic untuk mendiskusikan masalah keluarga yang berhubungan dengan bisnis.

BAB 6

KASUS DALAM PERUSAHAAN KELUARGA

Stew Leonard's Supermarket

Stew Leonard's Supermarket terletak di Connecticut, di mana pekerjaan seorang anak pemilik-supermarket itu sangat mengecewakan supervisornya. Sang ayah kemudian berkata kepada supervisor bahwa ia akan menyelesaikan masalah itu. Sepulang kerja, sang ayah mengundang si anak ke rumahnya dan mengajaknya bicara. Sebelum berbicara, sang ayah mengenakan sebuah topi yang ia sebut sebagai topi 'boss' miliknya dan mengatakan kepada si anak bahwa ia telah memecatnya. Ia kemudian melepas topinya dan memakai topi lain yang ia sebut sebagai topi 'ayah'. Kemudian ia berkata: "anakku, aku turut bersedih ketika mendengar kamu kelihangan pekerjaanmu. Apakah ayah dapat membantumu?"

Puma dan Adidas

Kakak-adik Adolf dan Rudolf Dassler mendirikan perusahaan sepatu di ruangan tempat cuci baju di rumah ibunya, kota Herzogenaurach, Jerman,

pada tahun 1924. Tapi, tak berapa lama perusahaannya berdiri, terlihat jelas kedua saudara itu punya sifat yang bertolak belakang. Ketegangan di antara keduanya pun tak terhindarkan lagi, apalagi memasuki masa Perang Dunia II. Rudolf yang dipaksa wajib militer dikirim ke garis depan, setelah berhasil pulang, ia malah dicituk oleh tentara Amerika dan dipenjarakan selama satu tahun. Ia banyak mendengar kabar penangkapannya itu diatur oleh adiknya sendiri. Kedua saudara itu pun akhirnya pecah kongsi di 1948. Rudolf Dassler mendirikan perusahaan yang saat ini dikenal dengan merek Puma. Sementara Adolf, yang biasa disapa Adi, mematenkan merek Adidas di 1949. Saking hebatnya perseteruan mereka, bahkan kota Herzogenaurach pun terbelah menjadi dua, di mana pabrik Adidas dan Puma berada di sisi kota yang berbeda terpisahkan oleh sungai.

Sampai akhirnya pada tahun 2009, seiring dengan adanya Global Peace Day in 2009, kedua pabrik memutuskan untuk bertanding sepakbola. Namun, masing-masing tim berisikan gabungan karyawan dari dua pabrik tersebut. Tim hitam berisikan para direksi dari kedua perusahaan, sementara tim putih merupakan karyawan biasa. Hasilnya, 7-5 untuk kemenangan tim hitam.

Perusahaan Hiburan untuk Dewasa Hustler

Dua bersaudara Larry (kiri) dan Jimmy (kanan) Flynt berada di pengadilan negeri Ohio pada 19 Januari lalu untuk keputusan yang bisa menentukan masa depan Hustler. Jimmy merasa perusahaan tersebut adalah miliknya, seperti yang selama ini dipegang oleh kakaknya yang lebih dikenal luas sebagai pendiri. Konflik antara dua saudara ini sudah lama terjadi, sekitar beberapa tahun yang lalu setelah Larry memecat dua anak Jimmy dari perusahaan tersebut. Selain itu, Larry juga pernah mengusir Jimmy dari toko Hustler yang dioperasikannya di pusat kota Cincinnati. Jimmy pun merespons dengan mengajukan tuntutan ke pengadilan yang isinya menyatakan, ia juga berhak diikutsertakan dalam bisnis keluarga tersebut dan berhak atas setengah aset perusahaan tersebut. Akan tetapi dalam pernyataan tertulis yang diberikan Larry kepada pengadilan, menurutnya, Jimmy hanyalah karyawan biasa di Hustler yang kinerjanya kurang baik. Sampai kini, pengadilan belum menutup kasus tersebut.

Ambani Group dari India

Dua bersaudara paling kaya di India, Mukesh Ambani (kanan) dan Anil Ambani (kiri) mengakhiri perseteruan pada 2010 dengan membentuk kesepakatan tidak tertulis atas konflik yang mereka bangun sendiri.

Sebelumnya, mereka juga sudah sepakat untuk menyelesaikan konflik yang sudah terjadi bertahun-tahun itu di Januari 2006 dengan melakukan perjanjian supaya tidak saling mengganggu lini bisnis masing-masing. Mukesh menjalankan Reliance Industries, dan Anil memimpin Anil Dhirubhai Ambani Group. Reliance Industries sudah sepakat untuk tidak masuk ke sektor gas untuk listrik sampai 31 Maret 2022. Pada tahun di mana mereka memisahkan perusahaan milik ayahnya, perang harga antara harga jual gas dari Reliance Industries menghentikan banyak pasokan listrik di sebagian besar India bagian utara. Ditambah dengan gagalnya merger antara Reliance Communications milik Anil Ambani dengan MTN Group dari Afrika Selatan karena kerjasama itu dihalangi oleh Mukesh Ambani yang mengatakan penjualan saham di perusahaan saudaranya hanya boleh dibeli oleh dirinya.

Keluarga Gucci

Keluarga Gucci sudah mulai memproduksi berbagai aksesoris dan pakaian berbahan kulit khas Italia sejak abad ke lima belas. Akan tetapi, merek Gucci yang paling dikenal dunia saat ini dipatenkan oleh Guccio Gucci di kota Florence pada 1906. Kedua anaknya, Aldo dan Rodolfo kemudian mengambil alih perusahaan keluarga tersebut dan mendorongnya hingga

tumbuh dengan sangat pesat. Sayangnya, skandal keuangan perusahaan yang dilakukan oleh anggota keluarga berujung pada konflik yang berkepanjangan. Konflik tersebut berujung pada tuntutan ke pengadilan yang dilancarkan oleh Paolo Gucci, terhadap ayahnya, Aldo, serta beberapa anggota keluarga Gucci lainnya. Keluarga Gucci juga mengajukan tuntutan balik kepada Paolo yang seorang desainer supaya tidak menggunakan merek Gucci dalam produk kulit miliknya. Kedua tuntutan ini berakhir damai di tahun 1980.

Sayangnya, konflik tersebut tidak menjadikan keluarga Gucci menjadi utuh kembali, tetapi justru semakin retak dan masing-masing berusaha untuk mengambil alih perusahaan. Guna mencegah hal itu terjadi, akhirnya keluarga Gucci sepakat menjual 50% sahamnya di Guccio Gucci S.p.A. ke sebuah perusahaan investasi asal Timur Tengah di tahun 1988.

Gordon Ramsay Holdings

Kehidupan pribadi koki terkenal asal Inggris, Gordon Ramsay, yang dikenal sebagai koki temperamental dari acara *The Hell's Kitchen*, menjadi sorotan media pada akhir 2010 ketika ia berseteru dengan mertua lakinya. Ramsay memutuskan hubungan profesional dengan mertuanya yang bernama Chris Hutcheson setelah memecatnya dari jabatan presiden

direktur di perusahaan miliknya, yaitu Gordon Ramsay Holdings, pada bulan Oktober. Hutcheson yang geram menyebut Ramsay seorang 'monster' yang mencoba membuat anaknya, Tana yang tak lain istrinya Ramsay, membenci ayahnya sendiri. Ramsay pun membalas melalui keterangan tertulis dengan menyebut Chris sebagai 'diktator.' Konflik ini menjadi sasaran empuk media Inggris meraup keuntungan besar saat itu. Hingga akhirnya pada Januari 2011, Ramsay berniat untuk mengakhiri perseteruan tersebut. Kepada media lokal ia mengaku sudah berbuat salah, dan belajar banyak dari kesalahan tersebut. Ia juga memberi pesan kepada khalayak jangan pernah mencampurkan kepentingan bisnis dengan keluarga.

Permasalahan :

Permasalahan keuangan dalam aspek manajemen keuangan.

Permasalahan, pemilik UMKM merasa bahwa laporan keuangan kurang memiliki manfaat pada usaha.

BAB VII

MODEL PENGEMBANGAN BISNIS KELUARGA

DI UMKM SEPANJANG TEPIAN SUNGAI MUSI

PALEMBANG

(Studi Kasus pada Usaha Songket Palembang)

Gambaran Umum Pelaku Usaha Bisnis Milik Keluarga di Usaha Songket Palembang.

Kerajinan tenun songket berasal dari Kesultanan Sriwijaya sebagai kerajinan tradisional yang diwajibkan kepada gadis-gadis remaja menjelang mereka berumah tangga. Bentuk tenun songket, jumputan, dan tajung Palembang adalah berupa kain, sarung dan selendang. Bahan songket terdiri dari bahan benang emas yang dikombinasikan dengan benang sutera. Sedangkan cara pembuatannya dilakukan dengan cara ditenun dan dicetak dengan mesin. Dahulu kala songket Palembang banyak digunakan untuk acara-acara kesultanan saja, dan dipakai untuk keturunan raja-raja. Sedangkan sekarang ini sudah dipakai untuk masyarakat kebanyakan

terutama pada saat pesta perkawinan, khitanan, dan peristiwa besar keagamaan lainnya.

Lokasi

Lokasi berada di kampung songket yang merupakan sentra industri songket di Palembang. Terletak di Jalan Ki Gede Ing Suro dan Jalan Kirangga Wirasantika sebagai pusat kerajinan songket di kota Palembang.

Berikut daftar usaha songket di kampung songket Palembang,

No.	NAMA USAHA BMK	NAMA PEMILIK
1.	Songket Kiagus. H.Muslim	H. Amancik
2.	Songket Rumah Limas	H.Hamid
3.	Songket Asmi Astari	Nyayu Hj. Asmi Astari
4.	Songket Tujuh Saudara	H. Duntjik
5.	Songket benang emas	Kiagus Hasan Basri
6.	Songket Mawar Songket	Nyimas Widyawati
7.	Griya Songket Cek Nani	Cek Nani
8.	Cantik Manis Songket	Umi Kulsum dan Nyayu Nurhayati
9.	Fikri Koleksi Songket	Kiagus Bahsen Fikri dan Kiagus Yusuf
10.	Songket Yusuf Effendy	Kiagus Yusuf Effendy
11.	Songket Arifin (ZainalSongket) Butik II	Kiagus H. Zainal Arifin
12.	Mayang Kiagus	Bahsen Fikri

13.	Songket Cek Ipah-Cek Ila : Butik I	Kiagus Masri
14.	Songket Cek Ipah-Cek Ila : Butik II	Kiagus Masri
15.	Songket Cek Ipah-Cek Ila : Butik III	Kiagus Masri
16.	Makmur Jaya Vicki Collection	Kiagus Ansori
17.	Zainal Songket	Kiagus H. Zainal Arifin
18.	Dilla Songket	Linda
19.	Songket Hj. Cek Ipah H.S.	Kiagus Hasan Basri
20.	Songket Cek Onah	Cek Onah
21.	Songket Cek Una	Cek Una
22.	Songket Ny. Hj. Romlah Fauzi	Kiagus Muhammad Fauzi
23.	Songket Hj. Laila H. Aguscik	Hj. Laila H. Aguscik

Sumber : Hasil olahan penelitian M. Amirudin Syarief, 2017

Berdasarkan hasil wawancara didapat keterangan bahwa usaha songket Palembang ini saling berhubungan keluarga dekat, baik sebagai kakak beradik, sepupuan, dan saudara dekat lainnya. Nilai bisnis yang dipegang atau yang menjadi filosofi bisnis mereka adalah nilai gotong royong keluarga. Oleh karena itu hampir tidak pernah ada konflik besar atau persaingan bisnis hebat diantara mereka. Sehingga bisnis mereka tetap bertahan secara turun temurun hingga sekarang ini.

Karakteristik Pelaku Usaha Bisnis Keluarga Usaha Songket

a. Lamanya Usaha

Rata-rata lamanya usaha sekitar 15 tahun, bahkan ada yang sudah lebih dari 30 tahun, karena usaha songket ini rata-rata turun temurun dari kakek, nenek mereka yang menggeluti usaha songket ini.

b. Omzet usaha

Jumlah unit besarnya songket yang terjual sekitar 10 - 100 potong perbulan, yang dipasarkan melalui toko butik, koperasi dan melalui media sosial secara on-line. Dengan kemajuan teknologi informasi atau internet pangsa pasar songket Palembang menjadi lebih besar dan luas.

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian bahwa model pengembangan bisnis milik keluarga pada usaha songket Palembang yang dikutip dari artikel model *Sustainable Family Business (SFB)* Stafford et.al terbagi menjadi 3 faktor :

1. Ketersediaan sumber daya-sumber daya yang dimiliki usaha songket Palembang, antara lain ;

a. Sumber daya manusia

Para pengrajin songket sudah semakin kecil jumlahnya, karena keterampilan ini membutuhkan tenaga dan stamina kuat untuk menghasilkan satu potong songket dibutuhkan waktu 2- 3 bulan

lamanya, sedangkan para pengrajin sebagian besar perempuan dan rata-rata sudah berusia lanjut.

b. Sumber daya modal

Untuk permodalan mereka mendapat pinjaman dari lembaga keuangan tetapi dana ini sebagian besar digunakan untuk membeli bahan baku dari luar misalnya benang emas diimpor dari Tiongkok dan Jepang, dibandingkan dengan buatan lokal yang kualitasnya kurang baik.

c. Sumber daya keahlian/skill

Keterampilan menenun songket merupakan keterampilan turun temurun, sedangkan generasi muda sekarang tidak tertarik untuk menekuni bidang ini, mereka lebih tertarik di bidang pemasarannya. Sehingga, ke depan dikhawatirkan jumlah pengrajin songket Palembang jumlahnya akan semakin menurun.

2. Hambatan-hambatan yang sering ditemui di usaha songket ini,antara lain :

a. Bahan baku terbatas dan mahal, terutama benang mas yang masih banyak diimpor dari luar.

b. Peralatan masih manual, sehingga jumlah produksi terbatas

- c. Pencatatan/laporan keuangan dilakukan secara manual, belum memanfaatkan program komputer.
 - d. Penentuan harga jual songket tidak menentu, bahkan sekarang banyak pesaing baru yang muncul yang mulai menggunakan mesin.
 - e. Karena motif songket belum seluruhnya dipatenkan, maka sering terjadinya penjiplakan motif antara sesama pengrajin.
 - f. Semakin berkurangnya jumlah pengrajin songket dan jumputan, terutama untuk generasi muda, karena dianggap tidak menarik dan tidak ada tantangan.
3. Prestasi yang dicapai usaha songket Palembang, baik keberhasilan secara objektif maupun subjektif.
- a. Secara objektif
- Usaha songket Palembang merupakan usaha turun temurun, keberadaannya hingga saat ini merupakan sebuah prestasi besar, karena seperti diketahui usaha songket Palembang ini ikut bersaing dengan songket buatan Tiongkok dan Thailand. Namun, keberhasilan usaha ini sudah tidak diragukan lagi, karena melalui Lembaga Pemerintah Deskranada sering diikutsertakan dalam pameran nasional dan internasional. Sehingga, wilayah pemasaran

semakin mendunia dan mengglobal mulai dari Malaysia, Brunei Darussalam, hingga negara-negara Eropa. Artinya usaha songket Palembang sudah mendapat tempat di mata dunia.

b. Secara subjektif

Bahwa usaha songket Palembang telah memberikan kontribusi bagi Pemerintah Daerah karena telah mengangkat derajat usaha keluarga secara turun temurun dan hingga saat ini usaha ini mampu membuka lapangan kerja baru bagi masyarakat sekitar.

4. Pandangan lingkungan masyarakat terhadap prestasi yang dicapai melalui produk songket Palembang.

Sebagian besar masyarakat Palembang sangat bangga dengan produk songket Palembang buatan sendiri, yang memiliki keunikan sendiri yang tidak dimiliki oleh songket buatan pesaing. Kekuatan inilah yang menjadikan usaha songket Palembang ini tetap bertahan hingga saat ini.

5. Gangguan-gangguan yang sering terjadi dalam transaksi bisnis usaha songket Palembang.

a. Munculnya bahan songket buatan luar seperti buatan Cina, Thailand di Pasaran (Pasar 16 ilir, dan pasar tradisional lainnya)

ikut mempengaruhi penjualan songket Palembang asli yang biasanya sebulan terjual 15 potong berkurang menjadi 5-6 potong dalam sebulan.

- b. Berkurangnya jumlah pengrajin songket Palembang, menyebabkan pembuatan songket dibuat di kota lainnya, misalnya dari Cirebon karena para pengrajin batik dari Cirebon juga bisa membuat songket Palembang.
- c. Paralatan pemintalan benang sudah aus dan berkarat sehingga jumlah produksi menjadi berkurang.

6. Respon usaha songket Palembang terhadap gangguan yang terjadi terhadap bisnis keluarga mereka.

- a. Usaha songket Palembang yang sudah menjadi usaha turun temurun akan menjadi berkurang jika tidak dilakukan upaya untuk menanggulangnya, sedangkan cara yang dilakukan sekarang adalah dengan membuat corak dan variasi baru sehingga diharapkan akan mampu bersaing di pasaran terutama dengan datangnya bahan songket buatan luar.
- b. Banyak usaha songket Palembang ini dengan memanfaatkan penjualan secara on-line, dengan

demikian pemasaran songket akan lebih luas dan mengglobal.

- c. Usaha songket Palembang ini dilakukan secara turun temurun dan ikatan kekeluargaan diantara mereka sangat kuat, sehingga bisa menjadi kekuatan usaha mereka untuk tetap bersaing dengan buatan luar (Cina dan Thailand).

7. Keberlanjutan usaha songket Palembang di masa mendatang.

Meskipun persaingan sudah terjadi terutama dengan songket buatan luar, usaha songket Palembang sudah dilakukan dengan membuat sinergi diantara usaha-usaha songket yang masih ada hubungan kekerabatan, namun kalau tidak dibina dengan baik dan tidak menarik generasi muda maka dikhawatirkan usaha ini akan mati suri.

DAFTAR PUSTAKA

<https://azkianurannisa.wordpress.com/2015/06/05/definisi-bisnis-Keluarga>

<http://konsultanmanajemenoutopilot.com/cara-efektif-membangun-Sistem-manajemen-family-business>

http://id.wikipedia.org/wiki/Perusahaan_keluarga [diakses pada tanggal 1 Maret 2012]

<http://www.ruangbaca.com/resensi/?action=b3Blbg==&linkto=Mzg=.&whenn=MjAwNTA4MjM=%5Bdiakses> pada tanggal 1 Maret 2012]

<http://wapannuri.com/a.pekerjaan/perusahaan-keluarga.html>

<http://sangatuniksekali.blogspot.com/2012/03/5-perang-saudara-di-perusahaan-keluarga.html> [diakses pada tanggal 1 Maret 2012]

<http://portalentri.blogspot.com/2012/03/5-perang-saudara-di-perusahaan-keluarga.html#ixzz1pcxrFQem> [diakses pada tanggal 1 Maret 2012]

<http://bizzisoconsulting.wordpress.com/2012/01/12/strategi-mengembangkan-perusahaan-keluarga/> [diakses pada tanggal 1 Maret 2012]

http://waspada.co.id/index.php?option=com_content&view=article&id=155844:hanya-5-perusahaan-keluarga-bertahan-di-

g4&catid=18:bisnis&Itemid=95 [diakses pada tanggal 1 Maret 2012]

<http://www.portalhr.com/business-overview/leadership/meneruskan-%E2%80%9Ctongkat-estafet%E2%80%9D-di-perusahaan-keluarga/> [diakses pada tanggal 1 Maret 2012]

<http://swa.co.id/updates/rhenald-kasali-jika-keluarga-rukun-perusahaan-akan-kekal-dan-kuat> [diakses pada tanggal 1 Maret 2012]

<https://yusufsaefulberlian.wordpress.com/2012/04/04/mengenal-perusahaan-keluarga-strategi-pengembangannya/>

<http://suk-risw.blogspot.co.id/2013/10/bisnis-keluarga.html>

Wendy Handler (1989). 'Methodological Issues and consideration in studying family business'. Family Business Review vol II no 3, hal 257.

Tony Balshaw.(2004).Governance in Family Business.Johanesburg : Grant Thornton .hal 5

Stuart Rock (1991). Family Firms. England : Director Book-Simon Schuster, Hal 5

D Bork (1986). Family Business Risky Business : how to make it work. New York : Amacom .hal 24

Ivan lansberg (1999)Succeeding Generations. Boston : Harvard Business School Press hal 28

Randel SCarlock dan John L Ward.(2001) Strategic Planning for The Family Business:parallel planning to unify the family and business.Hampshire: Palgrave, hal 27

Ernesto J Poza (2004), Family Business.Mason,Southwestern, hal 16