

1 PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perusahaan keluarga (*family business*) berperan penting dalam perekonomian pada banyak negara di dunia (Zahra dan Sharma 2004) sehingga banyak dikaji dan diteliti. Meski demikian, tidak ada definisi seragam yang dapat digunakan untuk menjelaskan pengertian perusahaan keluarga tersebut. Sebagian besar peneliti menitikberatkan pada 3 karakteristik utama perusahaan keluarga merujuk pada *Three-Circle Model* yang dikembangkan oleh Tagiuri dan Davis (1982) sebagai pelopor yang membahas terminologi perusahaan keluarga. Ketiga karakteristik tersebut adalah kepemilikan perusahaan oleh anggota keluarga (*ownership*), pengelolaan oleh satu atau lebih anggota keluarga (*management*), dan pengalihan kepemilikan ke generasi berikutnya (*transfer*). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa perusahaan keluarga adalah sebuah perusahaan yang dipimpin dan/ atau dikelola dengan tujuan mewujudkan visi perusahaan; dilakukan oleh sebuah koalisi dominan yang dikontrol oleh anggota-anggota dalam keluarga yang sama; yang diharapkan dapat bertahan lintas generasi dalam keluarga tersebut, merujuk pada definisi yang dikemukakan oleh Craig dan Lindsay (2002).

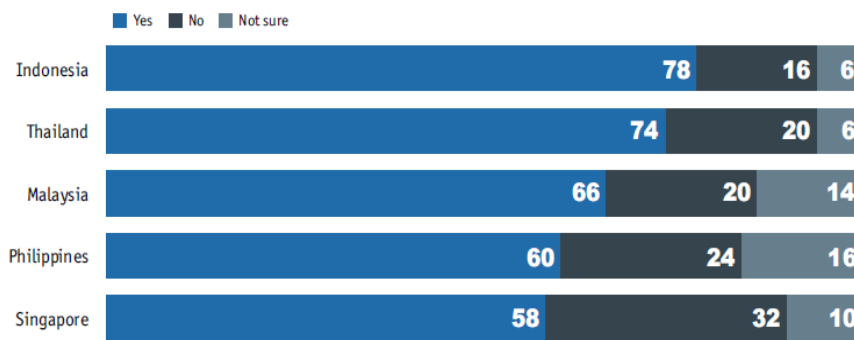
Fakta menunjukkan bahwa 80-98% bisnis di lingkup global berbentuk perusahaan keluarga dan mereka berkontribusi signifikan terhadap pendapatan nasional di banyak negara sebesar 70-75%; perusahaan keluarga juga mampu menyerap tenaga kerja sebesar 50-75% dari keseluruhan penduduk usia kerja di dunia (Poza 2014). Terlebih lagi, sebanyak 35% dari perusahaan yang tercatat di *Fortune 500* adalah perusahaan keluarga (Astrachan dan Shanker 2003). Jika dilihat dari aspek finansial, kinerja keuangan perusahaan keluarga, terbukti lebih baik dibanding perusahaan non-keluarga dalam bidang teknologi informasi, *consumer staples*, *consumer discretionary*, dan sektor industri global dengan tingkat pertumbuhan tahunan majemuk sebesar 2-5% (Credit Suisse 2007).

Di tingkat Asia, perusahaan keluarga juga merupakan pilar penting yang menopang perekonomian negara-negara di Asia. Pertumbuhan jumlah perusahaan keluarga secara kumulatif sekitar 13,7% per tahun dari tahun 2000 hingga 2010, dengan perolehan *cumulative earnings* mencapai 261% (Credit Suisse 2011). Fenomena di Indonesia sebagai bagian dari Asia dan negara-negara di dunia menunjukkan hal yang sama dimana 95% dari perusahaan di Indonesia berbentuk perusahaan keluarga dan berkontribusi sebesar 82% terhadap Produk Domestik Bruto (Poza 2014). Sejumlah fakta tersebut menunjukkan peran penting perusahaan keluarga dalam mendukung perekonomian baik global maupun nasional sehingga perkembangan fenomena perusahaan keluarga penting untuk diteliti.

Meski demikian, penelitian mengenai perusahaan keluarga di Indonesia belum banyak berkembang. Hal ini dikarenakan masih terbatasnya data referensi, minimnya perhatian khusus dari pemerintah, juga persepsi publik yang lebih familiar dengan usaha KUKM (Koperasi dan Usaha Kecil Menengah) dibanding perusahaan keluarga (RCCCH-PPM Manajemen 2016). Beberapa penelitian yang dianggap menggambarkan perusahaan keluarga di Indonesia adalah penelitian yang dilakukan oleh PWC (2014) dengan responden berjumlah 30 orang yang membicarakan permasalahan umum perusahaan keluarga di Indonesia, kelemahan

dan keunggulannya, serta fokus pada topik tantangan profesionalisme serta rencana pewarisan (*succession*). Penelitian berikutnya yang cukup menarik perhatian adalah publikasi Jakarta Consulting Group (2014) yang membicarakan kesulitan regenerasi pada keturunan ke-empat dikarenakan konflik nilai, kesenjangan generasi, dan perbedaan ketertarikan antara generasi pendahulu dengan generasi berikutnya.

Lebih lanjut kabar baik datang dari penelitian yang dilakukan oleh Labuan IBFC (*International Business and Financial Centre*) dan EIU (*Economist Intelligent Unit*) tahun 2014 yang berhasil mengumpulkan 250 responden di Asia Tenggara yang menyimpulkan bahwa Indonesia termasuk negara paling siap dalam perencanaan suksesi karena telah memiliki rencana suksesi terlebih dahulu melalui struktur pengelolaan berbentuk yayasan, perwalian, regenerasi, struktur formal, ataupun struktur informal seperti dewan keluarga (Gambar 1). Hal ini diperkuat oleh publikasi Koh *et al.* (2012) dalam Laporan Boston Consulting Group yang menyoroti masalah kelangsungan hidup perusahaan keluarga di Indonesia dan upaya penyelesaian masalah melalui manajemen perubahan, manajemen stratejik, dan manajemen talenta.



Sumber: Labuan IBFC dan EIU (2014)

Gambar 1 Persentase negara yang telah memiliki rencana suksesi

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa riset mengenai perusahaan keluarga di Indonesia menunjukkan perkembangan tema-tema yang berbeda setiap tahunnya yang sebagian besar di dominasi oleh laporan survei dari berbagai lembaga konsultan ternama seperti yang dirangkum oleh RCCCH-PPM Manajemen (2016) pada Gambar 2. Diantaranya Jakarta Consulting Group (2010) mengawali pembahasan mengenai perusahaan keluarga dengan mengusung tema *Regeneration*. Dilanjutkan dengan Boston Consulting Group (2012) mengusung tema *Sustainability*. Kemudian PWC (2014) mengangkat tema *Professionalism*, dilanjutkan oleh EIU (2015) dengan tema *Succession Structure*.

Berdasarkan isu global terkini terkait perusahaan keluarga yang dirilis oleh PWC (2016) disampaikan bahwa untuk dapat sukses dalam era disrupsi digital seperti saat ini, perusahaan keluarga perlu memberi perhatian lebih pada peran generasi mendatang dalam melakukan inovasi sehingga perusahaan keluarga dapat tumbuh dan berkelanjutan. Peran generasi mendatang yang dimaksud adalah kemunculan generasi Y atau sering disebut *millennial* yang semakin mendominasi dalam perusahaan. Generasi *millennial* memiliki karakteristik yang berbeda dengan generasi pendahulunya dimana dikenal dengan ketertarikan dan kemampuannya yang lebih dalam penguasaan teknologi terkini (Howe dan Strauss 2007). Dengan

demikian, isu global tersebut perlu mendapat tanggapan dari para praktisi dan akademisi yang membidangi topik perusahaan keluarga



Sumber: RCCCH-PPM Manajemen (2016)

Gambar 2 Tema riset di Indonesia terkait perusahaan keluarga

Terdapat fakta menarik di tingkat global yang menunjukkan bahwa 85% dari keseluruhan usaha yang baru berdiri mengalami kegagalan pada kurun waktu 5 (lima) tahun beroperasi. Dari usaha yang mampu bertahan tersebut, hanya 30% yang berhasil diteruskan oleh perintis usaha ke generasi kedua (Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership & Babson College 2002); hanya 12% yang berhasil diteruskan ke generasi ketiga, dan hanya 4% yang berhasil diteruskan ke generasi empat (Birley 1986; Ward 1987; Kets de Vries 1993; Davis dan Harveston 1998; Ibrahim *et al.* 2001). Secara umum, hanya 20% hingga 30% dari keseluruhan perusahaan keluarga yang dapat ditransfer ke generasi berikutnya (Sardeshmukh dan Corbett 2011).

Suksesi perusahaan keluarga telah dibahas secara meluas oleh banyak ilmuwan seperti (Lansberg 1988; Handler 1992; 1994; Barach dan Gantisky 1995; Chrisman Chua dan Sharma 1998, 2003; Dyck *et al.* 2002; Brockhaus 2004; Le Breton-Miller *et al.* 2004; Wang *et al.* 2004; Venter *et al.* 2005; Royer *et al.* 2008; De Massis *et al.* 2008; Pyromalis *et al.* 2009; Bocatto *et al.* 2010; Sardeshmukh dan Corbett 2011; Zellweger *et al.* 2011; Barnett *et al.* 2012). Dari banyak ilmuwan tersebut, diperoleh berbagai alasan yang menyebabkan perusahaan keluarga gagal menjalani proses suksesi. Penyebab utama yang paling sering diungkap adalah lemahnya rencana suksesi manajemen (Lansberg 1983; Miller *et al.* 2003; Poza 2014).

Suksesi manajemen adalah proses dimana manajemen dari perusahaan ditransisikan dari satu generasi ke generasi lainnya (Shepherd dan Zacharakis 2000). Hal ini disebabkan oleh beberapa kemungkinan, diantaranya penerus (suksesor) yang tidak kompeten, suksesor yang belum dipersiapkan dengan baik, rencana suksesi yang tidak jelas, strategi perusahaan yang tidak mampu mengimbangi kekuatan kompetitor, serta persaingan dan perebutan kekuasaan antar sesama anggota keluarga (Poza 2014). Hal ini pun didukung dengan hasil penelitian dari Widiasmoro (2008) yang menyatakan bahwa mayoritas perusahaan keluarga terlibat dalam konflik kepentingan yang memperebutkan tampuk kekuasaan di

perusahaan. Akibatnya, mayoritas perusahaan keluarga di Indonesia mengalami kesulitan untuk melewati tiga generasi suksesi.

Suksesi tidak hanya menyangkut transisi kepemimpinan (*transfer of management*) saja, akan tetapi juga menyangkut transisi kepemilikan (*transfer of ownership*) yang terkadang dianggap kurang penting dibanding transisi kepemimpinan. Kedua jenis transisi tersebut sebaiknya diberikan perhatian yang sama pentingnya karena prosesnya berjalan beriringan dan kesuksesan keduanya sangat menentukan keberhasilan proses suksesi (Nordqvist *et al.* 2013). Oleh karenanya dalam studi ini dibahas suksesi yang dimaknai sebagai transisi kepemimpinan dan kepemilikan dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Terdapat 3 (tiga) jenis suksesi perusahaan keluarga menurut Boyd *et al.* (2014) yaitu 1) suksesi *intra-family* yang mengacu pada pengalihan manajemen kepada anggota keluarga yang mengambil kendali atas perusahaan keluarga ketika predesesor memutuskan untuk mundur; 2) suksesi *non-family* yaitu transfer manajemen kepada individu yang bukan bagian dari keluarga, dalam situasi ini, keluarga mungkin mengalihkan kepemimpinan perusahaan, tetapi tidak mengalihkan kepemilikan kepada manajer non-keluarga; 3) *No-succession* adalah tidak terjadinya suksesi dimana pemilik bisnis memutuskan untuk tetap mengendalikan perusahaan dengan segala cara, baik menghentikan operasional usaha atau memutuskan untuk menjual perusahaan di luar keluarga. Sementara itu, studi ini berfokus pada jenis suksesi *intra-family* karena dipandang sebagai suksesi terbaik di mana predesesor berniat untuk terus terlibat sehingga akan membawa kesuksesan melalui pelestarian warisan keluarga lintas generasi (Chua *et al.* 1999, 2003; Chrisman *et al.* 2010; Hold *et al.* 2010; Zellweger *et al.* 2012; De Tienne dan Chirico 2013).

Pada saat ini, posisi penerus perusahaan/suksesor akan didominasi oleh individu-individu usia dewasa muda dengan rentang usia 22-40 tahun (Hurlock 2003) yang hidup di masa sekarang atau dikenal dengan istilah generasi *Millennial* (Strauss dan Howe 1991; Chen dan Choi 2008), akan memunculkan tantangan tersendiri bagi suksesi perusahaan keluarga. Generasi *millennial* yang selanjutnya lebih tepat disebut Kohor *Millennial* (Parry dan Urwin 2011) dikenal dengan ketertarikannya yang sangat besar dalam bidang teknologi yang mengakibatkan banyak bermunculan usaha-usaha baru (*start-up*) bidang teknologi yang diinisiasi oleh mereka (Meiling 2017). Oleh karena itu, perusahaan keluarga dihadapkan dengan suatu kondisi dimana suksesor mereka yang berasal dari kohor *millennial* memiliki dua pilihan dalam karirnya yaitu apakah akan melanjutkan usaha yang telah dirintis oleh predesesor ataukah memilih berkarir di bidang lain yang lebih sesuai dengan minatnya seperti membangun *start-up* teknologi.

Isu mengenai keengganan generasi penerus untuk meneruskan usaha keluarga juga dipengaruhi oleh konteks budaya dimana perusahaan keluarga tersebut berada (Santiago 2000; Tan dan Fock 2001; Hussain *et al.* 2010). Seperti halnya yang diungkap oleh Abdullah (2014) bahwa alasan utama penolakan untuk mewarisi bisnis keluarga di antara generasi muda Tionghoa dikarenakan pekerjaan di luar yang menawarkan upah yang lebih besar dibandingkan dengan keuntungan yang diperoleh dari perusahaan keluarga. Status pekerjaan, tingkat pendidikan, dan usia juga merupakan faktor yang mempengaruhi generasi muda Tionghoa untuk tidak mewarisi perusahaan keluarga (Abdullah 2014). Kunci keberhasilan proses suksesi pada sistem budaya patriarki adalah adanya kepercayaan dan pemanfaatan

modal sosial yang dimiliki oleh sistem keluarga, serta kemampuan generasi berikutnya untuk memperoleh keterampilan yang memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi ceruk pasar baru (Perricone *et al.* 2001).

Begitu banyak tantangan terkait suksesi yang dihadapi perusahaan keluarga tidak lantas membuat mereka kesulitan melewatinya. Perusahaan keluarga pun berpeluang besar berhasil melewati proses suksesi tersebut manakala memiliki perencanaan suksesi yang tepat. Suksesi yang berhasil ditandai dengan kinerja positif dari perusahaan tersebut pasca suksesi, kelayakan usaha, dan kepuasan pemangku kepentingan terhadap proses suksesi (Cabrera-Suarez *et al.* 2001; Sharma *et al.* 2001). Untuk mendukung keberhasilan suksesi, diperlukan aksi atau langkah persiapan suksesi dan pembentukan mekanisme organisasi untuk suksesi yang tepat. Hal ini dikarenakan terdapat kesenjangan antara kompetensi aktual suksesor dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mengelola perusahaan keluarga secara efektif. Oleh karenanya, pendahulu (predecessor) perlu memasukkan program pembinaan dan pengembangan ke dalam agenda perusahaan yaitu beberapa tahun sebelum suksesi terjadi. Hal inilah yang menandai banyak ilmuwan bersepakat bahwa pembinaan dan pengembangan suksesor yang berhasil adalah salah satu faktor kunci sukses proses suksesi perusahaan keluarga (Wang *et al.* 2004; De Massis *et al.* 2008; Pyromalis dan Vozikis 2009).

Pembinaan suksesor (*successor nurturing*) diartikan sebagai sebuah proses dimana kompetensi yang dibutuhkan untuk suksesi manajemen yang efektif dalam konteks perusahaan keluarga sedang berusaha untuk dikembangkan (Barach dan Ganitsky 1995; Cabrera-Suarez *et al.* 2001; Cadieux 2007; Samei dan Feyzbakhsh 2015). Pembinaan suksesor tersebut kemudian dilengkapi dengan istilah pengembangan suksesor untuk memperluas cakupannya. Pembinaan dan pengembangan suksesor adalah istilah yang pertama kali digunakan oleh Le Breton-Miller *et al.* (2004) yang bertujuan untuk menggambarkan proses dimana suksesor terlatih sedang berusaha untuk memperoleh pengetahuan, mengembangkan kemampuan, dan meraih kredibilitas serta legitimasi. Literatur sebelumnya menunjukkan bahwa berbagai metode yang diterapkan oleh predecessor untuk membina suksesor dapat dikategorikan menjadi tiga jenis yaitu pendidikan formal dan pelatihan; pengalaman kerja di dalam atau di luar perusahaan keluarga; dan mentoring.

Dari uraian latar belakang di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan suksesi bertujuan untuk mempersiapkan perusahaan dengan berbagai tantangan yang berkaitan dengan perubahan pada posisi kunci yaitu sebagai pemimpin perusahaan/CEO (*Chief Executive Officer*) (Atwood 2007). Meski demikian, perencanaan suksesi dinilai tidak lagi menjadi isu utama manakala generasi mendatang yang tergolong kohor *millennial* memiliki ketertarikan lebih pada pembukaan usaha baru (*start-up*) sehingga cenderung enggan untuk meneruskan perusahaan keluarga. Oleh karenanya perlu diungkap mengenai faktor-faktor pendukung keberhasilan suksesi *intra-family* di perusahaan keluarga.

Perumusan Masalah

Berdasarkan fakta, hanya 30% perusahaan yang berhasil diteruskan oleh perintis usaha ke generasi kedua (Kauffman *Center for Entrepreneurial Leadership & Babson College* 2002). Selanjutnya, hanya 12% yang berhasil diteruskan ke

generasi ketiga, dan hanya 4% yang berhasil diteruskan ke generasi empat (Birley 1986; Ward 1987; Kets de Vries 1993; Davis dan Harveston 1998; Ibrahim *et al.* 2001) menunjukkan bahwa suksesi merupakan tantangan global perusahaan keluarga. Penyebab utama yang paling sering diungkap terkait kegagalan proses suksesi adalah lemahnya rencana suksesi manajemen (Lansberg 1983; Miller *et al.* 2003; Poza 2014).

Mengingat pentingnya peran suksesi terhadap keberlangsungan perusahaan keluarga, membuat banyak peneliti seperti Le Breton-Miller *et al.* (2004) berhasil mengidentifikasi peran berbagai pendekatan pembinaan dan pengembangan suksesor (*successor nurturing and development*) terhadap keberhasilan suksesi. Sementara itu, dari hasil wawancara awal yang dilakukan oleh penulis terhadap 5 (lima) predesesor yang telah dan sedang menjalani proses suksesi, didapatkan fakta bahwa tantangan terbesar mereka adalah bagaimana menarik generasi mendatang untuk terjun ke bisnis meski mereka meyakini telah menjalankan proses pembinaan dan pengembangan suksesor sejak dini.

Terlebih lagi dengan fenomena bahwa suksesor mendatang adalah kohor *millennial* yang lebih suka bereksplorasi (Sessa *et al.* 2007) dengan bisnis berbentuk *start-up* teknologi (Meiling 2017) dengan model bisnis yang jauh berbeda dari model bisnis perusahaan yang dikelola predesesor saat ini. Hal ini membuat mereka cenderung memilih membuka usaha di luar perusahaan keluarga. Fenomena tersebut memunculkan dugaan bahwa proses pembinaan dan pengembangan suksesor seakan kurang relevan di masa sekarang dimana suksesor yang tergolong kohor *millennial* memiliki karakteristik personal yang jauh berbeda dengan pendahulunya.

Lebih dari itu, sebagian besar studi tentang proses suksesi mengambil sudut pandang predesesor dalam pembahasannya (Dyer 1986; Handler 1990; Lansberg 1988; Le Breton-Miller *et al.* 2004; Cadieux 2007) sehingga penggunaan sudut pandang suksesor relatif terbatas (Venter *et al.* 2005; Marisetty *et al.* 2008). Meski demikian, penting untuk diteliti mengenai pandangan suksesor sebagai aktor utama lain yang turut mendukung keberhasilan proses suksesi. Terdapat beberapa alasan mengapa perspektif suksesor penting untuk diteliti, yaitu 1) faktor demografis mempengaruhi pilihan suksesor untuk terjun ke bisnis (Stavrou 1999); 2) hubungan suksesor dengan bisnis adalah faktor penting lainnya dalam proses suksesi (Fox dan Hamilton 1996); 3) suksesor dapat menentukan posisinya antara menjadi *family in-group*, *out-group*, atau menjadi *jugglers* (yang mudah berpindah dari *family in-group* ke *out-group*, dan atau sebaliknya (Birley *et al.* 1986 1999); dan 4) suksesor ingin menjadi seperti predesesor, namun tetap ingin dianggap sebagai pribadi unik yang memiliki kemandirian terkait pengambilan keputusan bisnis (Grote 2003).

Dengan demikian, terdapat dua gap yang menjadi permasalahan, yaitu:

Gap Empiris

Gap empiris dalam studi ini adalah di satu sisi, konsep pembinaan dan pengembangan suksesor diyakini sebagai salah satu faktor kunci sukses proses suksesi perusahaan keluarga (Le Breton Miller *et al.* 2004). Namun di sisi lain, pembinaan dan pengembangan suksesor saat ini dinilai tidak lagi relevan dilakukan oleh perusahaan keluarga yang memiliki suksesor kohor *millennial* yang cenderung memilih untuk membuka usaha *start-up* atau berkarier di luar perusahaan keluarga.

Gap Teoretis

Adapun gap secara teoretis adalah belum ada studi yang menginvestigasi mengenai bagaimana proses suksesi dalam perusahaan keluarga yang mempertimbangkan peran kohor generasi yang dalam studi ini merujuk pada kemunculan suksesor kohor *millennial*.

Berdasarkan gap empiris dan teoretis tersebut, diperlukan sebuah studi yang bertujuan untuk mengungkap bagaimana model suksesi *intra-family* yang mempertimbangkan kemunculan suksesor kohor *millennial* menurut perspektif predesesor dan suksesor sebagai aktor utama suksesi (atau disebut multi perspektif).

Pertanyaan Penelitian

Untuk dapat menjawab rumusan permasalahan di atas, diperlukan pertanyaan penelitian. Pertanyaan penelitian bermula dari keingintahuan (*wonder*) peneliti saat mengamati fenomena munculnya suksesor kohor *millennial* dalam suksesi perusahaan keluarga. Pertanyaan utama yang dihasilkan adalah “Apakah proses suksesi *intra-family* perusahaan keluarga akan berbeda manakala suksesor kohor *millennial* bergabung dalam perusahaan keluarga?”. Dari pertanyaan utama tersebut, peneliti melanjutkan dengan menjalankan studi pendahuluan (*preliminary study*). Dalam studi pendahuluan tersebut, peneliti menanyakan kepada predesesor yang memiliki suksesor kohor *millennial* tentang bagaimana fenomena tersebut dipersepsikan olehnya. Setelah peneliti memperoleh gambaran, peneliti melakukan telaah literatur untuk melihat bagaimana para ilmuwan dalam bidang perusahaan keluarga memperbincangkannya di tataran teoretis. Dari langkah-langkah tersebut, dikembangkanlah model konseptual yang selanjutnya akan dijadikan dasar peneliti dalam menyusun pertanyaan penelitian. Berikut adalah sejumlah pertanyaan penelitian dalam studi ini:

1. Bagaimana karakteristik predesesor dan suksesor (terkait motivasi, hubungan suksesor-predesesor, sifat kepribadian) dalam mendukung keberhasilan suksesi?
2. Bagaimana predesesor dan suksesor memaknai setiap tahapan dalam proses suksesi?
3. Bagaimana predesesor dan suksesor memaknai peran perusahaan dan keluarga dalam mendukung keberhasilan suksesi?
4. Bagaimana predesesor dan suksesor memaknai hasil yang diharapkan dari suksesi?
5. Bagaimana model empiris suksesi *intra-family* multi perspektif?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah menjawab pertanyaan penelitian, sebagai berikut:

1. Menginvestigasi karakteristik predesesor dan suksesor (terkait motivasi, hubungan suksesor-predesesor, sifat kepribadian) dalam mendukung keberhasilan suksesi;
2. Mendalami makna setiap tahapan dalam proses suksesi yang telah dijalani oleh predesesor dan suksesor;

3. Mengeksplorasi peran perusahaan dan keluarga dalam mendukung keberhasilan suksesi;
4. Menginvestigasi hasil yang diharapkan dari suksesi;
5. Merumuskan model empiris suksesi *intra-family* multi perspektif.

Kebaharuan Penelitian

Kebaruan penelitian merupakan hasil dari proses induktif yang dijalankan oleh peneliti. Sebagai peneliti yang menggunakan pendekatan kualitatif, peneliti mengawali dengan mengamati fenomena yang tampak pada kesadarannya, dilanjutkan dengan menelaah literatur yang dapat menjelaskan fenomena tersebut, melakukan penggalan data, mengemukakan hasil dan menyimpulkan kebaruan yang berhasil diperolehnya. Pada proses tersebut dapat dilihat bahwa kebaruan penelitian berada pada tahap akhir penelitian. Meski demikian, penempatan kebaruan penelitian disampaikan di awal yaitu pada salah satu sub bab dari bab 1. Penempatan sub bab ini mengikuti Pedoman Penulisan Karya Ilmiah (PPKI) yang disusun oleh IPB University.

Terdapat 4 (empat) kebaruan dalam studi ini. Pertama, studi ini mempertimbangkan peran kohor generasi dalam mendukung keberhasilan suksesi *intra-family* khususnya terkait karakteristik suksesor yang tergolong kohor *millennial* yang terbukti berbeda dengan suksesor kohor X. Sebagian besar studi terkait kohor generasi dibahas dalam lingkup profesional, belum ada yang membahas dalam lingkup perusahaan keluarga pada umumnya dan suksesi *intra-family* pada khususnya.

Kedua, studi ini mengungkap fenomena suksesi *intra-family* secara multi perspektif yaitu menggunakan perspektif predesesor dan suksesor sekaligus. Sebagian besar penelitian terkait suksesi *intra-family* menggunakan perspektif predesesor (Marisetty *et al.* 2008). Ketiga, studi ini mengintegrasikan 4 (empat) perspektif teoretis yaitu (1) Teori Perusahaan Keluarga terkait suksesi *intra-family*; (2) Teori Kewirausahaan terkait proses suksesi *intra-family* yang *entrepreneurial*; (3) Teori Psikologi terkait motivasi, hubungan predesesor-suksesor, sifat kepribadian, gaya pengasuhan anak, dan gaya kepemimpinan; dan (4) Teori Kohor Generasi terkait karakteristik kohor *millennial* dan X.

Keempat, studi ini menggunakan desain analisis fenomenologi interpretatif yang mendasarkan pada prinsip filsafat fenomenologis, hermeneutika, dan idiografis pada topik perusahaan keluarga, khususnya mengenai konsep suksesi *intra-family*. Sebagian besar studi yang menggunakan analisis fenomenologi interpretatif lebih berfokus pada topik seputar psikologi dan kesehatan mental.

Manfaat Penelitian

Manfaat dilaksanakannya studi ini adalah sebagai berikut:

Manfaat Praktis

Pihak manajemen perusahaan keluarga yang diteliti akan memperoleh gambaran mengenai model suksesi *intra-family* perusahaan keluarga yang mempertimbangkan perspektif suksesor kohor *millennial*. Diharapkan, hal ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan proses suksesi selanjutnya.

Manfaat Akademis

Pihak akademisi akan mendapatkan gambaran awal mengenai konsep yang menyeluruh mengenai model suksesi *intra-family* perusahaan keluarga yang mempertimbangkan perspektif suksesor kohor *millennial*. Diharapkan, hal ini dapat dijadikan dasar bagi penelitian selanjutnya berkaitan dengan suksesi *intra-family* perusahaan keluarga, diantaranya dapat mengambil objek penelitian dengan karakteristik yang berbeda.

Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini berusaha menginterpretasi pengalaman subjek penelitian terkait suksesi *intra-family* sehingga diperoleh model suksesi *intra-family* perusahaan keluarga dalam pandangan multi perspektif yaitu dengan melibatkan predesesor, suksesor kohor X, dan suksesor kohor *millennial*. Suksesi *intra-family* yang dimaksud adalah suksesi kepemimpinan dengan karakteristik penunjukan suksesor yang berasal dari dalam keluarga dan proses tersebut telah berlangsung sekurangnya 5 (lima) tahun terakhir. Penggolongan kohor *millennial* didasarkan pada studi Chen & Choi (2008) yang menyebutkan kohor *millennial* adalah sekelompok individu dengan rentang usia di bawah 40 tahun pada tahun 2018.

Subjek penelitian adalah 16 (enam belas) individu yang terdiri dari 6 (enam) predesesor, 4 (empat) suksesor kohor X, dan 6 (enam) suksesor kohor *millennial*. Adapun klasifikasi suksesor adalah anggota keluarga, menduduki posisi manajerial dan memiliki saham dalam perusahaan (*family-owner-manager*). Penelitian ini dilakukan di Jakarta, Cikarang, Tangerang, dan Semarang selama 17 (tujuh belas) bulan yaitu mulai bulan Januari 2018 hingga Juni 2019.

2 TINJAUAN PUSTAKA

Konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori perusahaan keluarga (*family business theory*), proses suksesi (*succession process*), proses suksesi entrepreneurial (*entrepreneurial succession process*), teori kohor generasi (*generational cohort theory*), teori psikologi (*psychology theory*) terkait motivasi (*motivation*), ciri kepribadian (*personality traits*), modal manusia (*human capital*) dan modal sosial (*social capital*). Berdasarkan telaah literatur tersebut, disusun kerangka teoretis yang berisi pandangan ilmuwan bidang perusahaan keluarga terkait fenomena yang diteliti. Kerangka teoretis tersebut dikembangkan menjadi model konseptual yang digunakan sebagai pedoman bagi peneliti untuk mengumpulkan data. Berikut adalah penjelasan selengkapnya.

Perusahaan Keluarga

Perkembangan penelitian perusahaan keluarga telah meluas dan melibatkan berbagai latar belakang peneliti. Topiknya dibahas dari mulai teori organisasi hingga ekonomi dan kebijakan internasionalisasi serta globalisasi (Velasco 2011). Meski demikian, tidak ada definisi yang universal untuk perusahaan keluarga.