

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberlanjutan bisnis terkhusus perusahaan keluarga merupakan wilayah yang menjadi perhatian berbagai pakar *family business* selama dekade-dekade terakhir. Setiap bisnis, tidak terkecuali perusahaan keluarga, pasti ingin tetap *sustainable*, terutama di tengah era globalisasi yang mengakibatkan persaingan antar bisnis menjadi semakin ketat. Menurut Wildan (2012), adanya strategi keberlanjutan akan memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Adanya strategi keberlanjutan akan mempengaruhi setiap nilai yang diciptakan di dalam perusahaan, sehingga perusahaan akan selalu berpikir untuk tetap *sustainable*, yang pada akhirnya akan mempengaruhi semua aspek operasional perusahaan. Pojasek (2007) mengatakan perusahaan keluarga yang sanggup untuk tetap eksis dan *sustainable* sebagai sebuah *living company* adalah perusahaan keluarga yang visioner. Hal ini menarik mengingat dalam perusahaan keluarga, *sustainability* adalah hal yang menjadi harapan yang sulit dicapai (Lee dan Li, 2009). Lebih lanjut Lee dan Li (2009) mengelaborasi bahwa suatu perusahaan keluarga perlu memikirkan masalah keberlanjutan sejak awal sebab rawan sekali perusahaan keluarga yang didirikan susah payah oleh generasi pertama harus hilang di generasi kedua atau ketiga.

Meskipun terlihat sulit, jika dikelola dengan tepat bukanlah hal yang mustahil perusahaan keluarga dapat mencapai *sustainability*. Bahkan, terdapat sebuah perusahaan keluarga di Jepang yang bertahan selama 1.435 tahun dan telah mengalami transisi hingga generasi ke-40, yang menunjukkan bahwa sebenarnya perusahaan keluarga tetap bisa *sustainable* jika dikelola dengan baik (O'Hara dan Mandel, 2002).

Salah satu faktor yang dianggap berpengaruh terhadap keberlanjutan bisnis keluarga adalah kinerja bisnis keluarga. Temuan ini disampaikan oleh Tan et al. (2002) yang menemukan bahwa salah satu faktor terpenting yang memengaruhi keberlanjutan adalah kinerja bisnis. Semakin konsisten kinerja perusahaan untuk jangka waktu tertentu, maka semakin besar pula peluang keberlanjutannya. Temuan serupa juga disampaikan oleh Kausari (2014), di mana perusahaan yang selalu memantau kinerja akan memiliki posisi unggul di pasar dan mampu mewujudkan keberlanjutan yang baik.

Selain kinerja, rupanya peneliti lain memiliki pemikiran yang berbeda mengenai faktor yang memengaruhi keberlanjutan bisnis keluarga. Quantananda (2015) melakukan penelitian untuk melihat dampak pengaruh orientasi kewirausahaan yang diukur melalui sikap proaktif, inovatif, dan berani mengambil risiko yang disiapkan generasi pendiri pada generasi penerusnya, terhadap keberlanjutan perusahaan keluarga. Dalam penelitian itu, orientasi kewirausahaan memiliki dampak langsung dan tidak langsung terhadap kinerja perusahaan (Zahra et al., 2008; Kellermanns, et. al, 2008; Lumpkin & Dess, 2001). Penelitian lain dilakukan oleh Alimudin (2013) yang melakukan penelitian yang mengamati peran orientasi kewirausahaan terhadap keberlanjutan keunggulan bersaing UKM di

Surabaya dan menjelaskan bahwa ada keterkaitan hubungan antara variabel orientasi kewirausahaan terhadap keberlanjutan bisnis. Septiani dan Limbong (2013) juga menjelaskan bahwa ada hubungan yang positif akan pemasaran yang bersifat entrepreneurial terhadap keberlanjutan suatu bisnis.

Dari waktu ke waktu perusahaan diharapkan agar mengembangkan keterampilan. Misalnya; kemampuan untuk mengelola resiko, kemampuan untuk berinovasi untuk memenuhi kebutuhan, munculnya peluang dan ancaman, kemampuan untuk mengantisipasi arah dan sifat perubahan pasar dan kemampuan untuk mentoleransi resiko, sehingga perusahaan akan semakin terpacu untuk lebih meningkatkan kinerja bisnisnya.

Faktor lain yang juga banyak dibahas dalam penelitian mengenai keberlanjutan bisnis keluarga adalah suksesi kepemimpinan. Salah satu penelitian dilakukan oleh Lucky et al. (2011) yang melakukan penelitian untuk melihat dampak pengaruh suksesi kepemimpinan terhadap keberlanjutan perusahaan keluarga. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa suksesi kepemimpinan berpengaruh terhadap keberlanjutan perusahaan keluarga.

Suksesi dapat dipahami sebagai proses seumur hidup dalam keseluruhan proses bisnis untuk mempersiapkan pengalihan kekuasaan dan kontrol dari generasi ke generasi (Aronoff, 2003). Rencana suksesi yang efektif dalam perusahaan keluarga antara lain merencanakannya sedini mungkin dengan melibatkan anggota keluarga. Pengalaman eksternal generasi penerus sangat diperlukan agar dapat memberikan masukan buat perusahaan. Sebelum bergabung dengan perusahaan, pemimpin harus dapat mengidentifikasi motivasi generasi penerus. Di samping

perencanaan dan persiapan, pemimpin harus mengidentifikasi *attitude* calon penerusnya yaitu apakah ia memenuhi kualifikasi seorang pemimpin (Susanto, 2007). Northouse (2003) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan (dalam Thoyib, 2005).

Penelitian lain mengenai suksesi kepemimpinan dilakukan oleh Wahjono (2009). Penelitian tersebut mengamati bahwa ada keterkaitan hubungan antara variabel suksesi kepemimpinan terhadap kinerja dan keberlanjutan bisnis, khususnya dalam lingkup perusahaan keluarga di Indonesia. Suksesi dalam perusahaan keluarga menempati posisi strategis khususnya dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Tidak banyak perusahaan keluarga yang mampu bertahan sampai generasi ketiga dan seterusnya. Untuk itu diperlukan perencanaan suksesi yang matang. Terdapat pula hubungan antara keberhasilan suksesi dengan kinerja dalam perusahaan keluarga.

Sementara itu bila dilihat dari kacamata praktis, fenomena keberlanjutan menjadi suatu isu yang menarik untuk dikaji. Banyak contoh tragis di mana perusahaan keluarga harus hancur ketika generasi penerus gagal untuk melanjutkan tongkat estafet. Generasi penerus merasa tidak memiliki kemampuan untuk memikul tanggung jawab untuk menjadi pemimpin di dalam perusahaan keluarganya. Alasan lain yang banyak ditemui adalah perbedaan preferensi antara orang tua dengan anak membuat perusahaan keluarga tidak dapat bertahan. Padahal mayoritas bisnis di dunia adalah perusahaan keluarga. Mengacu pada *World Competitiveness Report* yang diterbitkan oleh Lausanne Management Center, 80% bisnis di dunia ini adalah perusahaan keluarga. Di Amerika Serikat, perusahaan

keluarga berkontribusi hingga separuh dari nilai GDP dan menyediakan separuh lapangan kerja di seluruh Amerika Serikat. Di Jerman, perusahaan keluarga bahkan mencapai 66% dari GDP dan 75% dari penyedia lapangan kerja.

Ditemukan bahwa 40% dari 500 perusahaan top di dunia adalah perusahaan keluarga (Lee dan Li, 2009). Di negara-negara berkembang, hampir semua perusahaan adalah perusahaan keluarga. Terlebih lagi Asia, yang mana sangat lekat dengan nilai-nilai kekerabatan. Di India, 70% dari 250 perusahaan terbesar adalah perusahaan keluarga. Terkhusus di Asia Tenggara di mana perusahaan keluarga menjadi penyumbang terbesar bagi GDP di negaranya. Bahkan di Indonesia, berdasarkan survey yang dilakukan oleh Price Waterhouse Coopers (PwC) pada tahun 2014 menyatakan bahwa 95% dari perusahaan yang terdapat di Indonesia merupakan perusahaan keluarga. Temuan lainnya adalah terdapat lebih dari 40.000 orang kaya di Indonesia atau sekitar 0,2% dari populasi penduduk Indonesia menjalankan perusahaan keluarga dan total kekayaan mereka mencapai 134 triliun atau sekitar 25% dari Produk Domestik Bruto (PDB) di Indonesia. (<https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20141202100356-92-15176/pwc-95-persen-perusahaan-indonesia-adalah-bisnis-keluarga/>). Berdasarkan hasil statistik tersebut, dapat disimpulkan bahwa jumlah perusahaan keluarga di Indonesia sangat banyak dan cukup memberikan andil dalam memajukan perekonomian Indonesia.

Begitu strategisnya posisi keberlanjutan perusahaan keluarga dan belum adanya konsensus akan faktor-faktor yang memengaruhi keberlanjutan tersebut menjadikan kajian dalam bidang ini masih terbuka luas sebagai upaya untuk melengkapi *theoretical gap*.

Dari berbagai faktor yang telah dikemukakan seperti orientasi kewirausahaan, suksesi kepemimpinan, dan juga kinerja bisnis, kesemuanya itu sudah banyak dikaji dalam penelitian sebelumnya. Akan tetapi, terdapat sebuah konsep baru yang muncul sebagai faktor alternatif atas keberlanjutan bisnis keluarga. Konsep tersebut bernama *deliberate practice*.

Deliberate practice dapat dipahami sebagai sekumpulan kegiatan rutin yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan. Konsep *deliberate practice* berasal dari teori *organizational learning* yakni di mana sebuah organisasi melakukan pembelajaran secara terus menerus baik di level individu maupun organisasi melalui setidaknya dua hal yakni eksplorasi dan eksploitasi (Crossan, Lane, dan White, 1999). Ekspolarasi adalah proses mencari pengetahuan-pengetahuan baru sementara eksploitasi adalah proses menggunakan informasi-informasi yang sudah ada sebelumnya untuk menghasilkan perubahan yang lebih baik. Sebuah organisasi yang baik haruslah mampu mengasimilasikan keduanya untuk menghasilkan perubahan. Adanya *organizational learning* ini akan menolong organisasi untuk memiliki performa yang baik maupun terus berinovasi untuk menjawab tantangan zaman yang senantiasa berubah (Jiménez-Jiménez dan Sanz-Valle 2011). Dari definisi tersebut, tampak bahwa kedua konsep ini sangat mirip. Salah satu penelitian awal tentang *deliberate practice* dilakukan oleh Sonnentag dan Kleine (2000). Penelitian tersebut mengkaji mengenai hubungan *deliberate practice* terhadap kinerja bisnis. Sonnentag dan Kleine (2000) menunjukkan bahwa terjadinya *deliberate practice* di dalam konteks dunia bisnis. Dengan menggunakan 100 agen asuransi sebagai sampel, penelitian ini menemukan bahwa *deliberate practice* secara signifikan berhubungan dengan peringkat kinerja agen asuransi.

Adanya hubungan kausal antara *deliberate practice* dengan kinerja yang mendorong karyawan untuk terlibat di dalam *deliberate practice* dan memperbesar jumlah aktivitas yang dilakukan sebagai *deliberate practice*. Menurut Sonnentag dan Kleine (2000), *deliberate practice* terdiri dari rutinitas kegiatan yang bertujuan untuk peningkatan kemampuan. Ketika menerapkan konsep *deliberate practice* ke dalam pengaturan kerja, kita harus membedakan antara kegiatan penunjang secara umum dengan kegiatan pendukung dari *deliberate practice* itu sendiri. Kegiatan pendukung secara umum adalah kegiatan yang secara langsung berkontribusi terhadap pencapaian tugas. Kegiatan ini bisa mempengaruhi kinerja, tetapi tidak perlu dilakukan secara teratur. Namun, ketika kegiatan pendukung tersebut dilakukan secara teratur, dinamakan *deliberate practice*.

Sebuah bisnis tidak dapat dipisahkan dengan adanya kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi di dalam pekerjaan secara terus-menerus. Terlebih di tengah globalisasi, persaingan yang semakin ketat membuat perusahaan keluarga harus menyesuaikan dengan berbagai perkembangan zaman. Peningkatan kompetensi ini bisa dilihat dari perkembangan teknologi yang semakin canggih, metode kerja yang semakin efisien, tuntutan yang lebih tinggi dan peningkatan standar kualitas. Di samping semua itu, *deliberate practice* bisa menjadi salah satu cara untuk memperbaiki dan mempertahankan kompetensi seseorang. Dengan demikian, Sonnentag dan Kleine berpendapat bahwa *deliberate practice* berhubungan positif dengan kinerja kerja yang tinggi.

Deliberate practice sendiri sudah pernah diteliti dalam ranah penelitian bisnis keluarga. Unger, et al. (2009) menemukan adanya kaitan atau pengaruh tidak langsung dari variabel *deliberate practice* ketika berhubungan dengan kesuksesan

suatu perusahaan. Temuan ini berbeda dengan temuan dari Sonnentag dan Kleine (2000) yang meneliti dalam konteks agen asuransi yang mana hanya sebatas “pekerja” bukan pemilik usaha.

Unger, et al. (2009) lebih jauh mengatakan *deliberate practice* akan menolong pemilik usaha untuk bias beradaptasi dengan perubahan natur kerja, teknologi, dan juga lingkungan bisnis yang senantiasa berubah. Pemilik bisnis memiliki beban yang lebih besar dibandingkan pekerja karena pekerja bisa mengajukan pelatihan dan pembelajaran secara formal kepada perusahaan sementara pemilik bisnis mau tidak mau harus mengupayakan pembelajaran itu sendiri karena tidak akan ada orang yang akan menyuruh mereka untuk belajar. Keberlanjutan sendiri yang mana dicirikan dengan pemikiran yang sistematis, pembaharuan yang terus menerus, dan juga penggunaan informasi dan pengetahuan terbaru (Pojasek, 2007). Konsep organizational learning ini sangat dekat dengan *deliberate practice*. Selain itu, Stead dan Stead (2004) serta Cho et al. (2017) juga menyatakan bahwa kinerja yang baik tidak menjamin sebuah bisnis bisa berlangsung hingga umur yang panjang. Kinerja yang baik sekarang tidak selamanya menjamin keberlanjutan perusahaan keluarga. Bakoğlu dan Yıldırım (2016) mengatakan bahwa sebuah bisnis keluarga yang bisa bertahan untuk umur yang panjang harus terus melakukan inovasi karena kinerja yang baik di masa sekarang belum tentu membuat perusahaan tersebut dapat terus *survive*. Salah satu kendala dalam perusahaan keluarga adalah tidak adanya keinginan untuk terus meningkatkan kapasitas dan puas hanya dengan kinerja yang sudah ada (Fletcher, 2002). Bahkan Leach (2011) mengatakan secara gamblang bahwa perusahaan keluarga seringkali terpatok pada keyakinan “cara kerja yang dilakukan sekarang

adalah yang terbaik karena generasi pertama sudah terbukti menjalankan hal itu dengan sukses”. Di mana perusahaan keluarga tidak terlalu bagus dalam menghadapi perubahan karena sudah nyaman dengan cara kerja yang ada. Pada akhirnya, keenganan untuk berubah ini akan mengakibatkan kehancuran perusahaan keluarga (Leach, 2011). Susanto dan Susanto (2013, p. 157) mengatakan bahwa salah satu penyebab utama perusahaan keluarga gagal dalam keberlangsungan adalah tidak mau berubah. Pengusaha yang merasa nyaman dan puas dengan kinerja perusahaan-nya tidak merasa perubahan adalah sesuatu yang perlu. Padahal Susanto dan Susanto (2013) menambahkan bahwa perubahan adalah hal yang tidak terhindarkan dalam menjaga keberlangsungan.

Salah satu contoh perusahaan keluarga yang memiliki kinerja yang baik namun tidak bisa menjaga keberlangsungannya adalah Nyonya Meneer. Perusahaan yang didirikan oleh Lauw Ping Nio ini sudah berumur 98 tahun bahkan lebih tua dari usia Republik Indonesia. Susanto dan Susanto (2013) mencatat bahwa Nyonya Meneer pernah mencatat performa bisnis yang tinggi. Sayangnya tidak adanya inovasi akhirnya membuat perusahaan ini harus dinyatakan pailit. (<https://finance.detik.com/industri/d-3593664/perjalanan-bisnis-nyonya-meneer-yang-dimulai-dari-dapur-rumah>). Konflik berkepanjangan Nyonya Meneer salah satu sebab utamanya adalah ketika ada salah satu pihak yang ingin melakukan perubahan namun pihak lain menolak perubahan tersebut dan tetap mempertahankan cara-cara lama (Susanto dan Susanto, 2013)

Contoh lainnya adalah perusahaan Yeo Hiap Seng. Lee dan Li (2009) menyatakan bahwa perusahaan ini dikenal sebagai perusahaan keluarga asal Singapura yang sukses menjadi perusahaan raksasa. Perusahaan ini beroperasi di

60 negara dan dikenal sebagai salah satu perusahaan multinasional yang kuat di Asia Tenggara. Kinerja perusahaan keluarga ini tidak perlu diragukan. Didirikan pada tahun 1901 oleh Yeo Keng Lian di Zhang Zhou, Fujian, Tiongkok. Kejatuhan bisnis keluarga ini mulai terjadi ketika generasi ketiga keluarga Yeo mulai memimpin perusahaan pada tahun 1990. Alan Yeo, CEO perusahaan ini berusaha untuk melakukan inovasi dengan mengundang investor di luar pihak keluarga namun tindakannya ditentang oleh anggota keluarga lain khususnya pihak-pihak keluarga yang lebih senior (Lee dan Li, 2009). Konflik ini menjadi semakin parah hingga pada akhirnya dalam 5 tahun, YHS sepenuhnya lepas dari tangan keluarga Yeo. Kerja keras selama satu abad, hilang dalam waktu 5 tahun. Sebuah akhir yang tragis dari suatu perusahaan keluarga yang pernah jaya.

Seperti yang telah dijelaskan, konsep *deliberate practice* sangat dekat dengan konsep *organizational learning*, di mana keduanya menekankan praktik pembelajaran dan inovasi yang terus menerus. Dalam penelitian sebelumnya disebutkan bahwa *deliberate practice* mempengaruhi kinerja suatu perusahaan namun berbagai ulasan dan contoh nyata di atas menunjukkan bahwa *deliberate practice* tidak hanya terbatas pada mempengaruhi kinerja saja namun lebih jauh *deliberate practice* dapat memperkuat hubungan antara kinerja dan keberlanjutan. Alasan lain bahwa *deliberate practice* memang seharusnya berposisi sebagai moderator disintesisakan peneliti dalam kajian literatur mengenai *organizational learning*. Hsu dan Pereira (2008) dalam penelitiannya menjadikan *organizational learning* sebagai variable moderator dengan pertimbangan bahwa variabel moderator umumnya bersifat lebih stabil dan berperan untuk memperkuat atau memperlemah hubungan daripada langsung mempengaruhi. Oleh karena itu,

penelitian ini menguji peran moderasi yang dijalankan oleh *deliberate practice* antara hubungan kinerja perusahaan keluarga dengan keberlanjutan perusahaan keluarga.

Bila berbicara mengenai orientasi kewirausahaan dan suksesi kepemimpinan, keduanya selama ini dianggap sebagai faktor yang cukup besar memengaruhi keberlanjutan bisnis keluarga (Quantananda, 2015; Lucky et al., 2011) akan tetapi peneliti menemukan juga adanya pendapat lain yang mengatakan bahwa keduanya tidak akan dapat berjalan baik ketika kinerja perusahaan tidak menunjukkan hasil yang memuaskan. Leach (2011) mengatakan bahwa tanpa kinerja perusahaan yang baik maka suksesi kepemimpinan yang direncanakan dengan matang bisa jadi tidak membawa keberlanjutan bagi perusahaan keluarga. Selain itu Cale dan Tate (2011) mengatakan bahwa calon penerus yang baik biasanya memiliki kecenderungan untuk berani berinovasi dan mengambil tindakan yang berisiko sebagai proses pembelajarannya. Sebenarnya kedua hal tersebut adalah hal yang baik karena merupakan ciri orientasi kewirausahaan. Akan tetapi Cale dan Teate (2011) mengatakan tindakan berinovasi dan mengambil risiko bisa jadi berbahaya buat perusahaan yang memiliki kinerja tidak terlalu bagus. Misalnya calon suksesor mengambil keputusan berani untuk mengubah sistem pemasaran, bila tidak hati-hati dalam pelaksanaannya maka bisa jadi perusahaan malah kehilangan pendapatannya dalam sekejap yang pada akhirnya malah membuat perusahaan keluarga runtuh apalagi bila perusahaan sedang *struggle* dengan kinerjanya sendiri. Berdasarkan uraian tersebut, peneliti melihat adanya peranan kinerja sebagai variabel mediasi yang berperan dalam hubungan antara suksesi, orientasi kewirausahaan, dan keberlanjutan perusahaan keluarga.

Bisnis Keluarga diangkat sebagai objek penelitian disebabkan banyaknya fenomena bisnis di Indonesia masih sangat terkait dengan masalah keberlanjutan. Oleh sebab itu, menyadari betapa minimnya literatur tentang perusahaan keluarga kelas menengah di Indonesia, maka dilakukan sebuah penelitian yang khusus mengamati perusahaan keluarga skala menengah di Indonesia. Untuk mendukung temuan menarik dalam survei yang dilakukan *The Jakarta Consulting Group* terhadap 87 perusahaan keluarga skala menengah yang tersebar di beberapa kota di Indonesia, maka sengaja penelitian ini ditujukan pada responden dari perusahaan keluarga skala menengah karena posisi perusahaan tersebut yang seringkali dijadikan model bagi perusahaan keluarga lainnya, baik yang skalanya lebih kecil maupun usianya lebih muda. Di antara responden ini, rata-rata sekitar sepertiganya mempunyai pasar nasional dan seperlima lainnya bahkan sudah merambah pasar internasional (Susanto, 2007).

Dengan demikian dapat peneliti sarikan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi pada penelitian-penelitian sebelumnya di atas, khususnya kaitannya terhadap model Keberlanjutan Bisnis Keluarga adalah Orientasi Kewirausahaan, Suksesi Kepemimpinan, Kinerja Bisnis Keluarga. Terdapat dua hal yang menarik dalam penelitian ini, pertama-tama hubungan antara Orientasi Kewirausahaan, Suksesi Kepemimpinan, dan Kinerja Bisnis Keluarga kesemuanya itu telah diteliti untuk membuktikan hubungan-nya dengan Keberlanjutan Bisnis Keluarga. Meski demikian, peran mediator yang dijalankan oleh Kinerja Bisnis Keluarga belum pernah dikaji meskipun beberapa kajian sebelumnya sudah mengatakan bahwa kinerja yang baik diperlukan agar pada saat suksesi, perusahaan dapat tetap *survive*. Selain itu, kebaruan lain yang peneliti temukan adalah konsep *deliberate Practice*

yang belum banyak diteliti dalam fenomena perusahaan keluarga. Sebelumnya, *deliberate practice* sudah diteliti oleh Sonnentag dan Kleine (2000) dan Unger (2013), namun penelitian tersebut belum membedah lebih dalam mengenai peranan *deliberate practice* dalam keberlanjutan bisnis keluarga. Dalam penelitian sebelumnya, sering dijabarkan bahwa perusahaan keluarga enggan untuk berubah dan belajar karena sudah nyaman dengan cara kerja lama yang dianggap memberikan kinerja yang masih baik. Penelitian ini berusaha membahas pengaruh *deliberate practice* dalam hubungan antara kinerja dengan keberlanjutan dalam perusahaan keluarga, mengingat banyak bisnis di Indonesia yang merupakan perusahaan keluarga dan besarnya peran perusahaan keluarga dalam meningkatkan perekonomian Indonesia sehingga menjadi topik yang menarik untuk dibahas. Oleh karena itu penelitian ini berusaha menjembatani *research gap* yang ada di mana belum ada penelitian yang membahas mengenai beragam faktor yang mempengaruhi keberlanjutan bisnis keluarga di dalam satu model yang komprehensif dengan kinerja bisnis keluarga sebagai mediator antar faktor lain dan juga *deliberate practice* sebagai variabel moderator antara hubungan kinerja bisnis keluarga dan keberlanjutan bisnis keluarga. Diharapkan penelitian ini akan memberikan tambahan bagi teori keberlanjutan perusahaan keluarga.

1.2 Rumusan Masalah

Dari paparan yang dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah penelitian yang bisa diusulkan adalah sebagai berikut:

1. Apakah Orientasi Kewirausahaan berpengaruh terhadap Kinerja Bisnis Keluarga?
2. Apakah Suksesi Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Bisnis Keluarga?
3. Apakah Kinerja Bisnis Keluarga berpengaruh terhadap Keberlanjutan Bisnis Keluarga?
4. Apakah Orientasi Kewirausahaan berpengaruh terhadap Keberlanjutan Bisnis Keluarga?
5. Apakah Suksesi Kepemimpinan berpengaruh terhadap Keberlanjutan Bisnis Keluarga?
6. Apakah *Deliberate Practice* sebagai variabel moderasi berpengaruh terhadap hubungan antara Kinerja dan Keberlanjutan Bisnis Keluarga?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Membuktikan secara empiris pengaruh Orientasi kewirausahaan terhadap Kinerja Bisnis Keluarga.
2. Membuktikan secara empiris pengaruh Suksesi Kepemimpinan terhadap Kinerja Bisnis Keluarga.
3. Membuktikan secara empiris pengaruh Kinerja Bisnis terhadap Keberlanjutan Bisnis Keluarga.
4. Membuktikan secara empiris pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Keberlanjutan Bisnis Keluarga.

5. Membuktikan secara empiris pengaruh Suksesi Kepemimpinan terhadap Keberlanjutan Bisnis Keluarga.
6. Membuktikan secara empiris pengaruh *Deliberate Practice* dalam memoderasi hubungan Kinerja Bisnis Keluarga terhadap Keberlanjutan Bisnis Keluarga.

1.4 Manfaat Penelitian

Studi ini memberikan dua macam manfaat, yakni manfaat teoritis dan manfaat praktis. Masing-masing manfaat tersebut dijelaskan sebagai berikut.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoretik, hasil penelitian ini diharapkan dapat mempersempit *theoretical gap* yang ada dengan mengembangkan teori kewirausahaan yang berfokus pada *planned succession* dengan bidang kajian *family business*, yaitu dengan cara memasukan konsep *deliberate practice*. Selama ini teori tentang keberlanjutan lebih banyak diteliti dalam konteks perusahaan non-keluarga. Selain itu dari penelitian terhadap teori keberlanjutan belum banyak yang melihat dari persepektif manajemen strategik perusahaan keluarga. Sehingga hasil penelitian ini dapat digunakan untuk memperkaya perspektif teori keberlanjutan terkhusus di ranah manajemen strategik dan *family business*. Secara Empirik, hasil penelitian ini diharapkan dapat mempersempit *research gap* yang ada dengan pemodelan persamaan simultan yang secara eksplisit mengkaitkan orientasi kewirausahaan, suksesi kepemimpinan, kinerja bisnis, *deliberate practice*, dan keberlanjutan perusahaan keluarga kelas menengah di Surabaya. Selama ini belum banyak penelitian yang mengukur *deliberate practice* dalam konteks *family business*.

Sehingga diharapkan, penelitian ini akan memberikan sumbangsih dalam dunia penelitian akademik terkait *deliberate practice* sebagai variabel moderator di dalam konteks perusahaan keluarga.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi jajaran manajerial perusahaan khususnya bagi pemilik ataupun pengelola perusahaan keluarga skala menengah di Indonesia. Manfaat penelitian ini juga dapat memberikan pemahaman mendalam bagi praktisi perusahaan keluarga skala menengah mengenai strategi dalam manajemen perusahaan keluarga yang dapat meningkatkan kinerja dan keberlanjutan usahanya, seperti orientasi kewirausahaan, suksesi kepemimpinan, dan *deliberate practice*. Sehingga diharapkan perusahaan keluarga di Indonesia dapat lebih *sustain* dan tidak tumbang oleh karena pergantian generasi. Selama ini, banyak perusahaan keluarga yang harus runtuh di tangan generasi penerus, kondisi ini terus berlanjut dari waktu ke waktu terlebih di antara perusahaan keluarga berskala menengah. Oleh karena itu diharapkan dari penelitian ini, perusahaan keluarga berskala menengah dapat bertahan hingga waktu yang lama dan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan asing. Sehingga dalam jangka panjang, pengusaha-pengusaha lokal akan menjadi motor yang menggerakkan perekonomian Indonesia.