

## INOVASI *FAMILY CONSTITUTION* DALAM KEBERLANJUTAN *FAMILY BUSINESS*

Nuriil Niswatun Nastaini Haris<sup>1</sup>; Zakkiyatus Zainiyah<sup>2\*</sup>; M.Hasinuddin; M.Suhron

Magister Administrasi Kesehatan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Ngudia Husada Madura<sup>1</sup>, Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Ngudia Husada Madura<sup>2,3,4</sup>

\*Corresponding Author: zzainiyah@gmail.com.

### ABSTRAK

Bisnis keluarga saat ini merupakan organisasi yang dapat mendukung kesejahteraan sebuah negara. Angka ketahanan bisnis keluarga multi generasi sangat rendah. Sekitar 30% bisnis keluarga yang bertahan perpindahan dari generasi pertama ke generasi kedua, sementara hanya 9% yang bertahan dalam transisi dari posisi kedua ke ketiga. Diperlukan instrumen yang dapat menyelaraskan pandangan multi generasi. Konstitusi keluarga merupakan instrumen relevan yang digunakan untuk memfasilitasi kelangsungan bisnis keluarga. Metode penelitian diskriptif kualitatif. Subjek penelitian Anna Group sebuah bisnis keluarga yang saat ini sedang mengalami proses transisi dari generasi pertama ke generasi kedua. Anna group memiliki 2 PT dan 2 yayasan yang bergerak dibidang jasa dan retail serta berlokasi di Kabupaten Bangkalan, Provinsi Jawa Timur. Sumber data yang digunakan oleh peneliti adalah Informan sebanyak 2 orang pada proses wawancara mendalam serta dilanjutkan dengan proses *Focus Group Discussion (FGD)* dengan 27 orang. Hasil yang didapatkan adalah *Draft Family Constitution* dengan 3 aspek: 1) Aspek keluarga 2) aspek bisnis 3) aspek kepemilikan. Aspek keluarga berisi visi, misi, nilai, dan karakteristik keluarga. Aspek Bisnis berisi remunerasi, pensiun, kebijakan investasi, pengembangan SDM dan kepemimpinan. Aspek Kepemilikan berisi pembagian kepemilikan, bagi hasil, memasuki dan keluar dari kepemilikan. Guna menjaga keberlanjutan bisnis keluarga, adanya komitmen keluarga untuk menjalankan *Draft Family Constitution*. Serta melanjutkan *Draft Family Constitution* menjadi *Family Constitution* yang di legalkan bersama keluarga dan juga dibawa ke legal hukum formal.

**Kata Kunci:** Konstitusi Keluarga, Keberlanjutan, Bisnis Keluarga

### ABSTRACT

*Family businesses are currently organizations that can support the welfare of a country. The survival rate of multi-generational family businesses is meager. Around 30% of family businesses survive the transition from the first to the second generation, while only 9% survive the transition from the second to the third position. An instrument that can align multi-generational views is needed. The family constitution is a relevant instrument to facilitate family business continuity. The qualitative descriptive research method. The subject of the study is Anna Group, a family business that is currently undergoing a transition process from the first to the second generation. Anna Group has 2 PTs and 2 foundations engaged in services and retail and is located in Bangkalan Regency, East Java Province. The data sources used by the researcher were 2 informants in the in-depth interview process and continued with the Focus Group Discussion (FGD) process with 27 people. The results obtained are the Draft Family Constitution with 3 aspects: 1) Family aspect 2) Business aspect 3) Ownership aspect. The family aspect contains the vision, mission, values, and characteristics of the family. The Business aspect contains remuneration, pension, investment policies, HR development, and leadership. The Ownership Aspect contains the division of ownership, profit sharing, and entering and exiting ownership. To maintain the sustainability of the family business, there is a family commitment to run the Draft Family Constitution. And continue the Draft Family Constitution into a Family Constitution that is legalized by the family and also brought to formal legal law.*

**Keywords:** Family Constitution, Sustainability, Family Business

### PENDAHULUAN

Bisnis keluarga telah ada jauh sebelum munculnya perusahaan multinasional dan revolusi industri. Namun perusahaan keluarga juga menghadapi permasalahan kompleks yang

mempengaruhi profil dan manajemen mereka dibanding perusahaan non-keluarga (López-Pérez dkk., 2018). Bisnis Keluarga merupakan bisnis yang dirintis, dikelola, dan dimiliki oleh anggota keluarga dan diturunkan kepemilikannya pada keturunan selanjutnya. Kepemilikan *family business* didominasi oleh anggota keluarga dan dapat diwariskan ke keturunan selanjutnya. Sebagai bisnis yang dimiliki dan dikendalikan oleh keluarga maka manajemen maupun kinerja perusahaan, baik yang berskala kecil maupun besar, banyak dipengaruhi oleh visi maupun misi keluarga. Komitmen yang kuat dari para anggota keluarga ditemukan memiliki efek pada keberlanjutan usaha (Duarte Alonso dkk., 2018; Musnadi, 2016). Kemudian perusahaan yang didirikan dalam kondisi sosial, politik serta ekonomi yang lebih stabil dapat bertahan lebih besar dan terus bertumbuh jumlahnya sekitar 10% sampai 37% (Widayanti dkk., 2017). Beberapa contoh bisnis keluarga yang bertahan hingga generasi ke 3 bahkan ada yang sampai generasi ke 4 di Indonesia adalah PT. DJARUM, PT. Indofood Sukses Makmur, Trans Corp, Bakrie Group, Sampoerna.

Namun di sisi lain, terdapat hasil survey Daya Qarsa mengatakan bahwa perusahaan keluarga adalah salah satu harapan untuk merealisasikan potensi ekonomi Indonesia. Namun survei yang lain juga menunjukkan bahwa tahun 2020 jumlah model bisnis keluarga multigenerasi di wilayah Asia diperkirakan akan menurun. Menurut data dari Boston Consulting Group (BCG), sekitar 30% bisnis keluarga yang bertahan dari perpindahan dari generasi pertama ke generasi kedua, sementara hanya 9% yang bertahan dalam transisi dari posisi kedua ke ketiga (Nara, 2017). Persentase yang kecil ini menunjukkan rintangan yang besar dalam menjaga keberlangsungan bisnis keluarga. Hal ini selaras dengan penelitian sebelumnya bahwa Bisnis keluarga merupakan salah satu fondasi dari ekonomi di Asia namun tantangannya pengusaha yang berusia lebih muda memiliki pandangan yang berbeda terkait masa depan bisnis mereka (Schmidt dkk., 2018).

Perbedaan pandangan multi generasi menjadi salah satu faktor adanya kegagalan dalam keberlanjutan bisnis keluarga di Indonesia (Oudah dkk., 2018). Penelitian terhadap bisnis keluarga di Asia menyimpulkan bahwa Sebagian besar bisnis keluarga mengalami kegagalan karna factor internal, bukan factor eksternal (Anser dkk., 2018). Survei Daya Qarsa kepada pemilik perusahaan keluarga dari berbagai industri di Indonesia menemukan bahwa perusahaan keluarga kerap kali menemukan pola yang terjadi dalam implementasi manajemen suksesi yang menyebabkan perbedaan pandangan multigenerasi. Pola tersebut di mana manajemen senior atau generasi sebelumnya kurang atau bahkan tidak ada rasa percaya kepada calon penerus. Mereka merasa lebih memahami bisnis dan takut jika bisnis gagal. Karena kurangnya kepercayaan, generasi senior cenderung tidak memberikan kendali atau tanggung jawab lebih kepada generasi penerus. Jadinya, generasi penerus hanya bersifat sebagai karyawan yang menerima arahan dan bukan sebagai pemimpin. Pada akhirnya, kapabilitas yang masih kurang dari generasi penerus ini membuat adanya ketidakjelasan mengenai siapa penerus perusahaan kedepannya. Di sisi lain generasi berusia muda cenderung tidak menerima kondisi yang sudah ada (*status quo*) tetapi menerima ide baru (Reverte dkk., 2016).

Konflik dalam perusahaan keluarga merupakan hal yang tak bisa dihindari mengingat adanya faktor emosi yang lebih kuat terdapat dalam ikatan karyawan keluarga yang terpadu dengan logika dan target rasional dalam bisnis. Konflik ini juga dirasakan oleh Anna Group, sebuah perusahaan keluarga yang terletak di Pulau Madura. Anna group saat ini mulai dilanjutkan dan dikendalikan oleh generasi kedua dengan bimbingan dan arahan generasi pertama. Namun konflik internal antara generasi pertama dan generasi kedua bisa menjadi salah satu penghambat keberlanjutan organisasi. Organisasi seperti anna group yang memiliki kompleksitas industri yang tinggi (industri Kesehatan, Pendidikan, retail, farmasi, dan industri pangan) diharapkan mampu menjaga kestabilan organisasi untuk keberlanjutan organisasi. Anna Group berdiri sejak tahun 2022, dan selama

kurang lebih 20 tahun ini sudah melakukan ekspansi yang cukup besar di Kabupaten Bangkalan. Jumlah karyawan saat ini yang mencapai hampir 400 orang sangat bergantung pada Kesehatan organisasi. Dengan demikian diperlukan strategi pengelolaan konflik yang justru menjadikan konflik sebagai pendukung kekuatan bisnis keluarga .

Ketika bisnis keluarga sudah mampu menemukan kekuatan untuk menjaga keberlanjutan organisasi, maka tidak hanya keluarga, karyawan, dan *stakeholder* yang merasakan manfaatnya, melainkan juga pertumbuhan positif ekonomi suatu negara yang dapat dirasakan . Perusahaan keluarga memiliki peran sangat penting dalam perekonomian Indonesia. Sebagaimana Pimpinan Deloitte Indonesia Claudia Lauw menyebutkan bahwa lebih dari 95 persen seluruh bisnis di Indonesia adalah merupakan perusahaan yang dimiliki maupun dikendalikan oleh keluarga. Bisnis keluarga saat ini merupakan organisasi yang dapat mendukung kesejahteraan sebuah negara. Menurut *Family Firm Institute* (2017) bisnis keluarga bisa berkontribusi 70 – 90 persen pada produk domestik bruto global. Indonesia sendiri memiliki 95% bisnis keluarga dari seluruh perusahaan yang ada, sehingga bisa menyumbang sekitar 80% untuk perekonomian negara (Musradi, 2016).

Keberlangsungan dan keberlanjutan perusahaan keluarga tidak terlepas dari manajemen suksesi dan tata kelola perusahaan yang baik. Keberhasilan Sampoerna dan perusahaan keluarga lain yang bisa melanjutkan perusahaan tidak hanya sampai generasi ke 3 bahkan hingga generasi ke 4 bisa menjadi pelajaran untuk diterapkan dan diimplementasikan dalam Anna Group. Sebagai organisasi yang terdiri dari dua unsur utama yakni bisnis dan keluarga, maka agar dapat bertahan dan berkembang dari generasi ke generasi dan mampu melewati perubahan jaman, ada tiga pilar utama yang harus diperhatikan yakni: bisnis, keluarga, dan suksesi. Ketiga pilar tersebut satu sama lain saling mempengaruhi dan saling memiliki ketergantungan. Ketiga pilar harus berjalan dengan selaras, direncanakan dan dikelola dengan baik (Haynes dkk., 2021; López-Pérez dkk., 2017).

Keselarasan pandangan multigenerasi menjadi kunci keberhasilan keberlanjutan organisasi. Sehingga diperlukan sebuah peraturan atau kebijakan dalam keluarga untuk memisahkan antara kepentingan keluarga dan target bisnis secara rasional. Hal ini dilakukan guna meminimalisir konflik seperti yang dikatakan, sulitnya keberlanjutan bisnis keluarga banyak disebabkan karena konflik antara kepentingan bisnis dan kepentingan keluarga yang disebabkan oleh adanya perbedaan antara nilai keluarga dan nilai bisnis, konflik antar anggota keluarga seperti konflik tujuan, gaya hidup dan kerja, konflik menyangkut kendali perusahaan, dan leaving the nest (meninggalkan rumah), serta konflik antara keluarga dan karyawan yang berkaitan dengan profesionalitas dan kepercayaan. Keinginan tertinggi para perintis perusahaan keluarga adalah agar perusahaannya terus berkembang, keluarga sejahtera, dan tetap rukun. Maka konstitusi keluarga adalah salah satu cara untuk mencapai cita-cita para pendiri. Konstitusi keluarga pun bisa mengakhiri jargon kutukan generasi ketiga. Tujuan penelitian menganalisis Inovasi *Family Constitution* Dalam Keberlanjutan *Family Business*.

## METODE

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian diskriptif kualitatif, karena dalam mengkaji permasalahan, peneliti tidak membuktikan ataupun menolak hipotesis yang dibuat sebelum penelitian tetapi mengolah data dan menganalisis suatu masalah secara non numerik. Berdasarkan rangkaian teori tentang penelitian kualitatif tersebut, karena jenis penelitian ini memusatkan pada deskripsi data yang berupa kalimat-kalimat yang memiliki arti mendalam yang berasal dari informan dan perilaku yang di amati. Data hasil penelitian ini berupa fakta-fakta yang ditemukan pada saat di lapangan oleh peneliti.

Subjek penelitian ini adalah Anna Group sebuah bisnis keluarga yang saat ini sedang mengalami proses transisi dari generasi pertama ke generasi kedua. Dalam penelitian ini, penulis lebih menekankan pada formulasi *family constitution* dalam upaya mempertahankan keberlanjutan Anna Group. Anna group memiliki 2 PT dan 2 yayasan yang bergerak dibidang jasa dan retail serta berlokasi di Kabupaten Bangkalan, Provinsi Jawa Timur.

Sumber data penelitian merupakan subjek dari mana data itu diperoleh. Sumber data yang digunakan oleh peneliti adalah Informan yang dilakukan proses wawancara mendalam serta dilanjutkan dengan proses *Focus Group Discussion (FGD)*. Informan merupakan inti untuk pengumpulan data bagi peneliti dalam mengungkapkan permasalahan yang dihadapi selama dalam penelitian. Informan dalam penelitian ini terbagi menjadi beberapa kategori sesuai dengan model “*Four-room*”, yaitu: *Family Owner* = yang merupakan anggota keluarga, pemilik bisnis keluarga *Family Owner – manager* = anggota keluarga, pemilik bisnis keluarga, dan bekerja di bisnis keluarga, *Family employess* = anggota keluarga yang bekerja di bisnis keluarga, namun bukan pemilik, *Family Members* = keluarga yang tidak bekerja di bisnis keluarga, namun merupakan keturunan atau pasangan atau saudara kandung dari pemilik bisnis keluarga

Tenik yang digunakan dalam pemilihan informan penelitian pada sesi wawancara adalah *purposive sampling*. Purposive sampling adalah teknik pemilihan narasumber penelitian sebagai sumber data yang dilakukan dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan dalam menentukan narasumber saat wawancara adalah: 1) mereka adalah anggota keluarga yang mendirikan bisnis keluarga 2) merupakan generasi pertama 3) mereka yang memegang kendali tertinggi dalam hal pengambilan keputusan bisnis keluarga 4) mereka yang benar-benar mengerti akan kondisi keluarga dan bisnis keluarga mereka. Sehingga, mereka merupakan narasumber yang paling tepat untuk merumuskan dasar pembentukan *family constitution* yang selanjutnya akan dilakukan *Focus Group Discussion (FGD)*. Jumlah informan dalam wawancara mendalam dengan menggunakan beberapa pertimbangan diatas adalah 2 orang.

Pada penelitian ini, teknik wawancara semi terstruktur digunakan untuk memudahkan menggali informasi dari narasumber penelitian. Wawancara dengan teknik semi terstruktur dilakukan dengan menyiapkan topik dan daftar pertanyaan terlebih dahulu sebelum dilakukan wawancara kepada narasumber yang dipilih. Wawancara yang dilakukan kepada kedua narasumber yaitu: Dr Mustofa Haris dan Dr Fitriah akan dilakukan dengan meminta narasumber menjawab sejumlah pertanyaan yang sama untuk mendapatkan informasi yang akan digunakan dalam proses penyusunan *family constitution* pada bisnis keluarga tersebut. Pertanyaan yang ditanyakan adalah pertanyaan terkait dengan aspek keluarga, aspek kepemilikan, dan aspek bisnis yang telah dijabarkan dalam pedoman wawancara

## HASIL

Penelitian kali ini menghasilkan sebuah *draft family constitution* yang akan dilanjutkan sampai menjadi *family constitution* yang legal oleh seluruh keluarga dalam bisnis keluarga Anna Group. Konstitusi Keluarga ini merupakan “peta jalan” nilai-nilai dan pedoman bagaimana keluarga Anna Group berperilaku dalam keluarga, dunia usaha, dan masyarakat luas. Pada dasarnya, konstitusi ini dikembangkan untuk membantu generasi sekarang dan masa depan menghadapi manfaat dan kompleksitas menjadi sebuah bisnis keluarga. Konstitusi Keluarga ini dibuat sebagai acuan bagi hubungan antara anggota keluarga dan bisnis selama 20 hingga 25 tahun ke depan, suatu periode di mana Anna Group memperkirakan akan terjadi perubahan dari generasi kedua ke generasi ketiga.

Konstitusi Keluarga ini hanya merupakan pernyataan niat dan mencatat kebijakan Keluarga Anna Group untuk mencapai keharmonisan keluarga, pemeliharaan asset dan organisasi, dan interaksi di antara keduanya. Para pihak dalam Konstitusi Keluarga ini



bermaksud agar dokumen ini tidak mempunyai kekuatan hukum dan para pihak tidak terikat secara hukum dengan dokumen ini. Setiap perubahan terhadap dokumen ini harus merupakan hasil konsultasi dengan seluruh anggota keluarga yang aktif. Perubahan tersebut harus dikomunikasikan kepada seluruh anggota keluarga di Forum Keluarga dan harus disetujui oleh lebih dari 50% anggota keluarga.

Terdapat 3 Aspek Utama dalam konstitusi keluarga Anna Group, yaitu: 1) Aspek keluarga 2) Aspek Bisnis 3) Aspek Kepemilikan. Aspek Keluarga berisi poin-poin yang menjelaskan tentang kesepakatan visi, misi, nilai, siapa saja yang tergolong dalam keluarga, pesan inti dari pendiri utama, motto, nilai serta keyakinan, tata Kelola komunikasi yang didalamnya juga membahas tentang proses komunikasi antar individu yang diharapkan terjadi didalam anna group, kode etik dalam mengelola perbedaan. Hal ini dilakukan untuk memperjelas arah dan tujuan organisasi serta menghindari konflik komunikasi antar keluarga.

Berikutnya ada Aspek Bisnis yang berisi tentang keluarga didalam bisnis keluarga, bagaimana proses rekrutmen dan penghentian karyawan yang merupakan anggota keluarga, penilaian kinerja anggota keluarga, pemberian remunerasi dan pension keluarga dalam bisnis keluarga, proses kaderisasi agar suksesi pada bisnis keluarga dapat berjalan baik. Prinsip dan keyakinan investasi juga dibahas pada aspek bisnis ini. Arah Ekspansi Anna Group sejauh apa, mana induturi yang boleh dimasuki dan mana induturi yang harus dihindari. Selain itu, juga ada aturan terkait pemungutan suara dan pengembangan SDM serta Pendidikan bagi keluarga.

Pendidikan bagi keluarga yang dibahas pada poin 2 juga bermaksud untuk menjaga keberlanjutan organisasi karna tidak hanya membahas Pendidikan bagi yang sudah bergabung melainkan yang belum bergabung dengan bisnis keluarga, generasi penerus (anak-anak), dan Pendidikan generasi mendatang. Semua anggota keluarga didorong dan didukung dalam upaya mereka untuk memperoleh pendidikan lebih lanjut yang akan membantu individu tersebut dan keluarga secara keseluruhan atau kepentingan bisnis.

Aspek terakhir yang dibahas adalah aspek kepemilikan yang rentan juga menjadi awal mula konflik dalam keluarga. Siapa saja yang boleh menjadi pemilik dalam usaha dibawah kendali Anna Group, bagaimana sistem pengalihan saham, apa saja larangan bagi pemilik saham, seberapa besar prosentase bagi hasil yang diberikan untuk pemilik saham, bagaimana prosedur masuk dan keluar dari bisnis keluarga Anna Group juga dibahas dalam aspek ini. Seluruh klausul pada *draft family constitution* yang merupakan hasil wawancara dengan pendiri dibuat dengan harapan: Menghindari masalah atau menyelesaikannya sebelum terjadi; Mengurangi ketegangan keluarga di masa depan, memperkuat keluarga dengan pengalaman dalam mencapai kesepakatan, memperjelas posisi keluarga Anda dan mengurangi kesalahpahaman, membantu keluarga memilah nilai-nilainya dan apa yang diperjuangkannya, meningkatkan keputusan di masa depan dengan memastikan bahwa pembentukan kebijakan diinformasikan dan objektif daripada dibuat di tengah panasnya pertempuran, menciptakan lebih banyak antusiasme dan pengetahuan tentang bisnis, meningkatkan kemungkinan kesuksesan bisnis dan keluarga jangka panjang, kelangsungan hidup dan kemakmuran.

## PEMBAHASAN

Hasil yang didapatkan adalah *Draft Family Constitution* dengan 3 aspek: 1) Aspek keluarga 2) aspek bisnis 3) aspek kepemilikan. Aspek keluarga berisi visi, misi, nilai, dan karakteristik keluarga. Aspek Bisnis berisi remunerasi, pensiun, kebijakan investasi, pengembangan SDM dan kepemimpinan. Aspek Kepemilikan berisi pembagian kepemilikan, bagi hasil, memasuki dan keluar dari kepemilikan (Khadka & Khadka, 2022). Tujuan utama di dalam perusahaan keluarga adalah untuk mewariskan perusahaan kepada generasi selanjutnya. Dengan tujuan tersebut mendorong keluarga untuk selalu peduli terhadap naiknya profitabilitas dengan melakukan kontrol terhadap operasi perusahaan agar manajemen bekerja sesuai dengan

tujuan perusahaan yaitu memaksimalkan keuntungan perusahaan. Di sisi lain, Family control dapat menurunkan profitabilitas karena di dalam perusahaan yang dimiliki keluarga, pemilik cenderung akan tetap mempertahankan pemimpin yang sudah tidak kompeten lagi karena telah dianggap berjasa bagi perusahaan dan membatasi perekrutan manajemen yang lebih kompeten dan profesional untuk menjalankan Perusahaan (Sharma dkk., 2012; Widayanti dkk., 2017).

Keberlangsungan usaha merupakan suatu keadaan atau kondisi usaha, dimana didalamnya terdapat cara-cara untuk mempertahankan, mengembangkan dan melindungi sumber daya serta memenuhi kebutuhan yang ada didalam suatu usaha (industri), cara-cara yang dipergunakan ini bersumber dari pengalaman sendiri, orang lain, serta berlandaskan pada kondisi atau keadaan ekonomi yang sedang terjadi di dalam dunia usaha (business) sehingga keberlangsungan usaha (Business Sustainability) merupakan bentuk konsistensi dari kondisi usaha, dimana keberlangsungan ini merupakan proses berlangsungnya usaha baik mencakup pertumbuhan, perkembangan, strategi untuk menjaga kelangsungan usaha dan pengembangan usaha dimana semua ini bermuara pada keberlangsungan dan eksistensi (ketahanan) usaha (Parrado-Martínez dkk., 2024). Keberlangsungan suatu usaha didukung beberapa faktor (Ligthelm, 2010; Preston-Wilsey, 2015), adapun faktor tersebut menjadi penyebab kuat agar suatu bisnis dapat bertahan, yaitu adanya kompilasi rencana bisnis (compilation of a business plan), pembaharuan rencana bisnis reguler (regular updating of business plan, menganalisis pesaing (regular analysis of competitor), kemudahan memasuki bisnis baru (easy of venturing into a new business), kemampuan perhitungan atau kalkulasi resiko (not a problem to take calculated risks) (Haynes dkk., 2021; Ligthelm, 2010).

Peran berbagai faktor keberhasilan dalam keberlanjutan bisnis keluarga multigenerasi telah terbukti dalam penelitian bisnis keluarga sebelumnya (Makings, 2009; Oudah dkk., 2018). Sejalan dengan penelitian ini adalah terdapat banyak faktor juga yang mempengaruhi keberhasilan dan keberlanjutan bisnis keluarga ANNA Group sehingga dibuatkan suatu draft untuk keberlanjutan bisnis, hal ini juga sejalan dengan penelitian di UEA yang melakukan penelitian factor keberhasilan untuk keberlanjutan bisnis keluarga multigenerasi, namun, terdapat kekurangan penelitian yang menyoroti pentingnya penerapan gabungan semua faktor keberhasilan untuk keberlanjutan bisnis keluarga multigenerasi, terutama dalam konteks negara-negara berkembang seperti UEA. Penelitian ini merupakan studi empiris perusahaan keluarga multigenerasi di UEA. Dari literatur sebelumnya, makalah ini menggabungkan faktor-faktor keberhasilan utama yang telah memengaruhi keberlanjutan perusahaan keluarga di negara-negara maju dan menyelidiki setiap faktor dalam bisnis keluarga multigenerasi besar dan menengah saat ini di UEA. Kuesioner diformat pada skala sembilan poin berdasarkan faktor-faktor keberhasilan. Data dikumpulkan dari enam bisnis keluarga multigenerasi yang bersaing di berbagai industri pasar UEA. Uji konsistensi dilakukan pada semua perbandingan berpasangan untuk mengamati konsistensi data yang dikumpulkan. Pengujian ini menyimpulkan konsistensi semua perbandingan berpasangan yang dilakukan (Oudah dkk., 2018).

Jika suksesi tidak terjadi atau ditunda terlalu lama pada suatu Perusahaan, dapat terjadi konsekuensi negatif yang besar bagi bisnis keluarga, yang berujung pada penutupannya. Kedua, perencanaan strategis dalam bisnis keluarga besar merupakan faktor prioritas tertinggi mereka, yang menyiratkan bahwa para pemimpin bisnis keluarga selalu berupaya meningkatkan rencana strategis mereka untuk memenuhi tujuan masa depan mereka. Namun, dalam kasus bisnis keluarga menengah, ini bukan perhatian utama mereka karena faktor ini berada di peringkat ketiga dari bawah, yang menyiratkan bahwa mereka hanya merencanakan keuntungan jangka pendek dan tidak merencanakan pertumbuhan masa depan mereka. Bisnis keluarga menengah perlu memberi lebih banyak perhatian pada faktor ini, karena beberapa bisnis keluarga memerlukan rencana strategis hanya untuk bertahan hidup dari generasi sekarang ke generasi berikutnya (Ferrando-Latorre dkk., 2019; Parrado-Martínez dkk., 2024).

Studi ini terbatas pada bisnis keluarga di salah satu perusahaan dengan anggota keluarga yang bekerja di bisnis tersebut, yang merupakan generasi pertama hingga kedua dan kedua hingga ketiga; dengan demikian. Studi ini juga terbatas pada ukuran sampel yang kecil dan jumlah kriteria yang sedikit dalam penelitian untuk menilai keberhasilan dan keberlanjutan bisnis. Selain itu, melakukan wawancara semacam itu dengan anggota keluarga mengenai suksesi bisnis mereka merupakan topik yang sangat sensitif; karenanya, sulit untuk mendapatkan umpan balik terbaik. Dan penelitian ini hanya sebatas membuat suatu draft untuk keberlanjutan bisnis yang dikelola supaya tidak terjadi konflik dikemudian hari. Pewawancara harus membaca reaksi dan emosi responden terhadap pertanyaan dan menganalisisnya sesuai dengan itu. Lebih jauh lagi, penelitian di masa mendatang dapat menggunakan model ini untuk metodologi kuantitatif dan membuat hipotesis yang menunjukkan signifikansi setiap faktor keberhasilan terhadap tujuan. Lebih jauh lagi, penelitian di masa mendatang dapat menguji menguji draft yang sudah dibuat untuk melihat keberhasilan dengan menerapkan metode statistik canggih lainnya pada sampel bisnis keluarga besar dan menengah yang lebih besar.

## KESIMPULAN

Hasil yang didapatkan adalah *Draft Family Constitution* dengan 3 aspek: 1) Aspek keluarga 2) aspek bisnis 3) aspek kepemilikan. Aspek keluarga berisi visi, misi, nilai, dan karakteristik keluarga. Aspek Bisnis berisi remunerasi, pensiun, kebijakan investasi, pengembangan SDM dan kepemimpinan. Aspek Kepemilikan berisi pembagian kepemilikan, bagi hasil, memasuki dan keluar dari kepemilikan. Guna menjaga keberlanjutan bisnis keluarga, adanya komitmen keluarga untuk menjalankan *Draft Family Constitution*. Serta melanjutkan *Draft Family Constitution* menjadi *Family Constitution* yang di legalkan bersama keluarga dan juga dibawa ke legal hukum formal.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Terimakasih kami ucapkan pada semua pihak yang telah membantu menyelesaikan penelitian ini, kepada STIKes Ngudia Husada Madura dan ANNA Group, semoga penelitian ini dapat menambah informasi dan kemajuan ilmu pengetahuan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anser, M. K., Zhang, Z., & Kanwal, L. (2018). Moderating effect of innovation on corporate social responsibility and firm performance in realm of sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 799–806. <https://doi.org/10.1002/csr.1495>
- Duarte Alonso, A., Kok, S., & O'Shea, M. (2018). Family Businesses and Adaptation: A Dynamic Capabilities Approach. *Journal of Family and Economic Issues*, 39(4), 683–698. <https://doi.org/10.1007/s10834-018-9586-3>
- Ferrando-Latorre, S., Velilla, J., & Ortega, R. (2019). Intergenerational Transmission of Entrepreneurial Activity in Spanish Families. *Journal of Family and Economic Issues*, 40(3), 390–407. <https://doi.org/10.1007/s10834-019-09613-7>
- Haynes, G., Marshall, M., Lee, Y., Zuiker, V., Jasper, C. R., Sydnor, S., Valdivia, C., Masuo, D., Niehm, L., & Wiatt, R. (2021). Family business research: Reviewing the past, contemplating the future. *Journal of Family and Economic Issues*, 42(S1), 70–83. <https://doi.org/10.1007/s10834-020-09732-6>

- Khadka, S., & Khadka, A. K. (2022). Impact of Working Capital Management on Profitability of Non-Financial Firms. *KMC Research Journal*, 6(6), 85–96. <https://doi.org/10.3126/kmcj.v6i6.59374>
- Ligthelm, A. A. (2010). *Entrepreneurship and small business sustainability*. 14(3), 131–153.
- López-Pérez, M. E., Melero, I., & Javier Sesé, F. (2017). Does Specific CSR Training for Managers Impact Shareholder Value? Implications for Education in Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 435–448. <https://doi.org/10.1002/csr.1418>
- López-Pérez, M. E., Melero-Polo, I., Vázquez-Carrasco, R., & Cambra-Fierro, J. (2018). Sustainability and Business Outcomes in the Context of SMEs: Comparing Family Firms vs. Non-Family Firms. *Sustainability*, 10(11), 4080. <https://doi.org/10.3390/su10114080>
- Makings, G. S. (2009). Family business governance in the Middle East: The challenges facing the continuity of family businesses in the Middle East. *Trusts & Trustees*, 15(10), 770–775. <https://doi.org/10.1093/tandt/ttp115>
- Musnadi, S. (2016). The Family Firm's Performance: A Literature Review. *Social Science*.
- Nara, M. L. (2017). *SHARING KNOWLEDGE DALAM MENINGKATKAN KUALITAS*. 3(1).
- Oudah, M., Jabeen, F., & Dixon, C. (2018). Determinants Linked to Family Business Sustainability in the UAE: An AHP Approach. *Sustainability*, 10(1), 246. <https://doi.org/10.3390/su10010246>
- Parrado-Martínez, P., Comino-Jurado, M., & Sánchez-Andújar, S. (2024). Cash holdings decision-making in Spanish family firms: Exploring the impact of heterogeneity. *Managerial and Decision Economics*, 45(6), 3761–3774. <https://doi.org/10.1002/mde.4219>
- Preston-Wilsey, L. (Ed.). (2015). Sustainable Certification for Future Generations: The Case of Family Business. Dalam *Toward a Sustainable Wine Industry* (0 ed., hlm. 237–266). Apple Academic Press. <https://doi.org/10.1201/b18459-16>
- Reverte, C., Gómez-Melero, E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2016). The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance: Evidence from Eco-Responsible Spanish firms. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2870–2884. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.128>
- Schmidt, F. C., Zanini, R. R., Korzenowski, A. L., Schmidt Junior, R., & Xavier Do Nascimento, K. B. (2018). Evaluation of Sustainability Practices in Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprises in Southern Brazil. *Sustainability*, 10(7), 2460. <https://doi.org/10.3390/su10072460>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 Years of *Family Business Review*: Reflections on the Past and Perspectives for the Future. *Family Business Review*, 25(1), 5–15. <https://doi.org/10.1177/0894486512437626>
- Widayanti, R., Damayanti, R., & Marwanti, F. (2017). PENGARUH FINANCIAL LITERACY TERHADAP KEBERLANGSUNGAN USAHA (BUSINESS SUSTAINABILITY) PADA UMKM DESA JATISARI. *JURNAL ILMIAH MANAJEMEN & BISNIS*, 18(2), 153. <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i2.1399>