



## Kajian intensitas komitmen generasi ketiga pada perusahaan bisnis keluarga di Jakarta

Bernadine<sup>1</sup>, Brastoro<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

<sup>1</sup>[bernadine@kwikkiangie.ac.id](mailto:bernadine@kwikkiangie.ac.id), <sup>2</sup>[brastoro@kwikkiangie.ac.id](mailto:brastoro@kwikkiangie.ac.id)

### Info Artikel

#### Sejarah artikel:

Diterima 12 Maret 2022

Disetujui 20 Maret 2022

Diterbitkan 25 Maret 2022

### Kata kunci:

Kata kunci: komitmen, generasi ketiga, perusahaan keluarga.

### Keywords :

Key words: commitment, the third generation, family business.

### ABSTRAK

Pentingnya keberadaan bisnis keluarga dalam perekonomian dunia diperkuat oleh data bahwa 80%-98% bisnis di dunia merupakan usaha keluarga. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan fakta empirik bahwa hanya 12% perusahaan keluarga yang mampu bertahan pada generasi ketiga dan hanya 3% saja yang mampu berkembang sampai generasi keempat. Penelitian ini bertujuan untuk menilai intensitas komitmen generasi ketiga pada perusahaan keluarga. Dengan menggunakan teknik purposive sampling ditemukan 56 sampel dari populasi penelitian sebesar 106 mahasiswa pada kelas manajemen bisnis keluarga di Kwik Kian Gie School of Business semester gasal 2013-2014. Analisis data penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan skala likert dan rerata skor dimensional. Penelitian ini menyimpulkan bahwa secara dimensional generasi ketiga memiliki komitmen yang kuat terhadap bisnis keluarga pada dimensi kemauan, kebanggaan, keterlibatan, dan kesetiaan, sedangkan komitmen generasi penerus pada dimensi nilai tidak sekuat komitmen pada empat dimensi lainnya.

### ABSTRACT

*Family business has an important role in reinforcing the world economy. It is supported by data that 80 % -98 % of business in the world is family business. Results of previous studies showed empirical fact that only 12 % of family businesses were able to survive the third generation and only 3 % are capable of growing up to the fourth generation . This study aims to assess the intensity of the commitment to the company's third generation of the family . By using purposive sampling technique was found 56 samples from the study population of 106 students in business management class family in Kwik Kian Gie School of Business odd semester 2013-2014. The data analysis of this study employed a qualitative approach using a likert scale and the mean score dimensional. This study concluded that the third generation has a strong commitment to the family business on a willingness, pride, involvement , and loyalty dimensions, while the next generation 's commitment in values dimension are not as strong as the commitment of the other four dimensions.*



©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi, Institut Koperasi Indonesia.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY

(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

## PENDAHULUAN

Keberhasilan perusahaan keluarga dalam mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan usahanya sangat ditentukan oleh komitmen anggota keluarga generasi penerus perusahaan tersebut (Mowday, et al., 1979). Pernyataan tersebut diafirmasi oleh Carlock (1999) yang mengungkapkan bahwa lemahnya komitmen generasi penerus berpotensi mengancam kelangsungan hidup dan perkembangan bisnis keluarga.

Pentingnya keberadaan bisnis keluarga dalam perekonomian dunia diperkuat oleh data bahwa 80%-98% bisnis di dunia merupakan usaha keluarga. Di sisi lain, perusahaan keluarga menciptakan 64% GDP di Amerika Serikat dan diperkirakan perusahaan keluarga memiliki andil dalam penciptaan GDP di negara lain sebesar 75%. Perusahaan keluarga menampung lebih dari 85% pekerja di seluruh dunia (Poza, 2007). Penelitian *Family Firm Institute* untuk jurnal *Family Business Review* 2008, mengungkap bahwa hanya 30% dari perusahaan keluarga yang bisa bertahan hingga generasi kedua. Hanya 12% yang mampu bertahan pada generasi ketiga dan hanya 3% saja yang mampu berkembang sampai generasi keempat. Tidak mengherankan jika muncul mitos bahwa generasi pertama yang mendirikan, generasi kedua yang membangun, dan generasi ketiga yang merusak (Susanto, 2007).

Intensitas komitmen generasi penerus terhadap bisnis keluarga lebih bersifat kognitif sehingga tidak mudah dipelajari diselidiki secara *behavioral* oleh pihak lain di luar organisasi bisnis keluarga yang bersangkutan. Tajfel dan Turner (1985) merekomendasikan bahwa tingkat komitmen internal anggota bisnis keluarga dapat diidentifikasi secara psikologik dengan teori sosial (*the social identity theory*) yang mempelajari perilaku antar kelompok di dalam organisasi. Rekomendasi tersebut didukung oleh Ward (1987) dan Vinton (1998) yang mengemukakan bahwa pengidentifikasi-an komitmen generasi penerus bisnis keluarga sangat diperlukan untuk merencanakan pertumbuhan bisnis dan kepemimpinan keluarga di masa datang. Permasalahannya adalah bahwa upaya tersebut hanya dapat dilakukan dengan pendekatan kualitatif melalui sejumlah pernyataan dari obyek yang dipelajari tentang berbagai dimensi dan indikator pengukur komitmen.

Hilburt, et al. (2003) dan Susanto, et al. (2008) juga merekomendasikan perlunya penelitian kualitatif dalam rangka melakukan penilaian (*assessment*) terhadap bisnis keluarga. Sugiyono (2009) mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif diperlukan untuk mengangkat fakta, keadaan, variabel, dan fenomena-fenomena yang terjadi. Mendukung pernyataan Ward (1987) dan Vinton (1998) bahwa dalam mempelajari komitmen generasi penerus bisnis keluarga membutuhkan suatu ukuran kualitatif untuk mengidentifikasi berbagai dimensi komitmen, Carlock (1999) merujuk kepada Mowday, et al. (1979) menyarankan lima dimensi komitmen bisnis keluarga. Kelima dimensi tersebut meliputi dimensi kemauan (*willingness*); dimensi nilai (*values*); dimensi ke-banggaan (*pride*); dimensi keterlibatan (*involvement*), dan dimensi kesetiaan (*loyalty*).

Dalam kaitannya dengan komitmen generasi penerus bisnis keluarga, Susanto (2008) dan Susanto dalam Pratiwi (2013b) mengemukakan bukti bahwa penerus bisnis keluarga pada generasi ketiga pada umumnya terlalu dimanja dan generasi ketiga ini sudah masuk ke dalam cabang-cabang keturunan yang lebih luas lagi, bukan hanya saudara kandung, tapi sudah saudara keponakan dalam keluarga besar yang rumit. Nonmi (2012) menemukan bahwa perusahaan keluarga di Indonesia jarang yang mampu bertahan hingga generasi keempat, hal tersebut terutama disumbang oleh lemahnya komitmen penerus perusahaan keluarga pada generasi ketiga. Lebih lanjut Nonmi (2012) membenarkan ungkapan klasik: “generasi pertama menciptakan, generasi kedua mengembangkan, dan generasi ketiga menghancurkan”. Nurfuadah (2010) dan Pratiwi (2013a) menemukan fakta empirik bahwa Charles Saerang sebagai generasi ketiga perusahaan keluarga PT Nyonya Meneer justru berhasil memajukan bisnis keluarga setelah mengalami konflik berkepanjangan dengan pihak keluarga generasi kedua. Temuan tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Gomulia, dkk (2011) yang menemukan bukti bahwa perkembangan bisnis keluarga di Bandung dan sekitarnya mampu bertahan dan berlanjut setelah dijalankan lebih dari 60 tahun. Penerusan bisnis dari generasi 1 ke generasi 2 hingga generasi 3 berjalan dengan baik disumbang oleh kuatnya kemauan keluarga untuk berkomitmen pada bisnis keluarga. Berpangkal tolak pada berbagai pemikiran dan masih adanya kesenjangan temuan penelitian terdahulu (*research gap*) tersebut maka perlu dilakukan penelitian lanjutan tentang intensitas komitmen generasi ketiga terhadap bisnis keluarga.

## **Metode Penelitian**

### **Kategori Penelitian**

Penelitian ini terkategori sebagai penelitian deskriptif kualitatif berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penelitian lapangan menggunakan instrumen daftar pertanyaan (*questionnaire*) dengan pola skala likert. Hilburt, et al. (2003) dan Susanto, et al. (2008) merekomendasikan kategori penelitian deskriptif kualitatif dalam rangka melakukan penilaian (*assessment*) terhadap bisnis keluarga. Merujuk kepada Sugiyono (2009), penelitian deskriptif kualitatif ini bertujuan untuk mengangkat fakta, keadaan, variabel, dan fenomena-fenomena yang terjadi ketika penelitian berlangsung dan menyajikannya apa adanya. Penelitian deskriptif menuturkan dan manafsirkan data berkenaan dengan situasi yang terjadi, sikap dan pernyataan pendapat yang dikemukakan oleh responden.

Masalah-masalah yang diamati dan diselidiki pada penelitian ini berkaitan dengan pernyataan pendapat responden tentang obyek yang diteliti yang dibatasi pada tingkat komitmen anggota keluarga terhadap bisnis keluarga. Mengingat populasi penelitian yang terbatas pada lingkup tertentu, maka penelitian ini lebih bersifat studi kasus yang diharapkan dapat merepresentasikan kondisi realitas yang sesungguhnya. Pada pendekatan kualitatif, penelitian deskriptif ini lebih difokuskan pada evaluasi data variabel antar dimensi pada skala kategorik, bukan skala interval maupun rasio (Sugiyono, 2009).

## Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah 106 mahasiswa Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie (IBI KKG) Jakarta yang sedang menempuh mata kuliah “Manajemen Bisnis Keluarga” (MBK) pada semester Gasal Tahun Akademik 2020-2021.

Sampel penelitian ini diambil secara *purposive sampling* dengan pertimbangan sebagai berikut.

1. Mahasiswa yang sedang menempuh mata kuliah “Manajemen Bisnis Keluarga” di IBI KKG pada semester Gasal, 2020-2021;
2. Mahasiswa sebagai anggota keluarga yang memiliki bisnis keluarga;
3. Mahasiswa yang telah terlibat secara aktif dalam bisnis keluarga;
4. Mahasiswa yang telah terlibat secara aktif dalam bisnis keluarga sebagai generasi ketiga.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, ditemukan 56 sampel penelitian yang terkategori sebagai mahasiswa penempuh mata kuliah “Manajemen Bisnis Keluarga” pada semester Gasal 2020-2021 di IBI KKG; sebagai anggota keluarga yang memiliki bisnis keluarga; telah terlibat secara aktif dalam bisnis keluarga; dan sebagai generasi ketiga.

**Tabel 1: Screening Penetapan Sampel Penelitian**

Kategori	Keterangan	Jumlah
1.	Mahasiswa penempuh mata kuliah MBK di IBI KKG, pada semester Gasal, 2020-2021	106
2.	Mahasiswa kategori 1 yang bukan sebagai anggota keluarga pemilik bisnis keluarga	19
3.	Mahasiswa kategori 1 yang tidak tertermasuk kategori 2 dan tidak terlibat langsung secara aktif dalam bisnis keluarga	18
4.	Mahasiswa kategori 1 yang tidak tertermasuk kategori 2 dan 3 serta bukan kategori generasi ketiga.	13
Jumlah Sampel Penelitian Terpilih *)		56

\*) 56 sampel penelitian ini adalah Mahasiswa penempuh mata kuliah MBK di IBI KKG, pada semester Gasal, 2020-2021, sebagai anggota keluarga pemilik bisnis keluarga, terlibat langsung secara aktif dalam bisnis keluarga, dan terkategori sebagai generasi ketiga pada bisnis keluarga.

## Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan teknik riset lapangan (*library research*) melalui pendistribusian daftar pertanyaan (*questionnaire*) kepada responden yang termasuk di dalam sampel penelitian. Berdasarkan tujuan utama penelitian untuk menguji tingkat kekuatan komitmen pelaku bisnis keluarga, rumusan pernyataan responden yang dimuat di dalam *questionnaire* penelitian ini difokuskan pada variabel komitmen. Merujuk kepada Mowday, et al. (1979) dan Carlock (1999), pernyataan komitmen terhadap bisnis keluarga dikategorikan ke dalam 5 (lima) dimensi, yaitu:

- a. Dimensi Kemauan (*Willingness*);
- b. Dimensi Nilai (*Values*);
- c. Dimensi Kebanggaan (*Pride*);
- d. Dimensi Keterlibatan (*Involvement*), dan
- d. Dimensi Kesetiaan (*Loyalty*).

Merujuk kepada Mowday, et al. (1979) dan Carlock (1999), setiap dimensi komitmen tersebut direpresentasikan dengan 2(dua) pernyataan pada daftar pertanyaan (*questionnaire*), akan tetapi tidak ditempatkan pada nomor pernyataan yang berurutan. Untuk memperoleh data yang obyektif dan valid, maka aplikasi pengidenfikasian skor masing-masing dimensi pada daftar pertanyaan dirumuskan secara acak (*random*).

## **Teknik Analisis Data**

Mengingat bahwa instrumen *questionnaire* yang digunakan dalam penelitian ini sangat sederhana dan hanya melibatkan responden sejenis pada strata yang sama (tidak bervariasi), maka mengacu kepada Mowday, et al. (1979) dan Carlock (1999) analisis data penelitian ini tidak perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Teknik penelitian serupa juga dilakukan oleh Hilburt, et al. (2003) dan Susanto, et al. (2008) terhadap bisnis keluarga yang telah distratakan pada distribusi normal data dalam lingkup kecil sampel penelitian yang sejenis.

Analisis data penelitian dilakukan dengan evaluasi skor kategorik pada masing-masing dimensi komitmen didasarkan pada jawaban responden atas sejumlah pernyataan pada daftar pertanyaan (*questionnaire*) berdasarkan kategori dimensi dan standar kinerja skor sebagai berikut.

## **Kategori Dimensi**

### **Dimensi Kemauan (*Willingness*)**

Penilaian kinerja dimensi ini direpresentasikan oleh jawaban pernyataan (1) dan (10) pada daftar pertanyaan (*questionnaire*).

(1) *I am willing to put in a great deal effort beyond that normally expected in order to help the family business be successful.*

(10) *I understand and support my family's decisions regarding the future of the family business.*

### **Dimensi Nilai (*Values*)**

Penilaian kinerja dimensi ini direpresentasikan oleh jawaban pernyataan (4) dan (7) pada daftar pertanyaan (*questionnaire*).

(4) *I find that my values are compatible with the business' values.*

(7) *I agree with the family business' goals, plans, and policies.*

### **Dimensi Kebanggaan (*Pride*)**

Penilaian kinerja dimensi ini direpresentasikan oleh jawaban pernyataan (2) dan (5) pada daftar pertanyaan (*questionnaire*).

(2) *I support the family business in discussions with friends, employees, and othe family members.*

(7) *I am proud to tell others that I am part of the family business.*

### **Dimensi Keterlibatan (*Involvement*)**

Penilaian kinerja dimensi ini direpresentasikan oleh jawaban pernyataan (6) dan (9) pada daftar pertanyaan (*questionnaire*).

(6) *There is much to be gains by participating with the family business on a long-term basis.*

(9) *Deciding to be involved with the family business has had a positive influence on my life.*

### **Dimensi Kesetiaan (*Loyalty*)**

Penilaian kinerja dimensi ini direpresentasikan oleh jawaban pernyataan (3) dan (8) pada daftar pertanyaan (*questionnaire*).

(3) *I feel loyalty to the family business.*

(9) *I really care about the fate of the family business.*

## **Kriteria Skor Kinerja**

Carlock (1999), Hilburt, et al. (2003) dan Susanto, et al. (2008) merekomenda-sikan penetapan kriteria skor hendaknya merujuk kepada skala bobot nilai yang dirumuskan pada kuesioner berbasis pendekatan skala likert. Berdasarkan referensi tersebut, maka standar penilaian skor pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.

**Tabel 2 Kriteria Skala Likert dan Kriteria Skor Kinerja**

Kriteria Skala Likert		Kriteria Skor Kinerja	
Bobot	Keterangan	Skor	Keterangan
1	Strongly Disagree	1	Very Weak
2	Moderately Disagree	2	Weak
3	Neither Agree nor Disagree	3	Moderate
4	Moderately Agree	4	Strong
5	Strongly Agree	5	Very Strong

Sumber rujukan: Carlock (1999), Hilburt, et al. (2003) dan Susanto, et al. (2008)

### Teknik Penilaian Skor

Penilaian skor dilakukan dengan 3(tiga) pendekatan, yaitu penilaian skor dimensional (Hilburt, et al., 2003); penilaian skor kolektif/total (Hilburt, et al., 2003); dan penilaian skor individual (Mowday, et al., 1979 dan Carlock, 1999).

### Penilaian Skor Dimensional

Penilaian skor dimensional dilakukan dalam dua tahap, yaitu penghitungan rerata skor per nomor pernyataan jawaban kuesioner dengan menggunakan metode rata-rata distribusi frekuensi dan tahap pengelompokan skor rata-rata per kategori dimensi komitmen.

### Tahap Penghitungan Rerata Skor

Pada tahap ini jawaban setiap nomor pernyataan dalam kuesioner ditabulasi sebagaimana contoh berikut.

**Tabel 3 Contoh Jawaban Kuesioner Pernyataan 1**

(1) Bobot	(2) Frekuensi	(3) = (1) x (2) Total
1	0	0
2	0	0
3	3	9
4	38	152
5	15	75
$\Sigma=56$		$\Sigma=236$

$$\text{RERATA SKOR} = 236 / 56 = 4.21$$

Rerata skor untuk setiap nomor pernyataan dalam kuesioner kemudian di-rekapitulasi sebagai berikut.

**Tabel 4 Format Rekapitulasi Rerata Skor Jawaban Pernyataan 1-10**

Pernyataan No.:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rerata Skor	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

### Tahap Pengelompokan Rerata Skor Per Kategori Dimensi

Merujuk kepada uraian terdahulu pada Bab III, C. 1., rerata skor pernyataan kuesioner dikelompokkan sesuai dengan kategori dimensinya kemudian rerata skor masing-masing nomor jawaban pernyataan tersebut dirata-ratakan lagi menjadi rerata skor dimensional, sebagaimana contoh berikut.

**Tabel 5 Format Penghitungan Rerata Skor Dimensional (RSD)**

Dimensi Komitmen	Rerata Skor			Kinerja
	P-1	P-10	RSD	
Kemauan ( <i>Willingness</i> )	4.21	4.16	4.19	Strong
Nilai ( <i>Values</i> )	P-4	P-7	RSD	.....
	.....	.....	.....	.....
Kebanggaan ( <i>Pride</i> )	P-2	P-5	RSD	.....
	.....	.....	.....	.....
Keterlibatan ( <i>Involvement</i> )	P-6	P-9	RSD	.....
	.....	.....	.....	.....
Kesetiaan ( <i>Loyalty</i> )	P-3	P-8	RSD	.....
	.....	.....	.....	.....

Sumber rujukan: Hilburt, et al. (2003)

### Penilaian Skor Kolektif (Total)

Penilaian skor kolektif (Total) ini dilakukan dengan cara yang sangat sederhana, yaitu hanya dengan merata-ratakan rerata skor masing-masing jawaban setiap nomor pernyataan pada kuesioner yang merujuk kepada tabel rekapitulasi rerata skor jawaban nomor pernyataan 1-10, sebagaimana contoh berikut.

**Tabel 6 Format Rekapitulasi Rerata Skor Jawaban Pernyataan 1-10**

Pernyataan No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Rerata Skor Total
Rerata Skor	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	.....

Rerata skor total mngindikasi sintesis hasil penilaian tingkat komitmen responden terhadap bisnis keluarga secara rata-rata dari semua kategori dimensi pengukurannya. Penilaian kinerja komitmen tersebut didasarkan pada kriteria standar penilaian.

### Penilaian Skor Individual

Model penilaian ini direkomendasikan oleh Mowday, et al.,1979 dan Carlock, 1999 untuk mengukur tingkat komitmen setiap individu yang terlibat aktif pada bisnis keluarga. Penilaian yang dilakukan oleh Mowday, et al.,1979 dan Carlock, 1999 tersebut lebih bersifat *screening* (pemilahan) daripada seleksi (pemilihan). Pemilahan dimaksudkan untuk menemukan yang buruk untuk ditolak, sedangkan pemilihan dimaksudkan untuk memilih yang baik untuk diterima.

Model pengukurannya adalah dengan membuat rerata skor untu semua nomor jawaban kuesioner oleh masing-masing individu, sebagaimana contoh berikut.

**Tabel 7 Format Penghitungan Skor Individual**

No. URUT RESP.	BOBOT MASING-MASING PERNYATAAN JAWABAN										RERATA SKOR INDIVIDUAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4.10
2	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
3	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
4	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
5	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
dst	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
56	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

Sumber rujukan: Mowday, et al.,1979 dan Carlock, 1999

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Merujuk kepada hasil penelitian Gomulia, dkk (2011), penelitian ini merumuskan hipotesis adanya komitmen yang masih kuat dari anggota keluarga generasi ketiga terhadap bisnis keluarga. Berpangkal tolak pada hipotesis tersebut, penelitian ini tidak mempercayai bahwa ungkapan “generasi pertama menciptakan, generasi kedua mengem-bangkan, dan generasi ketiga menghancurkan” hanyalah mitos yang masih perlu dibukti-kan kebenarannya secara ilmiah dan empirik.

Berdasarkan rumusan teknik analisis data yang telah diuraikan pada bab terda-hulu, penelitian ini menganalisis data hasil penelitian dalam tiga bagian, yaitu analisis komitmen dimensional(Hilburt, et al.,2003); analisis komitmen kolektif (Hilburt, et al., 2003); dan analisis komitmen individual (Mowday, et al.,1979 dan Carlock, 1999).

### Analisis Komitmen Dimensional

Berdasarkan data jawaban kuesioner pada 10 pernyataan yang dikemukakan oleh 26 responden penelitian diperoleh hasil rerata skor distribusi frekuensi sebagai berikut.

**Tabel 8 Jawaban Pernyataan 1**

Bobot	Frekuensi	Total
1	0	0
2	0	0
3	3	9
4	38	152
5	15	75
Jumlah	56	236
Rerata Skor		4.21

**Tabel 9 Jawaban Pernyataan 2**

Bobot	Frekuensi	Total
1	0	0
2	4	8
3	8	24
4	27	108
5	17	85
Jumlah	56	225
Rerata Skor		4.02

**Tabel 10 Jawaban Pernyataan 3**

Bobot	Frekuensi	Total
1	0	0
2	0	0
3	5	15
4	27	108
5	24	120
Jumlah	56	243
Rerata Skor		4.34

**Tabel 11 Jawaban Pernyataan 4**

Bobot	Frekuensi	Total
1	1	1
2	2	4
3	13	39
4	30	120
5	10	50
Jumlah	56	214
Rerata Skor		3.82

**Tabel 12 Jawaban Pernyataan 5**

Bobot	Frekuensi	Total
1	0	0
2	2	4
3	8	24
4	12	48
5	34	170
Jumlah	56	246
Rerata Skor		4.39

**Tabel 13 Jawaban Pernyataan 6**

Bobot	Frekuensi	Total
1	0	0
2	1	2
3	13	39
4	23	92
5	19	95
Jumlah	56	228
Rerata Skor		4.07

**Tabel 14 Jawaban Pernyataan 7**

Bobot	Frekuensi	Total
1	0	0
2	2	4
3	13	39
4	27	108
5	14	70
Jumlah	56	221
Rerata Skor		3.95

**Tabel 15 Jawaban Pernyataan 8**

Bobot	Frekuensi	Total
1	0	0
2	3	6
3	7	21
4	20	80
5	26	130
Jumlah	56	237
Rerata Skor		4.23

**Tabel 16 Jawaban Pernyataan 9**

Bobot	Frekuensi	Total
1	0	0
2	0	0
3	7	21
4	32	128
5	17	85
Jumlah	56	234
Rerata Skor		4.18

**Tabel 17 Jawaban Pernyataan 10**

Bobot	Frekuensi	Total
1	0	0
2	0	0
3	10	30
4	27	108
5	19	95
Jumlah	56	233
Rerata Skor		4.16

**Tabel 18 Rekapitulasi Rerata Skor**

Pernyataan	Rerata Skor	Kinerja
1	4.21	Strong
2	4.02	Strong
3	4.34	Strong
4	3.82	Mod./ Strong
5	4.39	Strong
6	4.07	Strong
7	3.95	Mod./ Strong
8	4.23	Strong
9	4.18	Strong
10	4.16	Strong
Rerata	4.14	Strong

Sumber: Tabel 2; Tabel 8 s/d 17

**Skala Likert**

1	Strongly Disagree
2	Moderately Disagree
3	Neither Agree nor Disagree
4	Moderately Agree
5	Strongly Agree

**Skala Penilaian Skor Kinerja**

1	Very Weak
2	Weak
3	Moderate
4	Strong
5	Very Strong

Hasil hasil perhitungan di atas belum memberi gambaran yang jelas mengenai tingkat kekuatan komitmen responden secara dimensional terhadap bisnis keluarga yang digelutinya. Untuk memperoleh gambaran yang lebih spesifik dan indikatif, jawaban kuesioner atas masing-masing pernyataan dikelompokkan ke dalam kategori dimensi sebagai berikut.

**Tabel 19 Rerata Skor Dimensional**

Dimensi Komitmen	Rerata Skor Dimensional			Kinerja
Dimensi Kemauan ( <i>Willingness</i> )	P-1 4.21	P-10 4.16	Skor 4.19	Strong
Dimensi Nilai ( <i>Values</i> )	P-4 3.82	P-7 3.95	Skor 3.88	Mod. Strong
Dimensi Kebanggaan ( <i>Pride</i> )	P-2 4.02	P-5 4.39	Skor 4.21	Strong
Dimensi Keterlibatan ( <i>Involvement</i> )	P-6 4.07	P-9 4.18	Skor 4.13	Strong
Dimensi Kesetiaan ( <i>Loyalty</i> )	P-3 4.34	P-8 4.23	Skor 4.29	Strong

Sumber: Tabel 2, Tabel 5; dan Tabel 18,

Tabel 19 menunjukkan bahwa secara dimensional, komitmen anggota keluarga penerus bisnis keluarga generasi ketiga terhadap perusahaan keluarga adalah kuat hampir pada semua dimensi komitmen. Satu-satunya dimensi komitmen yang memiliki rerata skor terendah adalah dimensi nilai (*values*). Secara peringkat, dimensi komitmen yang memiliki rerata skor tertinggi adalah dimensi kesetiaan (*loyalty*) dengan skor 4.29, disusul oleh dimensi kebanggaan (*pride*) dengan skor 4.21, diikuti oleh dimensi kemauan (*willingness*) dan dimensi keterlibatan (*involvement*) dengan skor masing-masing 4.19 dan 4.13.

### Analisis Komitmen Kolektif (Total)

Pada dasarnya, penghitungan rerata skor komitmen kolektif adalah serupa dengan perhitungan rekapitulasi rerata skor berdasarkan nomor jawaban pernyataan pada kuesioner, sebagaimana yang telah disajikan pada Tabel 18. Perbedaannya adalah bahwa penghitungan rerata skor komitmen kolektif merupakan rerata total dari rerata skor pada 18. Penghitungan rerata skor komitmen kolektif hasil analisis data pada penelitian ini adalah sebagaimana yang disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 20 Rerata Skor Kolektif (Total)**

Rerata Skor Masing-Masing Pernyataan Jawaban Questionnaire											Rerata
Total 26 Responden											Skor
No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Komitmen
Skor	4.21	4.02	4.34	3.82	4.39	4.07	3.95	4.23	4.18	4.16	<b>4.14</b>

Tabel 20 memberikan indikasi umum bahwa berdasarkan semua jawaban atas 10 pernyataan di dalam kuesioner oleh semua responden menunjukkan bahwa anggota keluarga generasi ketiga bisnis keluarga pada umumnya memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan keluarga yang mereka ikut terlibat di dalamnya.

### Analisis Komitmen Individual

Model analisis ini, selain membantu pengujian hipotesis penelitian ini juga sekaligus merupakan model *assessment* (penilaian) tentang kekuatan komitmen dari masing-masing individu yang terlibat di dalam pengelolaan perusahaan keluarga. Hasil perhitungan rerata skor individual akan berikut.

**Tabel 21 Rerata Skor Individual**

No. Resp.	Rerata Skor Jawaban Masing-Masing Pernyataan Nomor 1 sampai dengan 10 dalam Questionnaire										Rerata
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Individual
1	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4.10
2	5	4	5	4	5	5	3	5	4	3	4.30
3	5	5	4	1	5	5	2	5	4	3	3.90
4	4	5	5	4	4	3	5	5	3	3	4.10
5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4.20
6	5	2	5	4	5	4	4	5	5	4	4.30
7	4	3	3	2	3	5	3	2	5	4	3.40
8	4	4	5	3	5	4	3	4	4	4	4.00
9	4	2	3	3	5	4	2	4	4	4	3.50
10	5	4	5	3	5	3	4	4	4	4	4.10
11	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4.20
12	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4.50
13	4	5	4	3	5	3	4	3	4	4	3.90
14	4	4	5	5	3	4	4	3	4	4	4.00
15	4	2	5	4	4	3	4	2	4	4	3.60
16	4	5	5	5	4	3	5	4	3	4	4.20
17	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5	4.30
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
19	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	4.60

No. Resp.	Rerata Skor Jawaban Masing-Masing Pernyataan Nomor 1 sampai dengan 10 dalam Questionnaire										Rerata Skor Individual
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
20	4	3	3	2	2	5	3	2	5	5	3.40
21	3	4	3	3	4	3	4	3	3	5	3.50
22	4	5	4	3	4	3	3	5	4	5	4.00
23	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4.40
24	4	5	4	5	3	5	4	4	4	5	4.30
25	4	5	4	5	3	5	4	4	4	5	4.30
26	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4.30
27	4	5	5	4	5	3	4	4	5	4	4.30
28	4	4	4	3	5	4	3	3	4	4	3.80
29	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.10
30	5	4	5	4	5	5	4	5	5	3	4.50
31	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4.80
32	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3.00
33	5	3	5	4	5	5	4	5	5	3	4.40
34	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4.70
35	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4.00
36	4	3	5	5	5	4	3	3	4	5	4.10
37	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4.20
38	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	4.40
39	4	2	4	4	5	3	5	5	5	5	4.20
40	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3.60
41	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4.40
42	4	3	4	4	3	4	5	5	4	5	4.10
43	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4.00
44	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4.30
45	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4.10
46	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4.50
47	4	4	5	3	5	4	4	5	4	4	4.20
48	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4.50
49	4	4	4	4	5	3	3	4	3	4	3.80
50	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4.10
51	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4.70
52	3	3	5	4	5	5	5	4	3	3	4.00
53	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4.20
54	4	5	4	3	5	5	4	5	4	3	4.20
55	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	3.80
56	5	4	4	3	5	5	3	5	5	4	4.30

Sumber: Jawaban Kuesioner

Hasil analisis ini akan memberikan penjelasan bahwa meskipun secara kolektif /simultan semua anggota keluarga generasi ketiga memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan keluarga dengan rerata skor 4,14, tetapi secara parsial belum tentu setiap individu anggota keluarga generasi ketiga memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan keluarga. Dari 56 sampel penelitian, terdapat 12 responden (21,43%) yang memiliki rerata skor komitmen individual di bawah 4 (*moderate-strong commitment*) dan sisanya sebanyak 44 responden (78,57%) memiliki rerata skor individual di atas 4 (*strong commitment*).

## **Pembahasan**

Sharma dan Rao (2000) serta Sharma dan Irving (2005) menemukan banyak bukti empirik dari hasil penelitian mereka di Amerika Serikat dan Kanada bahwa komitmen generasi penerus merupakan kunci sukses bagi kelangsung hidup dan keberhasilan perusahaan keluarga. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chrisman, Chua, Sharma, (1998); Deloitte dan Touche (1995); dan Handler (1989) juga menemukan bahwa komitmen terhadap bisnis keluarga telah berulang kali diidentifikasi sebagai salah satu karakteristik yang paling diinginkan pada anggota keluarga generasi berikutnya. Pada penelitian ini telah dilakukan pengujian lebih mendalam mengenai kategori dimensi apa saja dari komitmen generasi ketiga terhadap kelangsungan hidup dan keberhasilan bisnis keluarga.

Pembahasan hasil penelitian ini akan dilakukan secara kategorik dimensional berdasarkan kinerja komitmen per kategori dimensi dengan membandingkan antara hasil penelitian ini dan hasil-hasil penelitian terdahulu yang terdokumentasikan di dalam berbagai jurnal ilmiah, kertas kerja, laporan penelitian, dan berbagai referensi tertulis lainnya.

### **Dimensi Kemauan (*Willingness*)**

Penelitian ini menemukan bahwa dimensi kemauan (*willingness*) pada berbagai tahap analisis yang meliputi analisis dimensional, analisis kolektif, maupun analisis individual memiliki rerata skor di atas 4 yang berarti *strong*. Temuan ini memberi bukti bahwa kemauan merupakan faktor penting pembentuk komitmen bisnis keluarga.

Carlock (1999) merujuk kepada Mowaday, et al. (1979) mengungkapkan bahwa kemauan menumbuhkan semangat kerja keras melebihi upaya normal untuk membantu keberhasilan bisnis keluarga. Dengan dimensi kemauan yang kuat merefleksikan tekad generasi penerus untuk memahami dan mendukung semua keputusan keluarga yang berkaitan dengan masa depan perusahaan keluarga. Merujuk kepada Keating dan Little (1997) komitmen anggota keluarga generasi penerus perusahaan keluarga dilandasi oleh kemauan mereka bekerjasama menjalankan peran untuk mengejar karir dalam transisi kepemimpinan di perusahaan keluarga. Berdasarkan temuan ini, diperoleh cara untuk menilai dan memelihara komitmen generasi berikutnya terhadap bisnis keluarga dengan mempelajari kemauan anggota keluarga untuk menyukseskan bisnis keluarga (Dyck, et al., 2002).

Meyer dan Herscovitch (2001) mengembangkan sebuah model umum dari komitmen kerja sebagai kekuatan dan kerangka berpikir yang memaksa seorang individu terhadap suatu tindakan yang relevan dengan satu atau lebih target. Dalam kasus penerus perusahaan keluarga, 'target' dari aksi mereka adalah bisnis keluarga. Model ini memicu tindakan atau perilaku anggota keluarga terdorong untuk terlibat dalam bisnis untuk mengejar karir di perusahaan keluarga mereka.

Merujuk kepada Dumas, et al. (1995) motivasi perilaku anggota keluarga untuk menjadi penerus bisnis keluarga sangat bervariasi. Mengenai variasi alasan yang memotivasi kemauan anggota keluarga menjadi generasi penerus tersebut dikemukakan oleh Handler (1989), dan Sharma (1997). Alasan pertama adalah bagi anggota keluarga yang telah lulus dari pendidikan tinggi dan belum ditempatkan di pekerjaan tertentu akan merasa beruntung dapat bergabung ke dalam perusahaan keluarga yang sudah ia pahami tentang jenis-jenis pekerjaan yang harus dijalankan.

Alasan kedua, seseorang anggota keluarga yang memiliki bisnis keluarga merasa tersentuh atas kerja keras generasi pendahulunya yang telah membangun dan mengembangkan bisnis keluarga. Ia tidak ingin bisnis keluarga tersebut berhenti dan mengalami kehancuran di tengah jalan, sehingga ia bertekad untuk membuang pikiran lain untuk berkarir di luar usaha keluarga dan langsung komit untuk bergabung dan mengembangkan perusahaan keluarga.

Alasan ketiga, seseorang anggota keluarga yang memiliki bisnis keluarga merasa takut untuk berkarir di luar perusahaan keluarga yang dikhawatirkan akan berakibat buruk bagi dirinya dan bagi perusahaan keluarga. Alasan keempat, seseorang anggota keluarga yang telah jauh terlibat ke dalam bisnis keluarga akan memutuskan untuk tidak dapat melewatkan peluang memajukan perusahaan keluarga.

Rujukan di atas mengafirmasi temuan penelitian ini tentang kuatnya kemauan generasi penerus untuk berkomitmen terhadap perusahaan keluarga. Akan tetapi, berkaitan dengan subyek yang diteliti pada studi ini adalah generasi ketiga, terdapat beberapa pandangan yang saling berbeda tentang tingkat komitmen generasi ketiga terhadap bisnis keluarga di Indonesia. Nonmi (2012) dalam kajiannya tentang bisnis keluarga menemukan bahwa perusahaan keluarga di Indonesia jarang yang mampu bertahan hingga generasi ke-empat, hal tersebut terutama disumbang oleh lemahnya komitmen penerus perusahaan keluarga pada generasi ketiga. Dari hasil penelitian tersebut Nonmi (2012) memer-cayai adanya ungkapan klasik: “generasi pertama menciptakan, generasi kedua mengembang-kan, dan generasi ketiga menghancurkan”. Temuan Nonmi (2012) tersebut berbeda dari oleh Nurfuadah (2010) dan Pratiwi (2013a) yang menemukan fakta empirik bahwa Charles Saerang sebagai generasi ketiga perusahaan keluarga PT Nyonya Meneer justru berhasil memajukan bisnis keluarga setelah mengalami konflik berkepanjangan dengan pihak keluarga generasi kedua. Hasil penelitian Gomulia, dkk (2011) mengafirmasi evidensi yang dikemu-kakan oleh Pratiwi (2013a) dengan temuannya bahwa perkembangan bisnis keluarga di Bandung dan sekitarnya mampu bertahan dan berlanjut setelah dijalankan lebih dari 60 tahun. Penerusan bisnis dari generasi 1 ke generasi 2 hingga generasi 3 berjalan dengan baik disumbang oleh kuatnya kemauan keluarga untuk berkomitmen pada bisnis keluarga. Akan tetapi pernyataan Nonmi (2012) tersebut tidak dibantah oleh A.B. Susanto dalam Pratiwi (2013b), bahkan justru diafirmasi dengan evidensi bahwa generasi pada generasi ketiga pada umumnya terlalu dimanja dan generasi ketiga ini sudah masuk ke dalam cabang-cabang keturunan yang lebih luas lagi, bukan hanya saudara kandung, tapi sudah saudara keponakan dalam keluarga besar yang rumit.

### **Dimensi Nilai (*Values*)**

Penelitian ini menemukan bahwa dimensi nilai (*values*) pada tahap analisis dimensional dan analisis individual memiliki rerata skor di bawah 4 (pada rentang skor di antara 3 dan 4), yang berarti *moderately strong* (cukup kuat) atau berkekuatan sedang. Carlock (1999) menjelaskan bahwa dimensi nilai ini merefleksikan kesesuaian antara nilai-nilai yang dipahami oleh generasi penerus dan nilai-nilai yang diyakini oleh keluarga sebagai nilai-nilai bisnis keluarga. Dimensi ini juga merefleksikan kesetujuan generasi penerus terhadap tujuan, rencana, dan kebijakan bisnis keluarga yang diterapkan oleh generasi terdahulu. Temuan penelitian yang mengindikasikan rerata skor dimensional di bawah 4 untuk dimensi nilai bisnis keluarga yang diterima oleh generasi penerus ini menimbulkan pertanyaan, mengapa sumbangan dimensi nilai terhadap komitmen generasi penerus pada bisnis keluarga tidak sekuat dimensi kemauan. Kondisi ini dapat diterima secara logik, bahwa nilai-nilai yang berkembang di masyarakat senan-tiasa mengalami perubahan seiring dengan berjalannya waktu, perkembangan lingkungan, dan peradaban dunia bisnis yang dipicu oleh kemajuan teknologi informasi. Pada suatu generasi tertentu di masa datang, bisa jadi nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan keluarga menjadi tidak sesuai lagi dengan nilai-nilai yang berkembang di masyarakat, bahkan nilai-nilai yang dipahami oleh generasi penerus. Alasan ini diafirmasi oleh bukti-bukti empirik perkembangan bisnis keluarga di Indonesia.

Charles Saerang di dalam Pratiwi (2013a) mengungkapkan bukti bahwa kesenjangan antara nilai-nilai yang dianut oleh generasi pendahulu dan nilai-nilai yang dipahami oleh generasi penerus (dalam hal ini generasi ketiga) telah memicu konflik keluarga dalam menjalankan perusahaan keluarga. Pratiwi (2013a) mengungkapkan bahwa perbedaan nilai-nilai yang dialami oleh generasi ketiga perusahaan keluarga “PT Nyonya Meneer”, bukan hanya dipicu oleh perbedaan waktu antar generasi, melainkan juga disumbang oleh perbedaan kultur antara kultur setempat (budaya ketimuran) dan kultur bisnis modern yang dipahami oleh Saerang (generasi ketiga) setelah menempuh studinya di University of Miami, Amerika Serikat.

Charles Saerang (Cucu dari Nyonya Meneer) dalam Pratiwi 2013a mengungkap-kan betapa sukarnya berjuang keras menaklukkan para pemegang saham keluarga besarnya yang menentang kepemimpinan Charles di PT Nyoya Meneer yang kini memiliki 3.000 karyawan. “Ribuan pekerja bergantung pada perusahaan. Jadi, saya tidak boleh menyerah pada tekanan keluarga besar,” tegasnya. Apapun alasannya, generasi penerus tidak dapat melepaskan komitmen pada dimensi nilai-nilai yang dibangun oleh keluarga. Meskipun merasakan susahnyanya menghadapi generasi tua, bagaimanapun juga Charles Saerang harus menggunakan kultur timur dan harus menurut kepada yang tua (Pratiwi 2013a).

### **Dimensi Kebanggaan (*Pride*)**

Penelitian ini menemukan bahwa dimensi kebanggaan (*pride*) pada berbagai tahap analisis yang meliputi analisis dimensional, analisis kolektif, maupun analisis individual memiliki rerata skor di atas 4 yang berarti *strong*. Temuan ini memberi bukti bahwa kebanggaan generasi penerus merupakan faktor penting pembentuk komitmen bisnis keluarga.

Carlock (1999) mengidentifikasi dimensi kebanggaan dengan pernyataan dukungan generasi penerus terhadap bisnis keluarga ketika mereka berdiskusi dan berkomunikasi dengan berbagai pihak yang meliputi teman, pegawai, serta anggota keluarga yang lain. Dimensi kebanggaan ini juga direfleksikan oleh pernyataan bangga generasi penerus telah menjadi bagian dari bisnis keluarga. Merujuk kepada Meyer & Herscovitch (2001) dimensi komitmen yang berbasis kebanggaan ini terkategori sebagai *normative commitment* yang merupakan motivator bagi keputusan generasi penerus untuk bergabung dengan bisnis yang didasari oleh interaksi yang erat ikatan keluarga di perusahaan keluarga.

Motivator utama dalam komitmen normatif adalah perasaan kewajiban atau rasa 'seharusnya' berperilaku dengan cara tertentu. Sementara seperti rasa kewajiban mungkin relatif sulit untuk ditemukan di perusahaan bukan keluarga (*non-blood related employer-employee relationship*). Rasa kebanggaan menjadi bagian dari perusahaan keluarga menimbulkan komitmen normatif yang menjadikan tugas atau kewajiban antar generasi memainkan peran penting dalam keputusan karir anggota keluarga. Dengan ungkapan lain, komitmen normatif didasarkan pada kebanggaan melaksanakan kewajiban untuk mengejar karir di bisnis keluarga. Dengan perilaku ini, penerus mencoba untuk membina dan menjaga hubungan baik dengan generasi senior. Meyer & Herscovitch (2001). Kebanggaan generasi penerus terhadap keterikatannya dengan bisnis keluarga akan menguatkan komitmen generasi penerus terhadap kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan keluarga.

Dimensi kebanggaan pada komitmen normatif didasarkan pada perasaan individu kewajiban untuk mengejar suatu tindakan yang relevan dengan satu atau lebih target (Meyer dan Herscovitch, 2001). Dalam kasus komitmen organisasi, individu dengan komitmen normatif yang tinggi akan merasa berkewajiban untuk tetap bersama organisasi (Meyer & Allen, 1991). Ada rasa yang 'terkunci' ke dalam organisasi meskipun individu mungkin menganggap ini negatif. Generasi penerus menerima kekuatan memengaruhinya untuk membangun atau mempertahankan hubungan yang memuaskan dengan perusahaan keluarga yang melibatkannya.

### **Dimensi Keterlibatan (*Involvement*)**

Penelitian ini menemukan bahwa dimensi keterlibatan (*involvement*) pada berbagai tahap analisis yang meliputi analisis dimensional, analisis kolektif, maupun analisis individual memiliki rerata skor di atas 4 yang berarti *strong*. Temuan ini memberi bukti bahwa keterlibatan generasi penerus merupakan faktor penting pembentuk komitmen bisnis keluarga.

Carlock (1999) menginterpretasikan dimensi keterlibatan ini dengan perilaku generasi penerus yang menyatakan keberuntungan mereka dapat bergabung pada bisnis keluarga dalam jangka panjang. Komitmen generasi penerus pada dimensi keterlibatan juga termanifestasi pada keputusan yang mereka buat untuk terlibat langsung pada pengelolaan bisnis keluarga yang didasari oleh keyakinan bahwa keterlibatan itu akan berpengaruh positif pada kehidupan mereka di masa depan.

Merujuk kepada Meyer & Herscovitch (2001) dimensi komitmen yang berbasis pada keterlibatan ini terkategori sebagai komitmen afektif (*affective commitment*). Komitmen afektif ini didasari oleh keyakinan yang kuat, penerimaan, dan kesetujuan (kesesuaian) terhadap tujuan tentang organisasi. Dimensi komitmen ini disertai dengan keinginan yang kuat dari generasi penerus untuk berkontribusi dalam mewujudkan tujuan-tujuan perusahaan keluarga dengan kepercayaan diri yang kuat

terhadap kemampuan sendiri untuk melakukannya. Pada intinya, generasi penerus berkeinginan kuat untuk mengejar karir di perusahaan keluarga dengan melibatkan diri secara langsung ke dalam bisnis keluarga pada berbagai fungsi bisnis yang meliputi perencanaan, pengelolaan, dan pengendalian. Sharma dan Irving (2005) mengungkapkan komitmen afektif didasarkan pada 'keterikatan emosional individu dengan perusahaan keluarga yang teridentifikasi dengan keterlibatan individu tersebut di dalam organisasi. Meyer & Allen, (1991) mengidentifikasi komitmen afektif ditandai oleh keinginan untuk mengikuti suatu tindakan yang relevan dengan target. Seorang individu dengan komitmen afektif yang tinggi terhadap perusahaan keluarga menggambarkan keyakinan yang kuat dalam penerimaan tujuan perusahaan. Ada keinginan yang kuat di dalam diri anggota keluarga untuk ikut terlibat dan berkontribusi secara langsung dalam pencapaian tujuan-tujuan tersebut untuk memuaskan dirinya dalam pencapaian karir di dalam bisnis keluarga.

### **Dimensi Kesetiaan (*Loyalty*)**

Penelitian ini menemukan bahwa dimensi kesetiaan (*loyalty*) pada berbagai tahap analisis komitmen yang meliputi analisis dimensional, analisis kolektif, maupun analisis individual memiliki rerata skor di atas 4 yang berarti *strong*. Temuan ini memberi bukti bahwa kesetiaan generasi penerus merupakan faktor penting pembentuk komitmen bisnis keluarga.

Carlock (1999) meninterpretasikan komitmen pada dimensi kesetiaan dengan refleksi loyalitas generasi penerus terhadap bisnis keluarga yang dimanifestasikan oleh kepedulian mereka terhadap nasib bisnis keluarga di masa datang.

Meyer et al., (2001) mengidentifikasi kesetiaan generasi penerus terhadap bisnis keluarga sebagai komitmen berkelanjutan yang tidak berkaitan dengan reward yang diharapkan oleh generasi penerus secara individual, seperti kesempatan mengejar karir, pendapatan dari bisnis keluarga, peluang dalam memanfaatkan fasilitas bisnis keluarga, dan keleluasaan untuk melakukan perubahan. Komitmen berkelanjutan merefleksikan kesetiaan dari seluruh anggota keluarga terhadap bisnis keluarga dalam memelihara nilai-nilai yang telah dirumuskan dan dikembangkan oleh generasi pendahulu pendiri dan pengelola bisnis keluarga tersebut

Carlock dan Ward (2010) menyarankan untuk membangun kesetiaan generasi penerus bisnis keluarga melalui pengembangan komitmen terhadap nilai keluarga dalam menunjang nilai bisnis. Langkah pertamanya adalah mengklarifikasi nilai keluarga. Nilai keluarga sangat menentukan visi, strategi, investasi dan tata kelola. Selain sebagai "lem" yang sangat kuat untuk keluarga dan bisnis, nilai ini juga akan menjadi kemudi dan navigasi untuk perubahan dan turbulensi. Budaya perusahaan sangat dipengaruhi oleh nilai keluarga, serta perilaku pemilik dan pemimpin bisnisnya.

Membangun *shared value* sangat krusial untuk mengartikulasi pemikiran dan mengembangkan konsensus akan strategi bisnis dan keluarga yang hendak dijalankan. Keluarga dengan visi memandang bisnis sebagai sumber dividen dan kekayaan tidak akan memandang bisnis dengan cara yang sama sebagaimana keluarga dengan visi menginvestasikan ulang keuntungannya buat memperkuat posisi strategis. Visi ini juga akan mengubah kerangka berpikir keluarga dari "apa yang bisa saya dapatkan" menjadi "bagaimana saya dapat memberikan kontribusi".

Sesudah penetapan visi, perumusan strategi partisipasi dan strategi bisnis merupakan langkah berikutnya. Strategi partisipasi bagi keluarga dimaksudkan untuk mempersiapkan anggota keluarga berpartisipasi dalam bisnis keluarga sebagai eksekutif, pemilik, direksi dan sebagainya. Perumusan strategi ini juga mempersiapkan anggota keluarga untuk mempelajari keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan, serta memastikan adanya sumber daya kepemimpinan dalam bisnis keluarga itu. Strategi partisipasi ini juga merupakan langkah yang penuh tantangan mengingat perencanaannya melibatkan emosi, perbedaan talenta dan motivasi, serta hubungan keluarga.

Berbeda dari perencanaan bisnis yang melibatkan logika dan hanya jangka pendek, perencanaan strategi perusahaan melibatkan emosi dan permanen untuk jangka panjang. Selain itu, keluarga biasanya menghindari – bukan menghadapi dan mengatasi – isu sensitif seperti suksesi kepemimpinan puncak, kepemilikan dan sebagainya. Kendati demikian, perencanaan ini sangat krusial untuk membangun profesionalisme dalam interaksi seiring jumlah keluarga dan masalah bisnis yang makin kompleks.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa generasi ketiga penerus bisnis keluarga memiliki komitmen yang kuat terhadap kelangsungan hidup dan keberhasilan bisnis keluarga. Secara dimensional komitmen generasi ketiga terhadap bisnis keluarga ditandai oleh kuatnya dimensi kemauan, kebanggaan, keterlibatan, dan kesetiaan. Sedangkan komitmen generasi penerus pada dimensi nilai tidak sekuat komitmen pada empat dimensi lainnya. Masih kurang kuatnya dimensi nilai dibanding dimensi-dimensi lainnya antara lain disumbang oleh adanya kesenjangan antara nilai-nilai yang diyakini oleh generasi pendahulu bisnis keluarga dan nilai-nilai yang dipahami oleh generasi penerus sebagai konsekuensi dari perkembangan nilai-nilai di masyarakat seiring dengan perkembangan waktu dan peradaban dunia bisnis antar generasi. Secara individual, penelitian ini menemukan bahwa 78,57% dari jumlah sampel yang diteliti merupakan generasi ketiga yang memiliki komitmen kuat terhadap kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan keluarga. Sisanya sebesar 21,43% responden merupakan generasi ketiga yang berkomitmen sedang (*moderately strong*) terhadap bisnis keluarga yang melibatkannya. Penelitian ini memiliki keterbatasan antara lain pada lingkup populasi penelitian yang hanya terhadap para mahasiswa Institut Bisnis Informatika Kwik Kian Gioe yang menempuh mata kuliah manajemen bisnis keluarga; jumlah sampel penelitian yang hanya 56 orang; dan rentang waktu penelitian atau periode amatan yang hanya satu semester.

## DAFTAR PUSTAKA

- AB Susanto, H. Wijanarko, P. Susanto, S. Mertosono, 2008 , *The Jakarta Cosulting Group on Family Business*, Edisi Kedua, Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Carlock, R.S.,1999, *Family Enterprise Center*, USA: Minneapolis:Graduate School of Business, University of St. Thomas.
- Carlock, RS dan JL Ward,2001. *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*, New York : Palgrave.
- \_\_\_\_\_, 2010, *When Family Business Are Best*, USA: Mcmilan.
- Charles Saerang, Patahkan Pameo Perusahaan Keluarga, <http://economy.okezone.com/read/2010/09/10/22/371597>(diakses tanggal 25 Januari 2014)
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Sharma, P. 1998. Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 11(1): 19-34.
- Deloitte & Touche Survey. 1999 . Are Canadian family businesses an endangered species: The first success readiness survey of Canadian family-owned business. Conducted by Deloitte & Touche Centre for Tax Education and Research at the University of Waterloo, [www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)
- Dumas, C., Dupuis, J.P., Richer, F., & St. Cyr. L., 1995. Factors that influence the next generation's decision to take over the family firm. *Family Business Review*, 8(2): 99-120.
- Dunham, R.B., Grube, J.A., Castenada, M.B. 1994 . Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*. 79: 370-380.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F.A., and Mischke, G.A. 2002. Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique, and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17: 143-162.
- Dyer, W.G. 1986. Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions. San Francisco: Jossey-Bass.

- Gomulia, Budiana, Erwin Suryadi, dan Inge Barlian, 2011, *Bisnis Keluarga Model Perkembangan 3 Dimensi: Beberapa Bisnis Keluarga Di Bandung dan Sekitarnya*, Jurnal Social Science, Vol. 2.
- Handler, 1989. *Managing the family firm succession process: The next generation family member's experience*. Doctoral Dissertation. Boston University.
- Hall, Anika, Mattias Nordqvist.2008. *Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding*. *Family Business Review*. vol. XXI, no. 1, March, pp. 51-68.
- Harveston, Paula D., Peter S. Davis and Julie A. Lyden. 1997. *Succession Planning in family Business: The Impact of Owner Gender*. *Family Business Review*. Dec v10 i4 p373, Family Firm Institute, Inc.
- Hillburt Davis, Jane and W.Gibb Dyer Jr., 2003, *Consulting to Family Business: A Practical Guide to Constructing, Assessment, and Implementation*, San Francisco,CA: Jossey Bass/Pfieffer.
- Himawan Wijanarko, 2009, *Balada Sang Penerus*, Majalah Trust, *GM Strategic Services The Jakarta Consulting Group*, 17 Februari.
- Husein Umar.1999. *Riset Strategi Perusahaan* .Gramedia Pustaka Utama. ISBN 979-655-298-1
- Irving, P.G., Coleman, D.F., & Cooper, C.L. 1997. Further assessments of a three-component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82: 444-452.
- Keating, N.C. & Little, H.M.. 1997. Choosing the successor in New Zealand family farms. *Family Business Review*, 10(2): 157-171.
- Ko, J-W., Price, J.L., & Mueller, C.W. 1997. Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*. 82(6): 961-973.
- Lansberg, I. 1988, *The Succession Conspiracy*. *Family Business Review*, 1(2): 119-143.
- Maman Fathurrohman, 2005, *Kemampuan Guru Peserta Pelatihan Kurikulum 2004 Dalam Membuat dan Menggunakan Media Pembelajaran Matematika Pasca Pelatihan Kurikulum 2004*,UNY.
- McGee, G.W. & Ford, R.C. 1987. Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Re-examination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72: 638-642.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Gellatly, I.R. 1990. Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75: 710-720.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. 2001. Toward a general model of commitment. *Human Resource Management Review*, 11(3): 299-326.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (in press).2001. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*.

- Mochammad Reza Zulfikar,. 2004. *Analisis Pengaruh Faktor Nilai-nilai Utama Karyawan terhadap Budaya Perusahaan PT. HM. Sampoerna, Tbk.* Tesis. Program Pasca Sarjana. Universitas Airlangga. Surabaya.
- Mowday, R.T., RM Steers and L.W. Porter, 1979, "The Measurement of Organizational Commitment", USA: *Journal of Vocational Behavior*, Vol 14, 224-47.
- Nonmi, 2012, "Mengapa Perusahaan Keluarga banyak Gugur di generasi Ketiga?", <http://forum.vibizportal.com/showthread.php?t=30056> (diakses tanggal 25 Januari 2014)
- Nurfuadah, Rifa Nadia, 2010, "Charles Saerang, Patahkan Pameo Perusahaan Keluarga", Okezone, Minggu, 12 September 2010 09:37 wib.
- Poza, Ernesto,2007. *Family Business*. Second Edition Thomson South Western.
- Pratiwi Gustyanita, 2013a, "Charles Saerang; Pembelajaran Berharga dari Konflik Bisnis Keluarga" Posted on March 28, 2013, <http://swa.co.id/business-strategy/charles-saerang-pembelajaran-berharga-dari-konflik-bisnis-keluarga>.
- \_\_\_\_\_, 2013b, "Mempersiapkan Generasi Penerus di Bisnis Keluarga", Posted on June 7, 2013, <http://swa.co.id/ceo-interview/mempersiapkan-generasi-penerus-di-bisnis-keluarga>.
- Royer, Susanne, Roland Simons, Britta Boyd, and Alannah Farrerty. 2008. Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession. *Family Business Review*. vol. XXI, no. 1, March, pp. 15-30.
- Sharma, P. 1997. Determinants of the satisfaction of the primary stakeholders with the succession process in family firms. Doctoral Dissertation, University of Calgary.
- Sharma, P. & Rao, S. A. 2000. Successor attributes in Indian and Canadian family firms: A comparative study. *Family Business Review*, 13(4): 313-330.
- Sharma, Pramodita dan Greg Irving, 2005, "Four shades of family business successor commitment: Motivating factors and expected outcomes" *Research Paper*, School of Business and Economics, Wilfrid Laurier University, Waterloo, Canada N2L 3C5
- Sugiyono,2009, *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Ketiga Belas, Bandung: Penerbit CV Alfabeta.
- Tajfel, H., & Turner, J.C. 1985. The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W.G. Austin (Eds.), *Psychology and intergroup relations* (2<sup>nd</sup> Ed., pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Vinton, K.L. 1998. Nepotism: An interdisciplinary model. *Family Business Review*, XI(4): 297-303.
- Ward, J.L. 1987. *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wijanarko, Himawan (2009), Balada Sang Penerus, Majalah Trust, *GM Strategic Services, The Jakarta Consulting Group*, 17 Februari.