

## Pengaruh Perbedaan Perspektif Tiap Generasi Terhadap Keberhasilan Suksesi Pada Bisnis Keluarga

**Raja Daud Pratama**

Universitas Ma Chung

Email: [112010042@student.machung.ac.id](mailto:112010042@student.machung.ac.id)

**Erica Adriana**

Universitas Ma Chung

Email: [erica.adriana@machung.ac.id](mailto:erica.adriana@machung.ac.id)

Villa Puncak Tidar N-01, Malang, Jawa Timur 65151, Indonesia.

Korespondensi penulis: [112010042@student.machung.ac.id](mailto:112010042@student.machung.ac.id)

**Abstract:** *Succession is a topic that is never separated from the scope of the family business. This study aims to understand the effect of different perspectives from each generation on the success of the succession process in family businesses. Besides that, we can also understand what factors arise when there are differences in perspectives between generations. The model of this research is a literature study that uses references to previous research journals. The result is that many internal factors influence the success of the succession process in a family business. The differences in this perspective can be seen in several aspects such as vision and mission, business strategy, product innovation, corporate governance, organizational culture, leadership style, communication, collaboration, conflict, motivation, and expectations. Besides the many ways of looking at these aspects, there is a positive impact that arises, namely the diversity of views.*

**Keywords:** *Family Business, Generational Perspective, Successor, Succession.*

**Abstrak:** Suksesi merupakan topik yang tidak pernah lepas dari lingkup bisnis keluarga. Penelitian ini bertujuan untuk memahami pengaruh dari perbedaan perspektif dari tiap generasi terhadap keberhasilan proses suksesi pada bisnis keluarga. Selain itu kita juga bisa memahami faktor apa saja yang muncul ketika ada perbedaan sudut pandang antar generasi, model penelitian ini adalah studi literatur yang menggunakan referensi jurnal penelitian terdahulu. Hasilnya banyak faktor internal yang mempengaruhi akan berhasilnya proses suksesi dalam bisnis keluarga. Adapun perbedaan sudut pandang ini bisa dilihat pada beberapa aspek seperti visi misi, strategi Bisnis, inovasi produk, tat kelola perusahaan, budaya prganisasi, gaya kepemimpinan, komunikasi, kolaborasi, konflik, motivasi, dan harapan. Disamping banyaknya bagaimana cara memandang aspek-aspek ini, ada dampak positif yang muncul yaitu keragaman pandangan.

**Kata kunci:** Bisnis Keluarga, Perspektif Generasi, Suksesor, Suksesi.

### LATAR BELAKANG

Perekonomian dunia tidak pernah lepas dari bisnis keluarga, bahkan bisnis keluarga memiliki sejarah panjang dalam perekonomian dunia, beberapa di antaranya dimulai dari usaha kecil namun tumbuh berkat dedikasi, investasi dan inovasi para pendirinya. Menurut data Daya Qarsa pada tahun 2022, 95% dari seluruh perusahaan Indonesia dapat dimiliki oleh bisnis keluarga, terhitung hingga 82% dari Produk Domestik Bruto (PDB) dan 40% dari kapitalisasi

pasar di Indonesia. Daya Qarsa juga menyebutkan bahwa Indonesia berharap dapat memanfaatkan potensi ekonomi negaranya sendiri yang diperkirakan tumbuh tiga sampai empat kali lipat dalam lima tahun ke depan, dan perkiraan ini melebihi rata-rata perkiraan global. Akan tetapi, hanya 13% bisnis keluarga di Indonesia yang bertahan hingga generasi ketiga, selebihnya tidak mampu bertahan hingga generasi kedua. Tidak jarang pemilik pada generasi kedua memutuskan untuk bertahan di bisnis yang sama atau fokus pada sesuatu yang baru dan memilih kembali ke warisan keluarga mereka (Pribadi & Agustiawan, 2021).

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Family Firm Institute tentang Family Business Review (Hall & Nordqvist, 2008), diketahui bahwa hanya 30% dari seluruh bisnis keluarga yang bertahan pada suksesi generasi kedua, sedangkan hanya 12% yang bertahan pada suksesi generasi ketiga. Pada generasi ketiga, hanya 3% yang bisa maju ke generasi keempat, dan seterusnya (Remiasa & Wijaya, 2014). Dalam konteks pewarisan, keberadaan sumber daya keluarga menjadi dasar yang kuat untuk menentukan motivasi penerus untuk berpartisipasi dalam bisnis keluarga (Pessotto et al., 2019).

Salah satu isu kritis yang harus dihadapi oleh bisnis keluarga adalah suksesi kepemimpinan. Suksesi kepemimpinan adalah proses pergantian pemimpin organisasi dari satu generasi ke generasi berikutnya. Dalam bisnis keluarga, suksesi kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu kelangsungan hidup dan pertumbuhan bisnis keluarga itu sendiri. (Ward, 2004) menyimpulkan hanya sekitar 30% bisnis keluarga yang berhasil bertahan hingga generasi kedua dan hanya sekitar 15% yang berhasil bertahan hingga generasi ketiga. Salah satu penyebab utama kegagalan suksesi kepemimpinan dalam bisnis keluarga adalah adanya perbedaan perspektif antara generasi senior dan junior dalam bisnis keluarga. Dalam kasus ini generasi senior adalah generasi yang lahir pada tahun 1946-1964 yang biasanya juga disebut generasi *Baby Boomers*, dan generasi junior adalah yang lahir pada tahun 1981-1996 dimana biasanya dipanggil generasi *Millenials* atau Gen Y (Rizal, 2021).

Karakteristik yang dimiliki oleh dua generasi ini juga jelas berbeda, menurut Napitulu (2018) bahwa generasi *baby boomers* memiliki nilai-nilai kesetiaan, disiplin dan etika kerja yang kuat. Namun, mereka memiliki latar belakang yang berbeda, dimana *baby boomers* lebih dipengaruhi oleh prestise, kesejahteraan dan jabatan. Untuk *millenials*, mereka memiliki harga diri dan narsisme tinggi, dampaknya pada ekspektasi besar di tempat kerja. Generasi Y terpengaruh pada cara mereka mencari info, memecahkan masalah, hubungan sosial dan komunikasi. Jika ekspektasi pekerjaan belum terpenuhi, mereka akan pindah pekerjaan. Ini dipengaruhi oleh harga diri dan narsisme yang tinggi.

Perbedaan perspektif antara generasi *baby boomers* dan *millennials* dalam bisnis keluarga dapat bersumber dari berbagai faktor seperti perbedaan latar belakang pendidikan, pengalaman, pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai, harapan, motivasi, gaya kepemimpinan, dan visi misi. Perbedaan perspektif ini dapat menimbulkan berbagai dampak positif maupun negatif terhadap proses suksesi kepemimpinan dalam bisnis keluarga. Dampak positif yang dapat muncul antara lain adalah adanya keragaman pandangan, ide-ide baru, inovasi, adaptasi, dan pembelajaran organisasi. Namun, dampak negatif yang dapat muncul antara lain adalah adanya ketidaksepahaman, konflik, ketegangan, ketidakpuasan, dan perpecahan organisasi.

Masalah dalam penelitian ini adalah pengaruh perbedaan perspektif dari generasi *baby boomers* dengan *millennials* dalam proses suksesi kepemimpinan pada bisnis keluarga, bisa kita ambil kasus ketika terjadi konflik. Generasi *baby boomers* akan menyelesaikan masalah dengan berunding atau melakukan diskusi bersama untuk mencari sebuah solusi dari masalah tersebut, jadi atasan atau pimpinan tertinggi tidak seenaknya sendiri membuat kebijakan, karena mereka memimpin secara terbuka dan tidak ada yang ditutup-tutupi kepada karyawannya. Berbanding terbalik dengan generasi *millennials* ketika terjadi konflik, biasanya pemimpin dari generasi *millennials* akan langsung menunjuk karyawan atau orang yang dipilih dari segi kualitas yang dimiliki untuk mencari solusi tersebut, ketika sudah memiliki solusi, karyawan tersebut memberikan laporan atau hasil observasinya kepada atasan, dan atasan akan menginformasikan perubahan kebijakan untuk menyelesaikan konflik tersebut.

Oleh karena itu, penting untuk bisnis keluarga memahami perbedaan karakteristik antara generasi sebelumnya dan generasi penerus dalam proses suksesi kepemimpinan serta pengaruhnya terhadap keberhasilan suksesi tersebut. Dengan memahami perbedaan perspektif ini, bisnis keluarga dapat mengelola isu suksesi kepemimpinan dengan lebih efektif dan strategis sehingga dapat mencapai tujuan bersama dan menjaga hubungan baik antara generasi lama dan baru (Sobirin & Basri, 2013).

Berdasarkan latar belakang sebelumnya, maka dapat disimpulkan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana perbedaan sudut pandang antar generasi *baby boomers* dengan generasi *millennials* ketika melakukan proses suksesi, dan faktor apa saja yang bisa mempengaruhi perbedaan sudut pandang tersebut, selain itu bagaimana pengaruh dari perbedaan sudut pandang ini terhadap keberhasilan suksesi dalam Bisnis keluarga di Indonesia.

Tujuan dari penelitian ini adalah kita bisa mengetahui perbedaan karakteristik yang mempengaruhi perspektif dari generasi *baby boomers* dengan generasi *millennials* untuk suksesi kepemimpinan dalam bisnis keluarga, selain itu kita juga bisa mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi perbedaan pandangan tersebut, tidak hanya disitu tetapi kita akan

memahami pengaruh dari perbedaan sudut pandang dalam keberhasilan suksesi kepemimpinan pada bisnis keluarga khususnya di Indonesia.

## KAJIAN TEORITIS

### Suksesi Kepemimpinan

Suksesi kepemimpinan adalah proses pergantian pemimpin organisasi dari satu generasi ke generasi berikutnya (Ward, 2004). Suksesi kepemimpinan merupakan salah satu isu kritis yang harus dihadapi oleh bisnis keluarga karena dapat menentukan kelangsungan hidup dan pertumbuhan bisnis keluarga itu sendiri (Le Breton-Miller et al., 2004). Menurut (Handler, 1994), ada dua jenis suksesi kepemimpinan dalam bisnis keluarga yaitu:

1. Suksesi Manajerial: pergantian manajer utama atau *chief executive officer* (CEO) dari satu generasi ke generasi berikutnya.
2. Suksesi Kepemilikan: pergantian pemilik atau *shareholder* dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Kedua jenis suksesi tersebut dapat terjadi secara bersamaan atau terpisah tergantung pada struktur kepemilikan dan manajemen bisnis keluarga tersebut (Handler & Kram, 1988). Suksesi manajerial dan suksesi kepemilikan memiliki tantangan dan dampak yang berbeda-beda terhadap bisnis keluarga.

Suksesi manajerial dikaitkan dengan perubahan orang yang bertanggung jawab mengelola urusan strategis dan operasional bisnis keluarga (Halim & Santoso, 2022). Suksesi manajerial adalah tantangan dalam menentukan penerus, mempersiapkan mereka, mengatasi perbedaan kepemimpinan, menemukan keseimbangan bisnis-keluarga, dan menjaga hubungan setelah suksesi. Dampak suksesi terhadap bisnis bisa positif atau negatif. Efek positif dari perubahan termasuk menemukan kembali, berinovasi, beradaptasi, dan belajar. Namun, efek negatif meliputi ketidakstabilan, ketidakpastian, konflik, stress, dan keruntuhan organisasi. (Handler, 1994).

Suksesi kepemilikan bisnis keluarga melibatkan pergantian pemilik dan kelompok yang memiliki aset dan laba bisnis (Remiasa & Wijaya, 2014). Tantangan menyertai suksesi termasuk menentukan pemilik masa depan, nilai saham, pembagian dividen, hak dan kewajiban pemilik, serta hubungan antara pemilik lama dan baru setelah suksesi. (Handler & Kram, 1988). Suksesi kepemilikan dapat berdampak positif dan negatif pada bisnis keluarga. Dampak positifnya mencakup komitmen, loyalitas, kepercayaan, kesinambungan, dan nilai budaya yang kuat di antara pemilik atau *shareholder*. Dampak negatifnya termasuk ketidakadilan,

ketidakpuasan, ketidakpercayaan, ketidakharmonisan, dan ketidaksesuaian di antara pemilik atau *shareholder*. (Handler & Kram, 1988).

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa suksesi kepemimpinan dalam bisnis keluarga merupakan proses yang kompleks dan multidimensi yang mencakup berbagai aspek seperti teknis, emosional, sosial, budaya, hukum, keuangan dan strategis. Oleh karena itu, dalam sebuah bisnis keluarga, diperlukan perencanaan dan persiapan yang matang, serta komunikasi dan kerjasama yang baik antara generasi tua dan muda, agar proses pasca pengelolaan berjalan dengan lancar dan sukses.

### **Perbedaan Kepemimpinan dari Perspektif Antar Generasi**

Menurut (Utomo, 2018) Pengaruh perbedaan perspektif dari generasi *baby boomers*, generasi X dan generasi Y dalam proses suksesi dari kepemimpinan yaitu *baby boomers* mengadopsi gaya kepemimpinan berdasarkan konsesus atau kesepakatan bersama. Sebaliknya generasi X lebih berkompeten dan terbuka terhadap pertanyaan, dan generasi Y lebih berorientasi pada kinerja atau prestasi.

Perbedaan ini harus disikapi dengan baik. Adanya kepemimpinan yang berbeda dapat menjadi peluang sekaligus ancaman dalam dinamika bisnis keluarga. Ini bisa menjadi peluang jika gaya kepemimpinan yang berbeda antara partai-partai kelompok generasi yang berbeda dapat saling melengkapi. Namun perbedaan gaya kepemimpinan juga dapat menimbulkan ancaman jika perbedaan tersebut menimbulkan konflik antar pihak. Konflik dapat muncul ketika orang-orang yang dekat dengan mereka tidak dapat saling menghormati dalam gaya manajemen mereka.

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian tinjauan pustaka. Dalam (Putrihapsari & Fauziah, 2020) Nazir (2014) mendefinisikan kajian pustaka sebagai penelitian yang dilakukan melalui penelaahan berbagai kajian literatur yang diperlukan untuk penelitian tersebut. Tujuan penggunaan metode studi literatur dalam penelitian ini adalah langkah awal perencanaan penelitian dengan menggunakan literatur untuk mendapatkan pengetahuan di lapangan tanpa harus turun secara langsung.

Sumber data yang digunakan sebagai referensi dalam penelitian ini adalah sumber literatur terkait (data penelitian, laporan penelitian, jurnal akademik, dan lain-lain) sebagai sumber data primer dan sumber data sekunder (peraturan dasar pemerintah, buku, dan lain-lain). Setelah sumber data terdaftar sebagai referensi, analisis materi mengikuti pencarian

literatur, yang dilakukan melalui analisis konten. Dalam analisis ini, penulis menelaah teks secara objektif untuk mendapatkan gambaran isi seperti itu tanpa campur tangan peneliti (Jumal Ahmad, 2018). Dalam hal ini, peneliti melakukan pembahasan secara mendalam tentang isi informasi tentang sumber informasi, mengalokasikan waktu untuk membaca dan mempelajari informasi untuk mencapai suatu kesimpulan. Hasilnya kemudian diharapkan dapat menjawab permasalahan tersebut dan dapat digunakan dari perspektif pendidikan anak usia dini.

Penelitian ini bertujuan untuk memahami perbedaan perspektif antara generasi *baby boomers* dan generasi *millennials* dalam proses suksesi kepemimpinan dalam bisnis keluarga, serta pengaruhnya terhadap keberhasilan suksesi tersebut. Penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan rekomendasi kepada bisnis keluarga yang ada di Indonesia untuk meningkatkan pemahaman perspektif antara generasi pendiri dengan generasi penerus serta mengelola isu suksesi kepemimpinan dengan lebih efektif dan strategis.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Bisnis dan warisan keluarga telah diteliti dengan cermat. Berbagai kajian berikut ini menjadi acuan bagi peneliti untuk penelitian selanjutnya, sehingga terdapat kesamaan topik namun berbeda subyek, sehingga penulis berharap dapat memperluas pengetahuan dan referensi serta pembelajaran dalam melakukan penelitian suksesi, bisnis keluarga dan warisan. Menurut (Pribadi & Agustawan, 2021) ada faktor yang memengaruhi intensi calon penerus dalam melanjutkan bisnis keluarga yaitu faktor *perceived family support*, faktor *locus of support*, faktor *familianness*. Penelitian pada jurnal ini memakai *Theory of Planned Behavior* untuk mendapatkan determinan dari intensi suksesi itu sendiri. Dari hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa terdapat 3 dimensi faktor yang memberikan level signifikansi yang kuat sehingga ketiga dimensi faktor tersebut berpengaruh pada intensi mahasiswa untuk meneruskan bisnis keluarga.

Selanjutnya dari jurnal yang lain, menurut (Remiasa & Wijaya, 2014) menyebutkan bahwa seorang calon suksesor harus memiliki karakter atau sifat *acceptable*, *charismatic*, *energetic*, *managing*, *achieving*, dan *networking*. Dalam sebuah kegiatan suksesi, penulis juga beranggapan bahwa karakter dan sifat juga termasuk dalam faktor yang mempengaruhi calon penerus dalam memimpin perusahaan. Metodi yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, dimana pada penelitian ini subjek penelitian adalah perusahaan PT Puterasean, dengan objek penelitiannya ada kegiatan proses suksesi yang sedang berlangsung. Jurnal yang dipakai selanjutnya (Sobirin & Basri, 2020) menyebutkan ada dua faktor yaitu faktor

internal dan eksternal, yang dimaksud faktor internal disini adalah keterlibatan anak dalam usaha dan faktor eksternal adalah lingkungan sekitar yang merupakan pembatik. Metode penelitian yang dipakai pada penelitian ini adalah deskriptif-kualitatif yaitu Uji Validitas dan Reabilitas sering dinamakan uji kredibilitas. Uji kredibilitas yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu metode Triangulasi. Triangulasi adalah suatu pendekatan analisa data yang mensintesa data dari berbagai sumber.

Jurnal lainnya didapatkan bahwa ketika melakukan proses suksesi, adanya faktor-faktor yang harus disiapkan oleh calon suksesor adalah faktor kesiapan calon suksesor yang meliputi tingkat pendidikan, pengalaman, pelatihan yang dijalani, pembangunan motivasi. Faktor lainnya adalah relasi dalam keluarga meliputi cara berkomunikasi, pemberian kepercayaan, konflik dalam keluarga (Ramadhan, 2020). Jenis metode penelitian yang dipakai pada penelitian ini adalah kualitatif. Pada jurnal selanjutnya dari (Santoso & Halim, 2022) juga menyebutkan jika pada proses suksesi yang dilakukan oleh PT Cemerlang dimana mereka memiliki 7 tahap yang juga termasuk dalam faktor ketika melakukan proses suksesi adalah faktor internal yang paling dominan pada penelitian ini, seperti struktur kepemilikan, *team building* dari keluarga, dewan direksi, pelaksanaan *mentoring* pada calon penerus, evaluasi keinginan keluarga, pemilihan dan pelatihan kepada calon penerus.

Berdasarkan hasil pengumpulan dan analisis data yang dilakukan dengan menggunakan studi dokumen, ditemukan bahwa terdapat perbedaan perspektif antara generasi senior dan junior dalam proses suksesi kepemimpinan dalam bisnis keluarga. Perbedaan perspektif ini dapat dilihat dari beberapa aspek seperti:

#### 1. Aspek Visi Misi

Generasi senior & junior punya visi misi berbeda thd tujuan & arah bisnis keluarga. Gen. senior cenderung konservatif, tradisional & jangka pendek. Mereka ingin menjaga bisnis keluarga tetap berjalan dengan prinsip pendiri dan kualitas yang baik. Mereka kurang berminat untuk mengubah atau melakukan inovasi signifikan dalam bisnis keluarga. Mereka lebih mengutamakan keuntungan jangka pendek ketimbang pertumbuhan jangka panjang. Generasi junior berambisi untuk memperluas dan meningkatkan bisnis keluarga mereka agar lebih kompetitif di pasar global. Mereka ingin meningkatkan kualitas produk dan pelayanan dengan mengikuti perkembangan teknologi, regulasi, kompetisi, dan preferensi konsumen. Mereka tertarik melakukan perubahan atau inovasi yang signifikan dalam bisnis keluarga. Mereka lebih fokus pada pertumbuhan jangka panjang daripada keuntungan jangka pendek. Perspektif generasi senior dan junior dalam visi misi bisa berdampak pada suksesi kepemimpinan dalam bisnis keluarga.

## 2. Aspek Strategi Bisnis

Generasi senior dan junior memiliki strategi bisnis berbeda dalam mencapai visi misi bisnis keluarga. Generasi senior lebih defensif, reaktif, dan operasional. Maksimalkan efisiensi dan produktivitas operasional untuk mempertahankan posisi pasar dan pangsa pasar yang ada. Jaga hubungan baik dengan pelanggan dan stakeholder melalui pelayanan prima dan konsisten. Mereka kurang aktif dalam mencari peluang atau menghadapi tantangan bisnis yang dinamis dan kompetitif. Lebih pasif dalam sikap atau menunggu sampai ada perubahan atau masalah baru untuk bereaksi. Generasi junior memiliki strategi bisnis yang offensif, proaktif, dan strategis. Mereka ingin meningkatkan posisi pasar keluarga dengan memperluas jaringan distribusi dan pangsa pasar baik di dalam maupun luar negeri. Mereka ingin meningkatkan hubungan dengan pelanggan dan stakeholder lain dengan memberikan pelayanan yang lebih variatif dan fleksibel sesuai kebutuhan mereka. Mereka lebih aktif mencari peluang dan menghadapi tantangan di bisnis yang dinamis dan kompetitif. Generasi senior dan junior memiliki perbedaan perspektif dalam strategi bisnis, berdampak pada proses suksesi bisnis keluarga. Dampak positif termasuk kepentingan jangka pendek dan panjang yang seimbang, stabilitas dan pertumbuhan yang seimbang, efisiensi dan efektivitas yang seimbang, serta konsistensi dan fleksibilitas yang seimbang. Sementara dampak negatif termasuk ketidaksesuaian, ketidakcocokan, ketidakharmonisan, ketidakpercayaan, dan ketidakkerjasama.

## 3. Aspek Inovasi Produk

Generasi senior dan junior memiliki pendekatan berbeda terhadap inovasi produk dalam bisnis keluarga. Generasi senior umumnya lebih konservatif dan fokus pada peningkatan yang bertahap serta kebutuhan pelanggan. Mereka ingin meningkatkan kualitas produk yang ada dengan perbaikan kecil atau menambah fitur baru sesuai permintaan pelanggan. Mereka mengandalkan riset pasar/feedback pelanggan untuk mengembangkan produk. Generasi junior cenderung lebih radikal, disruptif, dan berbasis teknologi. Mereka ingin menciptakan produk baru yang unik dengan memanfaatkan teknologi, regulasi, kompetisi, dan preferensi konsumen. Mereka berani mengambil risiko dan mencoba menciptakan produk inovatif. Generasi senior dan junior dalam bisnis keluarga memiliki pendekatan berbeda terhadap inovasi produk. Ini dapat berdampak positif atau negatif pada suksesi kepemimpinan bisnis keluarga. Dampak

positif dan negatif dari diversifikasi produk adalah diferensiasi produk, peningkatan nilai tambah produk, daya saing produk, loyalitas pelanggan, dan pangsa pasar; namun, juga bisa menyebabkan kesenjangan produk, penurunan kualitas dan kepuasan pelanggan, serta reputasi yang buruk.

#### 4. Aspek Tata Kelola Perusahaan\

Generasi senior dan junior memiliki pandangan yang berbeda tentang tata kelola perusahaan dalam bisnis keluarga. Generasi senior cenderung memiliki pandangan lebih informal, paternalistik, dan sentralistik. Mereka ingin mengelola bisnis keluarga dengan cara yang lebih sederhana, fleksibel, dan personal, tanpa memperhatikan aspek-aspek seperti struktur organisasi, sistem informasi, prosedur operasional, standar kualitas, kode etik, atau audit internal. Mereka mengandalkan hubungan kekeluargaan, kepercayaan pribadi, atau keputusan otoritatif untuk mengelola bisnis keluarga. Generasi junior lebih formal, profesional, dan desentralistik. Mereka ingin mengelola bisnis keluarga secara lebih sistematis, transparan, dan akuntabel dengan fokus pada struktur organisasi, sistem informasi, prosedur operasional, standar kualitas, kode etik, dan audit internal. Mereka mengandalkan hubungan bisnis, kompetensi profesional, atau keputusan partisipatif untuk mengelola bisnis keluarga. Perbedaan perspektif antara generasi senior dan junior dalam tata kelola perusahaan dapat berdampak positif atau negatif terhadap suksesi kepemimpinan dalam bisnis keluarga. Dampak positif: keseimbangan fleksibilitas dan stabilitas, personalisasi dan standarisasi, otoritas dan delegasi. Dampak negatif: ketidaksesuaian, ketidakcocokan, ketidakharmonisan, ketidakpercayaan, ketidakkerjasama.

#### 5. Aspek Budaya Organisasi

Generasi senior & junior memiliki nilai-nilai budaya organisasi yang berbeda dalam bisnis keluarga. Senior cenderung kolektivistik, hierarkis, konservatif, & berorientasi pada masa lalu/ masa kini. Mereka ingin menciptakan budaya organisasi yang kelompok-orientasi dan otoritas-berorientasi. Mereka ingin menciptakan budaya organisasi yang menghormati tradisi dan warisan. Generasi junior cenderung individualistik, egaliter, progresif, dan berorientasi masa depan dengan budaya organisasi yang lebih individu daripada kelompok. Mereka ingin menciptakan budaya organisasi yang lebih menghargai kesetaraan daripada otoritas dan mendorong perubahan daripada tradisi. Mereka ingin menciptakan budaya organisasi yang progresif. Perbedaan perspektif generasi senior dan junior dlm budaya organisasi bisa berdampak positif atau negatif terhadap suksesi kepemimpinan bisnis keluarga.

Dampak positif dari keragaman nilai-nilai, kreativitas, adaptabilitas, dan komitmen. Dampak negatif dari ketidaksesuaian nilai-nilai, penurunan kohesivitas, stabilitas, dan loyalitas.

## 6. Aspek Gaya Kepemimpinan

Generasi senior dan junior memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dalam bisnis keluarga. Senior cenderung otoriter, direktif, dan transaksional. Mereka ingin memimpin bisnis keluarga dengan tegas, jelas, dan pasti, tidak memberikan ruang atau kesempatan bagi bawahan untuk berpartisipasi atau berinisiatif. Mereka cenderung mengandalkan perintah dan imbalan/hukuman untuk menggerakkan dan memotivasi bawahan. Generasi junior memiliki gaya kepemimpinan demokratis, partisipatif, dan transformasional dalam memimpin bisnis keluarga, dengan pendekatan yang lebih lunak, fleksibel, dan dinamis. Mereka memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan menyelesaikan masalah melalui komunikasi dan konsultasi. Generasi senior dan junior memiliki perbedaan pendekatan dalam gaya kepemimpinan, yang dapat mempengaruhi suksesi kepemimpinan dalam bisnis keluarga. Dampak positif dari otoritas dan delegasi, kontrol dan pemberdayaan, efisiensi dan efektivitas. Namun, dampak negatifnya adalah ketidaksesuaian, ketidakcocokan, ketidakharmonisan, ketidakpercayaan, dan ketidakkerjasama.

## 7. Aspek Komunikasi

Generasi senior dan junior berbeda dalam pola komunikasi bisnis keluarga. Generasi senior lebih vertikal, formal, dan fungsional. Mereka ingin berkomunikasi dalam bisnis keluarga dengan cara yang lebih berjenjang, baku, dan berorientasi pada tugas, tidak terlalu banyak berkomunikasi secara langsung atau intensif dengan bawahan atau rekan kerja. Mereka berkomunikasi secara tidak langsung atau sporadis melalui tulisan, seperti surat, memo, laporan, atau rapat. Komunikasinya lebih fokus pada pekerjaan daripada pribadi. Generasi junior lebih suka komunikasi yang lebih horizontal, informal, sosial dalam bisnis keluarga. Mereka lebih banyak berkomunikasi langsung/intensif dengan bawahan/rekan kerja. Mereka juga berkomunikasi tidak langsung/sporadis melalui telepon, email, pesan singkat, atau media sosial. Mereka lebih banyak berkomunikasi tentang pribadi daripada pekerjaan, dampaknya pada suksesi kepemimpinan bisnis keluarga. Dampak positifnya adalah keseimbangan antara komunikasi formal dan informal, fungsional dan sosial, serta verbal dan nonverbal. Dampak negatifnya adalah kesalahpahaman, kesalahinterpretasian, kesalahpenyampaian, kesalahpendengaran, dan kesalahpenerimaan.

## 8. Aspek Kolaborasi

Generasi senior & junior memiliki cara kerja yang berbeda terkait kerjasama di bisnis keluarga. Generasi senior lebih independen, individualis & kompetitif. Mereka ingin bekerja sama dalam bisnis keluarga secara mandiri, bertanggung jawab, dan berprestasi tanpa terlalu bergantung kepada bawahan atau rekan kerja. Mereka mengandalkan kemampuan sendiri dan berkompetisi dengan rekan kerja untuk menunjukkan kontribusi. Generasi junior cenderung memiliki cara kerja yang interdependen, kolektif, dan kooperatif. Mereka ingin bekerja sama dalam bisnis keluarga dengan saling bergantung, membantu, dan menghargai. Mereka lebih bergantung pada bantuan atau dukungan dari bawahan atau rekan kerja, serta bekerja sama untuk menyelesaikan tugas atau masalah. Dampak positifnya adalah keseimbangan antara kemandirian dan ketergantungan, individualisme dan kolektivisme, kompetisi dan kooperasi. Dampak negatifnya adalah ketidaksesuaian, ketidakcocokan, ketidakharmonisan, ketidakpercayaan, dan ketidakkerjasama.

## 9. Aspek Konflik

Generasi senior dan junior memiliki sikap berbeda dalam menghadapi konflik bisnis keluarga. Generasi senior cenderung menghindari, menyelesaikan, atau menangani konflik. Mereka ingin menghadapi konflik dalam bisnis keluarga secara lebih menghindari konfrontasi, menyelesaikan masalah cepat, dan menangani situasi tegas. Generasi senior melihat konflik sebagai hal negatif, mengganggu, atau merusak. Generasi junior lebih menghadapi dan mencari cara untuk memahami atau menyelesaikan konflik. Mereka ingin menghadapi konflik dalam bisnis keluarga dengan cara yang lebih proaktif, menyelami masalah, dan menyelesaikan situasi secara adil. Mereka menghargai adanya konflik dalam bisnis keluarga. Generasi senior dan junior memiliki perspektif yang berbeda terhadap konflik dalam suksesi kepemimpinan bisnis keluarga, dengan dampak positif dan negatif yang mungkin timbul. Dampak positif bisa berupa keseimbangan harmoni, stabilitas, kesepakatan. Dampak negatif bisa berupa ketidaksepahaman, ketegangan, ketidakpuasan, ketakutan, kebencian.

## 10. Aspek Motivasi

Generasi senior dan junior memiliki motivasi kerja yang berbeda dalam bisnis keluarga. Generasi senior lebih fokus pada faktor eksternal, materiil, dan jangka pendek. Mereka ingin bekerja dalam bisnis keluarga karena motivasi materi lebih dari yang personal. Mereka ingin bekerja dalam bisnis keluarga karena minat, bakat, kepuasan, pengembangan diri, atau aktualisasi diri. Mereka lebih memperhatikan gaji, bonus, insentif, fasilitas, status, atau pengakuan. Generasi senior dan junior memiliki perbedaan perspektif dalam motivasi kerja

mereka, yang dapat mempengaruhi proses suksesi kepemimpinan dalam bisnis keluarga. Dampak positif termasuk keseimbangan motivasi eksternal/internal, material/nonmateriil, jangka pendek/panjang. Dampak negatif termasuk ketidaksesuaian, ketidakcocokan, ketidakharmonisan, ketidakpercayaan, ketidakkerjasama.

#### 11. Aspek Harapan

Generasi senior dan junior memiliki ekspektasi berbeda terkait harapan bisnis keluarga. Generasi senior lebih realistis, moderat, dan konsisten. Mereka ingin bisnis keluarga berjalan lancar, aman, stabil, dan menguntungkan untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka dan keluarga. Mereka ingin bisnis keluarga tetap meneruskan warisan budaya dan nilai-nilai yang sudah dibangun oleh pendiri sejak awal. Namun, generasi junior memiliki harapan yang lebih idealistis, tinggi, dan berubah-ubah. Mereka ingin bisnis keluarga berkembang pesat, unggul, dan inovatif serta menguntungkan untuk memenuhi aspirasi hidup dan keluarga mereka. Mereka ingin bisnis keluarga menciptakan warisan budaya dan nilai-nilai baru sesuai perkembangan zaman. Perbedaan perspektif antara generasi senior dan junior dapat berdampak positif atau negatif terhadap proses suksesi kepemimpinan. Dampak positif dari keseimbangan harapan realistis dan idealistis, moderat dan tinggi, konsisten dan berubah-ubah.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **Kesimpulan**

Dapat disimpulkan dari hasil penelitian menunjukkan, perbedaan perspektif antara generasi senior dan junior dalam suksesi kepemimpinan bisnis keluarga. Perbedaan ini terlihat dari visi, strategi bisnis, inovasi, tata kelola, budaya, gaya kepemimpinan, komunikasi, kolaborasi, konflik, motivasi, dan harapan. Adapun dapat dicatat beberapa dampak positif dan negatif dari keragaman ini. Dampak positif antara lain keragaman pandangan, ide-ide baru, inovasi, pembelajaran organisasi, keseimbangan kepentingan, stabilitas dan pertumbuhan, efisiensi dan efektivitas, konsistensi dan fleksibilitas, harmoni dan dinamika, kontrol dan pemberdayaan, otoritas dan delegasi, komunikasi formal dan informal, komunikasi fungsional dan sosial, komunikasi verbal dan nonverbal, kemandirian dan ketergantungan, individualisme dan kolektivisme, serta kompetisi dan kooperasi. Namun, juga ada dampak negatif seperti ketidaksepahaman, konflik, ketegangan, ketidakpuasan, ketakutan, kebencian, dan ketidaksesuaian.

#### **Saran**

1. Meningkatkan pemahaman generasi senior dan junior dalam bisnis keluarga melalui dialog terbuka, jujur, dan konstruktif untuk saling berbagi visi, strategi, inovasi, tata kelola perusahaan, budaya organisasi, kepemimpinan, komunikasi, kolaborasi, konflik, motivasi, dan harapan bisnis keluarga.
2. Menciptakan sinergi generasi senior dan junior dalam bisnis keluarga dengan mencari titik temu terkait visi misi, strategi bisnis, inovasi produk, tata kelola, budaya organisasi, kepemimpinan, komunikasi, kolaborasi, konflik, motivasi, dan harapan mereka terkait bisnis keluarga.
3. Mengelola perubahan perspektif antara generasi senior dan junior dalam bisnis keluarga dapat dilakukan dengan menyiapkan rencana suksesi kepemimpinan yang jelas, sistematis, dan komprehensif. Ini termasuk kriteria pemimpin masa depan, seleksi dan pengembangan, transisi, evaluasi kinerja, dan dukungan. Rencana suksesi kepemimpinan melibatkan anggota keluarga dari generasi senior dan junior, serta karyawan, pelanggan, dan pemasok.

#### **DAFTAR REFERENSI**

- Halim, J., & Santoso, T. (2022). Proses Suksesi Kepemilikan dan Manajerial di PT Cemerlang Samarinda. *AGORA*, 1-10.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional Management in Family Businesses: Toward An Extended Understanding. *Family Business Review*, 21(1): 51-69. doi: 10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Wiley Online Library*, 133-157. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- Napitulu, Y. D. (2018). GAYA KEPEMIMPINAN GENERASI Y DI DUNIA KERJA. *Journal of BUiness & Applied Management*, 82-115. doi: 10.30813/jbam.v11i1.1753
- Pribadi, H., & Agustawan, S. (2021, Juni 2). Intensi Calon Penerus Bisnis Keluarga: Memahami Sudut Pandang Generasi Penerus dalam Melanjutkan Bisnis Keluarga di Masa Depan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11, 185-202. doi: dx.doi.org/10.22441/mix.2021.v11i2.003
- Ramadhan, F. M. (2020). Succession Process Model Pada Bisnis Keluarga (Studi Pada CV Bachman). *e-roceeding of Management*, 3596.
- Remiasa, M., & Wijaya, S. A. (2014). Analisis Proses Suksesi Perusahaan Keluarga Studi pada PT Puterasean. *KINERJA*, 18, 141-156.
- Remiasa, M., & Wijaya, S. A. (2014). Analisis Proses Suksesi Perusahaan Keluarga Studi Pada PT Puterasean. *Kinerja*, 141-156. doi:10.24002/kinerja.v18i2.526
- Remiasa, M., & Wijaya, S. A. (2014). Analisis Proses Suksesi Perusahaan Keluarga Studi Pada PT Puterasean. *Kinerja*, 141-156. doi:10.24002/kinerja.v18i2.526
- Rizal, J. G. (2021, December Sunday). Kompas. Diambil kembali dari [www.kompas.com](https://www.kompas.com/tren/read/2021/12/26/170000565/mengenal-apa-itu-generasi-baby-boomers-x-y-z-millennials-dan-alpha): <https://www.kompas.com/tren/read/2021/12/26/170000565/mengenal-apa-itu-generasi-baby-boomers-x-y-z-millennials-dan-alpha>

- Santoso, T., & Halim, J. (2022). Proses Suksesi Kepemilikan dan Manajerial di PT Cemerlang Samarinda. *Agora*, 1-6.
- Sobirin, A., & Basri, N. F. (2013). Suksesi pada Perusahaan Keluarga: Studi Eksplorasi pada Industri Batik Pekalongan. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 14-27.
- Sobirin, A., & Basri, N. F. (2020). Suksesi pada Perusahaan Keluarga: Studi Eksplorasi. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 1-14.
- Utomo, T. (2018). Perbedaan Kelompok Generasi & Tantangan yang Dihadapi oleh Perguruan Tinggi A. *Personifikasi*, 1-10. Diambil kembali dari [https://r.search.yahoo.com/\\_ylt=AwrKBwpQ95lkqTwgLRjLQwx.;\\_ylu=Y29sbwNzZzMEcG9zAzIEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1687840721/RO=10/RU=https%3a%2f%2fjournal.trunojoyo.ac.id%2fpersonifikasi%2farticle%2fview%2f6742/RK=2/R S=YsbOVMnI20usb5VqTmBVMo8YdHg-](https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrKBwpQ95lkqTwgLRjLQwx.;_ylu=Y29sbwNzZzMEcG9zAzIEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1687840721/RO=10/RU=https%3a%2f%2fjournal.trunojoyo.ac.id%2fpersonifikasi%2farticle%2fview%2f6742/RK=2/R S=YsbOVMnI20usb5VqTmBVMo8YdHg-)
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the Family Business : 50 Lesson Learned From Long Lasting, Successfull Families in Business*. London: Palgrave Macmilan London. doi: <https://doi.org/10.1057/9780230505995>