

Krisis yang Tak Terlihat: Bagaimana Perencanaan Suksesi yang Tidak Tepat Mengancam Keberlanjutan Bisnis Keluarga

Arry Hendriwal Ananda Putera*, Donard Games, Syafrizal

Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Andalas

Limau Manis, Kota Padang, 25175, Indonesia

arry_ananda@yahoo.com

*Korespondensi Penulis

Diterima: 09-04-2025 | Disetujui: 29-04-2025 | Dipublikasi: 28-05-2025

How to cite: Putera, A.H.A., Games, D. Syafrizal, S. (2025). Krisis yang tak terlihat: Bagaimana perencanaan suksesi yang tidak tepat mengancam keberlanjutan bisnis keluarga. *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, 5(1), 50–65. <https://doi.org/10.34149/jebmes.v5i1.185>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#).

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana *Entrepreneurial Orientation* (EO), *Business Model Canvas* (BMC), dan perencanaan suksesi dapat mendorong inovasi dan keberlanjutan pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) keluarga di sektor fashion tradisional. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Muda Mandiri di Bukittinggi yang bergerak di bidang kerancang dan sulaman. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap empat informan utama (dua pemilik generasi pertama dan dua anggota generasi kedua), serta sepuluh informan pendukung dari Generasi Y dan Z untuk mengonfirmasi preferensi fashion sebagai arah inovasi produk. Observasi dilakukan terhadap proses produksi, aktivitas pemasaran, dan interaksi pelanggan. Analisis data menggunakan teknik tematik untuk mengidentifikasi pola dalam praktik EO, elemen BMC, dan dinamika antargenerasi. Hasil menunjukkan bahwa EO, khususnya proaktivitas, inovasi, dan pengambilan risiko, mendorong perubahan positif, meskipun terdapat kesenjangan visi antara generasi pertama yang mempertahankan pendekatan konvensional dan generasi kedua yang berorientasi digital dan menasar pasar generasi muda, yaitu Generasi Y dan Z. Integrasi EO dalam BMC mendukung transformasi bisnis, sementara perencanaan suksesi masih menjadi tantangan. Penelitian ini berkontribusi pada kajian bisnis keluarga dan memberi panduan praktis bagi Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dalam menyelaraskan inovasi, kolaborasi antargenerasi, dan ekspansi pasar.

Kata Kunci:

Entrepreneurial orientation, business model canvas, perencanaan suksesi, inovasi usaha mikro kecil dan menengah (UMKM), bisnis keluarga, industri kreatif tradisional, transformasi digital.

ABSTRACT

This study aims to analyze how *Entrepreneurial Orientation* (EO), *Business Model Canvas* (BMC), and succession planning can drive innovation and sustainability in family-owned MSMEs in the traditional fashion sector. This research employs a qualitative case study approach on Muda Mandiri, an MSME in Bukittinggi specializing in kerancang and embroidery crafts. Data were collected through in-depth interviews with four main informants (two first-generation owners and two second-generation members), as well as ten supporting informants from Generations Y and Z to confirm fashion preferences as a basis for product innovation. Observations were made on the production process, marketing activities, and customer interactions. Data analysis used thematic techniques to identify patterns in EO practices, BMC elements, and intergenerational dynamics. The findings show that EO, particularly proactivity, innovation, and risk-taking, drives positive change, although a vision gap exists between the first generation, which maintains conventional approaches, and the second generation, which is more digitally oriented and targets the youth market, namely Generation Y and Z. The integration of EO into the BMC supports business transformation, while succession planning remains a challenge. This study contributes to family business literature and provides practical guidance for MSMEs in aligning innovation, intergenerational collaboration, and market expansion.

Keywords:

Entrepreneurial orientation, business model canvas, succession planning, MSME innovation, family business, traditional creative industry, digital transformation.

PENDAHULUAN

Bisnis keluarga memegang peranan penting dalam perekonomian global. Mereka bukan hanya menjadi sumber utama penciptaan lapangan kerja dan inovasi, tetapi juga dikenal memiliki daya tahan tinggi dalam menghadapi guncangan pasar. Namun di balik kontribusi besar tersebut, bisnis keluarga kerap dihadapkan pada tantangan khas mulai dari pergantian generasi, perbedaan visi antar anggota keluarga, hingga kesulitan dalam beradaptasi dengan perubahan pasar yang kian cepat.

Dalam konteks ini, dua pendekatan strategis Orientasi Kewirausahaan (Entrepreneurial Orientation/EO) dan Business Model Canvas (BMC) muncul sebagai alat penting untuk membantu bisnis keluarga, terutama Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) muda mandiri di Bukittinggi, agar bisa terus tumbuh dan berinovasi. EO sendiri mencakup dimensi inovasi, proaktivitas, dan pengambilan risiko tiga hal yang menjadi penentu utama kelincahan bisnis dalam menghadapi lingkungan yang kompetitif. Menariknya, seperti yang dikemukakan Wales et al. (2020), EO bersifat kontekstual artinya penerapannya dapat disesuaikan dengan karakter dan nilai-nilai khas organisasi, termasuk bisnis keluarga.

Pada level Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM), penerapan EO terbukti berdampak positif. Inovasi lewat adopsi teknologi dan pemikiran kreatif mampu mendorong kinerja, sementara keberanian mengambil risiko secara terukur serta proaktivitas terbukti meningkatkan pertumbuhan usaha (Al Mamun & Fazal, 2018). Meski demikian, implementasi EO dalam bisnis keluarga tidak selalu mudah. Perbedaan pendekatan antara generasi senior yang cenderung konservatif atau *defenders* dan generasi muda yang ingin menjajaki peluang baru sebagai *prospectors* bisa memunculkan gesekan. Di sinilah komunikasi yang terbuka dan kesediaan untuk berkompromi menjadi kunci agar visi kewirausahaan antar generasi dapat berjalan seiring.

Sementara itu, Business Model Canvas yang dikembangkan Osterwalder et al. (2010), menawarkan kerangka kerja sederhana namun komprehensif untuk memetakan dan mengevaluasi model bisnis. Dengan menyusun sembilan elemen inti mulai dari segmen pelanggan hingga struktur biaya BMC membantu pelaku usaha melihat gambaran besar sekaligus mendeteksi area yang bisa dioptimalkan atau diubah. Ketika EO dan BMC dikombinasikan, tercipta sinergi yang memperkuat kapabilitas inovasi bisnis keluarga, termasuk dalam menemukan proposisi nilai baru dan mengelola aliran pendapatan yang lebih dinamis.

Namun semua ini tidak akan maksimal tanpa perencanaan suksesi yang matang. Peralihan kepemimpinan dari generasi pertama ke generasi penerus bukan sekadar soal jabatan, tetapi juga mencakup transfer pengetahuan, nilai-nilai, dan jejaring bisnis yang telah dibangun selama bertahun-tahun Udomkit et al. (2023). Sayangnya, banyak bisnis keluarga belum siap menghadapi fase ini.

Kurangnya dokumentasi pengetahuan, ketidaksiapan emosional, atau minimnya pelibatan generasi muda dalam pengambilan keputusan bisa menjadi batu sandungan yang serius Garvin et al. (2008). Padahal, keterlibatan aktif generasi penerus bukan hanya penting untuk kontinuitas operasional, tapi juga untuk menjaga socioemotional wealth nilai-nilai emosional dan identitas keluarga yang melekat pada bisnis Pahnke et al. (2024).

Tantangan yang dihadapi bisnis keluarga kian kompleks, mulai dari perubahan preferensi konsumen (Kotler & Keller, 2016), kebutuhan untuk mengadopsi teknologi digital (Christensen et al., 2018), hingga tekanan dari rantai pasok yang semakin rumit (Chopra, 2019). Teori disrupsi Christensen mengingatkan bahwa terlalu fokus pada pelanggan utama dan model bisnis lama bisa membuat bisnis kehilangan momentum menghadapi perubahan. Di sinilah peran penting EO dan BMC. EO menumbuhkan semangat menjelajahi peluang baru, sementara BMC menyediakan peta strategis untuk bergerak secara adaptif.

Penelitian ini bertujuan untuk menggali bagaimana sinergi antara *Entrepreneurial Orientation* (EO), *Business Model Canvas* (BMC), dan perencanaan suksesi dapat memperkuat keberlanjutan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) keluarga di Bukittinggi, khususnya pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang bergerak di bidang kerajinan kerancang dan sulaman. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam dan observasi partisipatif, studi ini memberikan gambaran nyata mengenai dinamika antargenerasi dalam bisnis keluarga serta tantangan dalam mempertahankan nilai tradisi sambil menghadapi tuntutan inovasi dan perubahan pasar.

Secara keilmuan, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan literatur tentang integrasi EO, BMC, dan perencanaan suksesi dalam konteks Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) keluarga di sektor budaya dan kerajinan. Temuan dari studi ini melengkapi teori EO seperti yang dikemukakan oleh Al Mamun & Fazal (2018) serta Alkharafi et al. (2024), dengan memberikan perspektif kontekstual dari bisnis keluarga berbasis tradisi di Indonesia. Selain itu, penelitian ini juga memperkuat pentingnya pendekatan hibrida dalam manajemen bisnis keluarga menggabungkan kekuatan generasi pendiri dengan potensi inovasi dari generasi penerus.

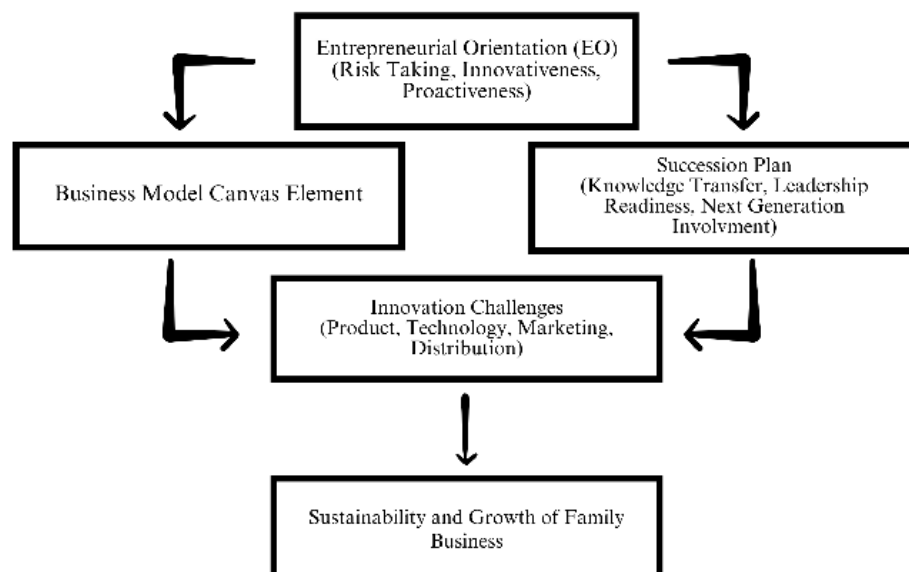
Secara praktis, penelitian ini memberikan panduan strategis bagi pemilik Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) keluarga untuk membangun mekanisme komunikasi antargenerasi, menyusun strategi suksesi secara sistematis, dan memanfaatkan kerangka BMC untuk menyelaraskan arah bisnis dengan dinamika pasar modern. Studi ini juga bermanfaat bagi lembaga pendamping UMKM, instansi pemerintah daerah, dan pembuat kebijakan dalam merancang program pengembangan UMKM yang mempertimbangkan aspek warisan budaya, keberlanjutan, serta regenerasi kepemimpinan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menjaga nilai-nilai lokal, tetapi juga mendorong adaptasi dan pertumbuhan bisnis dalam menghadapi era disrupsi.

METODE RISET

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami dinamika bisnis keluarga, khususnya dalam Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Muda Mandiri. Metode pengumpulan data mencakup wawancara semi-terstruktur dengan empat narasumber utama, yaitu dua pemilik generasi pertama dan dua anggota generasi kedua. Pemilihan narasumber utama didasarkan pada keterlibatan langsung dalam pengambilan keputusan strategis, dengan fokus pada peran mereka dalam orientasi kewirausahaan dan perencanaan suksesi. Sepuluh narasumber pendukung dari Generasi Y dan Z dipilih berdasarkan kriteria preferensi fashion mereka, yang relevan untuk memahami potensi arah inovasi produk dan penerimaan pasar terhadap perubahan yang diusulkan oleh generasi kedua. Narasumber ini diharapkan memberikan perspektif yang lebih segar terkait tren mode dan keinginan konsumen muda.

Selain wawancara, dilakukan observasi terhadap interaksi bisnis sehari-hari dan analisis dokumen dan rencana bisnis perusahaan, untuk memperkaya pemahaman tentang operasi dan visi jangka panjang Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) ini. Data dianalisis menggunakan teknik analisis tematik untuk mengidentifikasi pola dan tema yang berkaitan dengan orientasi kewirausahaan, Business Model Canvas, dan perencanaan suksesi. Prosedur pengolahan data mencakup pengkodean data wawancara dan observasi, serta pengelompokan tematik berdasarkan isu-isu utama yang teridentifikasi.

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori dan praktik dalam manajemen bisnis keluarga serta menawarkan rekomendasi praktis yang dapat diterapkan oleh pemilik bisnis dan pembuat kebijakan untuk meningkatkan inovasi dan keberlanjutan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM).



Gambar 1. Kerangka Teori

Kerangka ini menyoroti bahwa keberhasilan bisnis keluarga dalam menghadapi tantangan inovasi tidak hanya bergantung pada strategi *EO* dan *BMC* yang diterapkan, tetapi juga pada efektivitas perencanaan suksesi, yang mendukung transfer pengetahuan dan kepemimpinan ke generasi berikutnya. Dengan kata lain, integrasi *EO* dan *BMC* yang efektif harus disertai dengan rencana suksesi yang matang untuk memastikan kelangsungan dan pertumbuhan bisnis keluarga di tengah dinamika pasar yang cepat berubah.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dua perspektif berbeda tentang model bisnis

Penelitian ini menganalisis penerapan Business Model Canvas (*BMC*) pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (*UMKM*) milik keluarga di sektor mode tradisional, dengan menyoroti perbedaan generasi dalam pendekatan manajemen bisnis. Berikut adalah temuan-temuan dari elemen-elemen *BMC*:

1. Segmen Pelanggan

Generasi pertama menargetkan pelanggan setia dari kelas menengah atas (pejabat, akademisi, lembaga) untuk mempertahankan stabilitas pasar. Sebaliknya, generasi kedua berupaya menjangkau Gen Y dan Z melalui saluran digital seperti media sosial dan e-commerce. Hal ini mencerminkan pandangan Lopes et al. (2023) yang menyebutkan bahwa penggunaan *BMC* dipengaruhi oleh persepsi wirausaha terhadap stabilitas pasar.

2. Proposisi Nilai

Generasi pertama menekankan keaslian budaya, sementara generasi kedua mengusulkan produk yang dimodernisasi untuk menarik konsumen muda, sejalan dengan Alkharafi et al. (2024) yang menyoroti peran pengambilan risiko dalam inovasi untuk penciptaan nilai.

3. Saluran

Generasi pertama mengandalkan saluran tradisional (pameran, toko), sementara generasi kedua mendorong penggunaan platform digital untuk jangkauan yang lebih luas, yang konsisten dengan Khodor et al. (2024) yang menekankan peran digitalisasi dalam memperluas akses pasar.

4. Hubungan Pelanggan

Interaksi pribadi mendominasi pendekatan generasi pertama, sementara generasi kedua lebih fokus pada keterlibatan digital. Kesenjangan komunikasi antara generasi menghambat hubungan yang lebih kuat, mendukung temuan Somboonvechakarn et al. (2022) yang menekankan pentingnya komunikasi dalam keberlanjutan bisnis keluarga.

5. Aliran Pendapatan

Pendapatan stabil dari penjualan langsung dan pesanan khusus menjadi fokus generasi pertama, sementara generasi kedua melihat peluang dalam kolaborasi produk dan penjualan digital, yang

sejalan dengan Bouguerra et al. (2024) mengenai peran orientasi kewirausahaan dalam diversifikasi pendapatan.

6. Sumber Daya Utama

Generasi pertama mengutamakan keterampilan kerajinan tangan, sementara generasi kedua menghargai teknologi untuk inovasi dan pemasaran. Udomkit et al. (2023) menyoroti pentingnya transfer pengetahuan antar generasi untuk mempertahankan bisnis keluarga.

7. Aktivitas Utama

Produksi tradisional dan pemasaran langsung menjadi inti generasi pertama, sementara generasi kedua menggabungkan pemasaran digital dan kolaborasi dengan influencer. Keseimbangan strategi ini mencerminkan temuan Games & Sari (2023) mengenai pengaruh nilai-nilai keluarga terhadap inovasi.

8. Kemitraan Utama

Generasi pertama bekerja sama dengan pengrajin dan pemasok, sementara generasi kedua menjajaki kemitraan dengan desainer muda dan influencer untuk daya tarik pasar yang lebih luas, mendukung Bouguerra et al. (2024) mengenai kolaborasi yang berfokus pada keberlanjutan.

9. Struktur Biaya

Fokus generasi pertama pada produksi tradisional mengakibatkan biaya yang lebih tinggi, sementara generasi kedua mengalokasikan sumber daya untuk inovasi dan pemasaran digital, sejalan dengan Lazarte-Aguirre (2024) mengenai alokasi sumber daya untuk keberlanjutan jangka panjang.

Secara keseluruhan, temuan-temuan ini menyoroti ketegangan antara strategi konservatif generasi pertama dan pendekatan proaktif yang didorong oleh inovasi dari generasi kedua. Kesenjangan antar generasi ini menekankan perlunya komunikasi dan kolaborasi yang lebih baik untuk memanfaatkan peluang inovasi dan ekspansi pasar.

Blindspot dan Penyebab Perbedaan Perspektif Antargenerasi

Titik buta terjadi ketika individu atau kelompok gagal mengenali peluang atau ancaman karena perspektif yang terbatas atau keyakinan yang sudah tertanam. Dalam konteks Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) keluarga ini, perbedaan antara generasi pertama (Gen 1) dan generasi kedua (Gen 2) menjadi cerminan nyata dari titik buta tersebut, terutama dalam pandangan mereka tentang pasar, inovasi, dan keberlanjutan bisnis. Gen 1, yang membangun bisnis dari nol, sangat menghargai stabilitas dan loyalitas pelanggan dari segmen kelas menengah ke atas. Pola keberhasilan masa lalu membuat mereka cenderung mempertahankan status quo dan berhati-hati terhadap perubahan. Ketahanan mereka terhadap inovasi juga dipengaruhi oleh keterbatasan pengetahuan tentang pemasaran digital serta kekhawatiran bahwa perubahan terlalu drastis dapat mengganggu basis pelanggan yang telah setia.

Sebaliknya, Gen 2 datang dengan semangat inovatif dan keterbukaan terhadap pasar baru, terutama Gen Y dan Z, yang lebih responsif terhadap produk dengan nilai estetika modern dan distribusi digital. Mereka melihat peluang dalam menyasar segmen muda melalui produk-produk kerancang dan sulaman yang dikemas ulang secara kontemporer. Namun, pendekatan ini tidak bebas dari titik buta. Minimnya pengalaman operasional membuat Gen 2 kerap meremehkan kompleksitas manajemen produksi, keterbatasan kapasitas SDM, dan pentingnya mempertahankan hubungan dengan pelanggan lama. Selain itu, ketergantungan pada digitalisasi bisa berisiko jika tidak diimbangi dengan pemahaman mendalam tentang nilai-nilai inti bisnis yang telah menjadi fondasi keberhasilan usaha keluarga tersebut.

Fenomena ini dapat dijelaskan melalui kerangka *The Innovator's Dilemma* seperti yang dibahas oleh Wang et al. (2022), yang menunjukkan bagaimana perusahaan yang sudah mapan seringkali terjebak dalam pola pikir konservatif karena keberhasilan historis, sehingga enggan mengadopsi model bisnis baru yang disruptif. Dalam konteks UMKM keluarga ini, Gen 1 mengalami dilema inovator karena kekhawatiran bahwa inovasi akan mengganggu model bisnis yang telah terbukti sukses. Mereka terjebak dalam mekanisme internal yang memprioritaskan efisiensi atas eksperimen, serta ketakutan terhadap ketidakpastian yang dibawa oleh inovasi. Di sisi lain, Gen 2 berpotensi menciptakan ketidakseimbangan karena fokus pada eksplorasi pasar tanpa dasar yang kuat dalam struktur bisnis yang sudah ada. Inilah paradoks yang dihadapi oleh banyak bisnis keluarga: keinginan untuk berkembang bertemu dengan ketakutan akan kehilangan identitas dan kontrol.

Akar dari titik buta ini terletak pada perbedaan pola pikir generasional Gen 1 yang mengutamakan kehati-hatian dan stabilitas, sementara Gen 2 menyambut perubahan dan pembaruan. Jurang ini diperlebar oleh kesenjangan pengalaman dan terbatasnya keterlibatan Gen 2 dalam pengambilan keputusan strategis. Hambatan komunikasi, baik karena jarak geografis maupun frekuensi interaksi yang rendah, memperburuk situasi, menciptakan asumsi yang tidak dikonfirmasi dan memperbesar potensi konflik.

Jika tidak ditangani secara strategis, titik buta ini dapat menyebabkan stagnasi bisnis atau bahkan konflik internal yang memperlemah daya saing. Penolakan Gen 1 terhadap inovasi bisa menutup peluang pertumbuhan, sementara inovasi yang tidak terarah dari Gen 2 bisa mengancam loyalitas pelanggan lama. Untuk menjembatani kesenjangan ini, diperlukan dialog terbuka antar-generasi yang dilandasi rasa saling menghargai. Pendekatan terbaik adalah mengembangkan inovasi secara bertahap melalui proyek percontohan berskala kecil yang dapat membangun kepercayaan dan meminimalkan risiko. Pengambilan keputusan secara kolaboratif, dengan memanfaatkan kekuatan dan kelebihan masing-masing generasi, akan menciptakan sinergi antara stabilitas dan pertumbuhan. Selain itu, mendidik Gen 1 tentang tren dan teknologi baru sambil membimbing Gen 2 dalam menjaga nilai-nilai inti bisnis merupakan langkah krusial dalam mengelola transformasi yang selaras.

Dengan mengatasi titik buta ini melalui pendekatan integratif yang peka terhadap dinamika generasional dan kompleksitas inovasi, UMKM tidak hanya akan mampu menjaga keberlanjutan bisnis

keluarga, tetapi juga membangun dasar yang kokoh untuk pertumbuhan jangka panjang di tengah disrupsi pasar yang terus berkembang.

Orientasi Kewirausahaan (EO) dalam Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Milik Keluarga Berdasarkan BMC

Dalam Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) milik keluarga, Orientasi Kewirausahaan (EO) tercermin dalam elemen-elemen *Business Model Canvas* (BMC), yang menunjukkan perbedaan antara generasi pertama dan kedua dalam pendekatan mereka terhadap bisnis dan inovasi. Generasi pertama mengutamakan basis pelanggan yang stabil dan loyal dari segmen menengah ke atas, dengan fokus pada mempertahankan produk tradisional dan menghindari gangguan pasar. Pendekatan konservatif ini sejalan dengan Yigit et al. (2024), yang menekankan EO dalam bisnis keluarga yang berfokus pada sumber daya yang ada. Sebaliknya, generasi kedua menunjukkan proaktivitas dengan menargetkan Gen Y dan Z, yang tertarik pada elemen modern dalam produk tradisional, seperti yang dicatat oleh Lopes et al. (2023). Hal ini menunjukkan keterbukaan mereka terhadap perubahan pasar dan inovasi.

Dalam hal proposisi nilai, generasi pertama mempertahankan keaslian produk dengan inovasi minor, sementara generasi kedua menggabungkan desain tradisional dan modern, menciptakan nilai baru untuk segmen yang lebih muda. Ini sejalan dengan Alkharafi et al. (2024), yang menyatakan bahwa pengambilan risiko adalah kunci untuk inovasi. Mengenai saluran, generasi pertama lebih memilih metode tradisional seperti pameran, sementara generasi kedua memanfaatkan platform digital seperti media sosial dan e-commerce, mencerminkan kesiapan mereka untuk mengambil risiko di pasar digital, sebagaimana dibahas oleh Bouguerra et al. (2024).

Dalam hubungan dengan pelanggan, generasi pertama menghargai interaksi langsung dan personal, sementara generasi kedua mengutamakan keterlibatan digital untuk menarik pelanggan muda, menekankan pentingnya komunikasi dalam mendukung inovasi Somboonvechakarn et al. (2022). Kolaborasi strategis antara kedua generasi dapat menyeimbangkan EO. Generasi pertama memastikan stabilitas pasar, sementara generasi kedua mendorong inovasi dan ekspansi, seperti yang dicatat oleh Games & Sari (2023). Kolaborasi ini memungkinkan bisnis untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan mempertahankan pertumbuhan dengan menggabungkan nilai-nilai tradisional dengan strategi modern, memastikan keberhasilan jangka panjang dalam lingkungan yang kompetitif.

Konflik Generasi dalam Strategi Bisnis dari Perspektif Miles dan Snow

Dalam Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM), sering kali terdapat dilema antara mempertahankan kekuatan yang sudah mapan dan mengeksplorasi peluang baru. Perspektif Miles dan Snow serta konsep *Innovator's Dilemma* dapat membantu menjelaskan dinamika antara generasi pertama yang lebih stabil dan generasi kedua yang lebih fokus pada inovasi. Dengan memahami perbedaan ini, Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dapat merumuskan strategi yang seimbang untuk keberlanjutan dan inovasi.

1. Strategi Generasi Pertama: Defender

Generasi pertama memprioritaskan stabilitas dengan mempertahankan segmen pelanggan loyal dan produk tradisional berkualitas tinggi. Mereka menghindari inovasi besar dan mengandalkan saluran distribusi konvensional. Namun, pendekatan ini berisiko menghambat ekspansi dan respons terhadap perubahan pasar.

2. Strategi Generasi Kedua: Prospector

Generasi kedua lebih eksploratif, mencari peluang baru dengan menargetkan pasar yang lebih muda (Gen Y dan Z) melalui desain produk modern dan saluran digital. Meskipun mereka berani dalam berinovasi, mereka menghadapi tantangan dalam menarik pelanggan baru tanpa mengasingkan pelanggan lama.

3. Pendekatan Analyzer untuk Menyelesaikan Konflik

Strategi analyzer menggabungkan stabilitas dan eksplorasi. Generasi pertama fokus pada pelanggan loyal, sementara generasi kedua mengembangkan produk untuk segmen yang lebih muda dan menggunakan saluran digital. Pendekatan ini memungkinkan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) untuk berinovasi tanpa merusak nilai inti dari produk mereka.

4. Risiko Tidak Mengatasi *Innovator's Dilemma*

Jika konflik generasional tidak dikelola dengan baik, Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) berisiko menjadi reaktif, kehilangan daya saing di kedua segmen pasar, dengan pelanggan lama merasa terabaikan dan pelanggan baru merasa tidak tertarik.

5. Strategi Kolaboratif untuk Mengatasi *Innovator's Dilemma*

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) membutuhkan kolaborasi antara generasi pertama dan kedua dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Memisahkan produk tradisional dan inovatif.
- b. Menggunakan segmentasi pasar yang jelas untuk kedua segmen.
- c. Menguji inovasi secara bertahap untuk meminimalkan risiko.
- d. Meningkatkan komunikasi antara generasi.

Dengan strategi ini, Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dapat menciptakan sinergi antara tradisi dan inovasi, membuka jalan untuk keberlanjutan dan pertumbuhan.

Succession Planning di Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Muda Mandiri

Strategi yang berbeda antara generasi pertama dan kedua pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Muda Mandiri menyoroti tantangan dalam inovasi dan pola bisnis. Berdasarkan temuan penelitian, tantangan utama yang memengaruhi keberhasilan perencanaan suksesi meliputi:

1. Dokumentasi Pengetahuan dan Transfer Keterampilan

Transfer pengetahuan di Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) ini masih bersifat informal dan sangat bergantung pada pengalaman praktis. Generasi pertama menekankan pembelajaran langsung, sementara generasi kedua kesulitan karena kurangnya dokumentasi

yang sistematis. Hal ini sejalan dengan teori perencanaan suksesi yang menekankan pentingnya dokumentasi untuk memastikan transisi yang efektif (Garvin et al., 2008). Tantangan ini juga sesuai dengan temuan oleh Somboonvechakarn et al. (2022), yang menyoroti pentingnya komunikasi dalam mendukung inovasi selama proses suksesi.

2. Kesenjangan Keterampilan

Generasi pertama unggul dalam keterampilan operasional yang diperoleh dari pengalaman, sementara generasi kedua membawa kompetensi modern seperti teknologi dan pemasaran digital. Kesenjangan ini menciptakan hambatan dalam integrasi strategi tetapi dapat diatasi melalui pembimbingan dan kolaborasi, seperti yang disarankan oleh Alkharafi et al. (2024).

3. Evaluasi Kualifikasi Kepemimpinan

Generasi pertama menilai kepemimpinan berdasarkan pengalaman praktis, sementara generasi kedua menekankan pentingnya strategi modern dan adaptasi terhadap tren pasar. Pendekatan evaluasi yang holistik, yang menggabungkan pengalaman operasional dan keterampilan strategis, diperlukan untuk menjembatani perbedaan ini (Games & Sari, 2023).

4. Pengembangan Kepemimpinan

Generasi pertama memprioritaskan pembelajaran langsung, sementara generasi kedua membutuhkan pelatihan terstruktur untuk mengatasi tantangan modern. Kombinasi pembelajaran berbasis pengalaman dan pelatihan formal dapat membangun keterampilan kepemimpinan yang lebih komprehensif (Udomkit et al., 2023).

5. Perbedaan Budaya Kerja

Generasi pertama cenderung mempertahankan nilai-nilai tradisional, sementara generasi kedua mendukung inovasi berbasis teknologi. Pendekatan kolaboratif, seperti perubahan bertahap dan komunikasi antar generasi, dapat menyelaraskan perbedaan ini untuk keberlanjutan bisnis (Liu et al., 2024).

6. Strategi Keterlibatan untuk Generasi Berikutnya

Generasi pertama menggunakan pendekatan bertahap untuk melibatkan generasi kedua, memberi ruang untuk eksplorasi sambil memberikan arahan. Strategi ini mencerminkan pentingnya menyeimbangkan pelestarian nilai tradisional dengan adaptasi terhadap tuntutan pasar modern (Somboonvechakarn et al., 2022).

Perencanaan suksesi yang efektif memerlukan pendekatan kolaboratif yang mengintegrasikan nilai-nilai tradisional dengan inovasi modern. Dengan mendokumentasikan pengetahuan, mengembangkan keterampilan secara holistik, dan memastikan komunikasi antar generasi yang efektif, Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dapat memastikan kelangsungan bisnis dan relevansinya di era modern.

Perencanaan Suksesi: Akar Tantangan Inovasi dan Keberlanjutan pada Bisnis Keluarga

Dalam banyak bisnis keluarga, perencanaan suksesi bukan sekadar transisi kepemimpinan, tetapi juga merupakan pilar fundamental yang menentukan kelangsungan bisnis di tengah lanskap

industri yang terus berkembang. Sayangnya, perencanaan suksesi sering kali menjadi aspek yang terabaikan, meskipun dampaknya yang luas terhadap inovasi, strategi bisnis, dan keberlanjutan operasional.

1. Terbatasnya Peluang bagi Generasi Berikutnya

Tanpa mekanisme suksesi yang jelas, generasi berikutnya (Gen 2) sering kali menghadapi keterbatasan dalam kemampuan mereka untuk tumbuh. Dari perspektif orientasi kewirausahaan (EO), mereka tidak dapat sepenuhnya melaksanakan proaktivitas, inovasi, dan pengambilan risiko jika peran mereka dalam bisnis tidak jelas atau kurangnya otonomi yang memadai. Hal ini menyebabkan stagnasi, di mana ide-ide baru yang dapat meningkatkan daya saing tetap tidak terealisasi. Lebih jauh lagi, dalam kerangka Business Model Canvas (BMC), bahkan strategi bisnis yang luar biasa memerlukan pelaksana yang memiliki wewenang dan kesiapan untuk mengimplementasikannya. Jika transisi kepemimpinan tidak disusun dengan baik, pelaksanaan strategi akan menghadapi hambatan besar, terutama dalam hal inovasi model bisnis dan ekspansi pasar.

2. Dinamika Antar-Generasi dalam Bisnis Keluarga

Sering kali, Gen 1, yang telah membangun bisnis dari awal, cenderung memiliki rasa kepemilikan yang kuat, yang membuat mereka enggan menyerahkan kontrol terlalu cepat. Mereka sering mengharapkan penerus untuk pertama-tama menunjukkan dedikasi mereka sebelum diberikan tanggung jawab yang lebih besar. Fenomena ini menciptakan pola pikir “siswa harus mendekati guru,” di mana Gen 1 ingin melihat inisiatif yang nyata dari Gen 2 sebelum secara eksplisit memberikan bimbingan atau menunjuk mereka sebagai penerus. Sebaliknya, Gen 2 sering menghadapi dilema komunikasi. Mereka menyadari pentingnya untuk terlibat aktif dalam manajemen bisnis, terutama mengingat usia Gen 1 yang semakin menua, namun mereka juga khawatir bahwa membicarakan suksesi secara terbuka dapat dianggap terlalu ambisius atau tidak hormat terhadap peran pendiri. Akibatnya, kebuntuan terjadi, yang menghambat transisi kepemimpinan dan membuka bisnis pada risiko terkait hilangnya momentum inovasi.

3. Risiko Keterlambatan Suksesi dan Dampaknya terhadap Keberlanjutan Bisnis

Tanpa strategi suksesi yang matang, bisnis keluarga menghadapi risiko besar, terutama ketika generasi pendiri tidak lagi dapat mengelola operasional sehari-hari. Dalam konteks Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Muda Mandiri, yang mengkhususkan diri pada kerajinan kerancang dan sulaman di Bukittinggi, ketergantungan pada pemilik generasi pertama untuk pengambilan keputusan strategis dan pengelolaan operasional menjadi tantangan utama. Dunia bisnis yang terus berkembang, tren konsumen yang berubah, dan kemajuan teknologi memerlukan respons yang cepat dan adaptif. Tanpa adanya regenerasi kepemimpinan yang jelas, bisnis ini berisiko menjadi tertinggal, tidak mampu berinovasi, dan akhirnya kehilangan daya saing. Analogi yang tepat untuk menggambarkan situasi ini adalah kapal yang

dikemudikan oleh kapten berpengalaman selama puluhan tahun. Meskipun sang kapten menguasai setiap arus dan gelombang, tanpa adanya anggota kru yang terlatih untuk mengambil alih, kapal tersebut akan kehilangan arah ketika kapten tidak lagi mampu mengemudikan. Dalam hal Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Muda Mandiri, tanpa penerus yang siap dan terlatih untuk mengelola transisi kepemimpinan, bisnis ini dapat terjebak dalam stagnasi. Generasi kedua, meskipun memiliki ide dan potensi untuk membawa perubahan, belum sepenuhnya terlibat dalam keputusan strategis atau dilatih untuk mengambil alih kendali sepenuhnya. Tanpa persiapan yang matang dalam suksesi, risiko terbesar adalah terjadinya gangguan yang menghambat keberlanjutan bisnis, termasuk kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan pasar yang lebih muda dan dinamis, serta mengadaptasi produk-produk kerancang dan sulaman kepada tren mode yang berkembang. Oleh karena itu, perencanaan suksesi yang efektif sangat penting untuk menjaga kelangsungan dan pertumbuhan bisnis Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) ini.

4. Menyusun Suksesi sebagai Proses Sistematis

Rencana suksesi yang ideal bukan hanya tentang menunjuk seorang penerus, tetapi tentang menciptakan mekanisme transfer pengetahuan yang efektif antara generasi. Gen 1 harus memberikan ruang untuk berbagi pengetahuan, sementara Gen 2 harus menunjukkan kesiapan dan komitmen untuk memimpin bisnis dengan visi yang selaras dengan perkembangan zaman. Proses ini harus berlangsung secara bertahap, dimulai dengan keterlibatan Gen 2 yang lebih aktif dalam operasional bisnis, diskusi strategis yang lebih terbuka, dan mekanisme mentoring yang memungkinkan Gen 1 untuk mewariskan pengalaman dan wawasan mereka. Dengan komunikasi yang lebih fleksibel dan rencana yang terstruktur, suksesi dapat berfungsi sebagai jembatan untuk inovasi, keberlanjutan bisnis, dan kelanjutan nilai-nilai keluarga. Dengan demikian, perencanaan suksesi bukan sekadar faktor pendukung dalam inovasi dan pertumbuhan bisnis, melainkan fondasi utama yang menentukan apakah sebuah bisnis keluarga akan terus berkembang atau berhenti hanya dalam satu generasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari pembahasan ini menunjukkan bahwa sinergi antara generasi pertama dan kedua merupakan faktor kunci dalam mengatasi tantangan inovasi serta memastikan keberlanjutan bisnis pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Muda Mandiri yang bergerak dalam kerajinan kerancang dan sulaman di Bukittinggi. Generasi pertama yang berfokus pada stabilitas dan loyalitas pelanggan lama berperan penting dalam menjaga kesinambungan jangka pendek. Di sisi lain, generasi kedua yang lebih terbuka terhadap inovasi dan eksplorasi pasar baru membawa semangat pertumbuhan jangka panjang yang sangat dibutuhkan dalam menghadapi era disrupsi. Namun, yang paling penting dalam konteks ini adalah adanya perencanaan suksesi yang terstruktur. Suksesi bukan hanya tentang alih kepemimpinan secara administratif, melainkan tentang alih nilai, pengetahuan, serta visi bisnis yang memungkinkan terjadinya transformasi yang tidak meninggalkan akar tradisi. Tanpa perencanaan

yang matang, bisnis keluarga akan kesulitan bertahan dalam menghadapi dinamika pasar yang terus berubah. Oleh karena itu, dokumentasi pengetahuan dan pelatihan generasi penerus menjadi langkah strategis yang perlu diprioritaskan agar kesinambungan nilai dan inovasi dapat berjalan beriringan.

Kekhasan dari studi ini terletak pada kenyataan bahwa UMKM Muda Mandiri menghadapi tantangan ganda: mempertahankan nilai-nilai tradisional produk kerancang dan sulaman yang sarat budaya, sembari beradaptasi dengan kebutuhan pasar yang semakin muda dan berbasis digital. Hal ini mencerminkan pentingnya pendekatan hibrida dalam strategi bisnis—yakni kemampuan untuk menggabungkan kekuatan tradisional dengan sentuhan modern agar bisnis tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Al Mamun & Fazal (2018) yang menegaskan bahwa orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation/EO*) berperan penting dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja UMKM, khususnya dalam konteks perubahan pasar yang cepat. Begitu pula dengan studi Alkharafi et al. (2024) yang menyoroti pentingnya EO di negara berkembang, yang dalam konteks ini tercermin dari upaya generasi kedua untuk mengadopsi digitalisasi sambil tetap menghormati nilai tradisi. Selain itu, penelitian ini juga memperkuat temuan dari Rahim et al. (2024) yang menunjukkan bahwa keberlanjutan bisnis keluarga sangat dipengaruhi oleh peran aktif dari generasi penerus, dukungan kebijakan pemerintah, serta sinergi kolaboratif antarpihak. Dalam konteks UMKM Muda Mandiri, ketiga aspek ini hadir dalam bentuk partisipasi generasi kedua, inisiatif digitalisasi, serta potensi kerjasama dengan komunitas dan institusi lokal. Penelitian Rahim et al. juga menekankan pentingnya mempertimbangkan faktor usia perusahaan dan gender sebagai moderator dalam proses suksesi dan keberlanjutan, yang mana menjadi refleksi menarik bagi UMKM di wilayah budaya matrilineal seperti Minangkabau, tempat perempuan berpotensi memainkan peran kunci dalam transisi kepemimpinan.

Implikasi dari penelitian ini bagi pengelolaan UMKM adalah pentingnya membangun komunikasi lintas generasi yang terbuka dan produktif. Perbedaan perspektif seharusnya tidak menjadi hambatan, tetapi justru menjadi kekuatan dalam pengambilan keputusan strategis. Generasi kedua perlu diberikan ruang untuk bereksperimen dan belajar mengelola inovasi, dengan tetap mendapatkan bimbingan dari generasi pertama yang memiliki pengalaman dan pengetahuan mendalam tentang akar bisnis. Dalam hal ini, dokumentasi praktik bisnis, proses produksi, dan nilai-nilai inti perusahaan perlu dilakukan secara sistematis agar dapat menjadi pedoman bagi generasi berikutnya. Strategi pemasaran juga perlu diarahkan ke ranah digital, guna menjangkau konsumen yang lebih muda dan luas, tanpa kehilangan karakter khas produk yang menjadi identitas UMKM tersebut.

Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan. Fokus yang hanya tertuju pada satu studi kasus UMKM di sektor kerajinan tradisional di Bukittinggi membuat hasilnya belum dapat digeneralisasikan ke konteks UMKM keluarga lain di sektor atau wilayah yang berbeda. Selain itu, karena menggunakan pendekatan kualitatif, hasilnya bersifat interpretatif dan sangat bergantung pada narasi informan serta persepsi peneliti. Penelitian ini juga belum menggali secara menyeluruh pengaruh faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah, dinamika pasar global, dan peran komunitas lokal

terhadap keberlanjutan UMKM keluarga. Di samping itu, aspek gender, khususnya peran perempuan dalam proses suksesi pada masyarakat matrilineal seperti Minangkabau, belum menjadi fokus utama padahal memiliki potensi besar untuk dipelajari lebih lanjut.

Untuk memperkaya pemahaman dan memperkuat generalisasi temuan, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan campuran dengan menggabungkan data kuantitatif dan kualitatif. Studi komparatif antar-UMKM di sektor berbeda dan wilayah lain juga dapat memberikan gambaran yang lebih luas mengenai dinamika EO, perencanaan suksesi, dan keberlanjutan bisnis keluarga. Selain itu, penting pula untuk mengeksplorasi lebih dalam bagaimana faktor eksternal serta dinamika peran gender membentuk arah transformasi bisnis keluarga dalam mempertahankan warisan sekaligus menciptakan inovasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Mamun, A., & Fazal, S. A. (2018). Effect of entrepreneurial orientation on competency and micro-enterprise performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(3), 379–398. <https://doi.org/10.1108/APJIE-05-2018-0033>
- Alkharafi, N., Alsaber, A., & Alnajem, M. (2024). Exploring entrepreneurial orientation in an emerging economy. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100553. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100553>
- Bouguerra, A., Cakir, M. S., Rajwani, T., Mellahi, K., & Tatoglu, E. (2024). MNEs engagement with environmental sustainability in an emerging economy: Do dynamic capabilities and entrepreneurial orientation matter? *International Business Review*, 102298. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102298>
- Chopra, S. (2019). *Supply chain management: Strategy, planning and operation* (Seventh edition). Pearson Education.
- Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., & Palmer, J. E. (2018). Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1043–1078. <https://doi.org/10.1111/joms.12349>
- Games, D., & Sari, D. K. (2023). Role of Female Successors in Family Business Innovation: Some Insights From the Largest Matrilineal Muslim Society. *SAGE Open*, 13(4), 21582440231210501. <https://doi.org/10.1177/21582440231210501>
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). *Is Yours a Learning Organization?*
- Khodor, S., Aránega, A. Y., & Ramadani, V. (2024). Impact of digitalization and innovation in women's entrepreneurial orientation on sustainable start-up intention. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 3(3), 100078. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2024.100078>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15 [edition]). Pearson.
- Lazarte-Aguirre, A. (2024). Pathways to sustainable entrepreneurship: Analysing drivers of sustainable entrepreneurial orientation. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 3(3), 100081. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2024.100081>
- Liu, P. C. Y., Zhu, F., & Wang, J. (2024). The apple doesn't fall far from the tree: Parenting styles and its effects on family business succession intentions. *Journal of Business Research*, 172, 114429. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114429>
- Lopes, H., Rodrigues, V., Leite, R., & Gosling, M. (2023). Business Model Canvas and Entrepreneurs: Dilemmas in Managerial Practice. *Brazilian Business Review*, 20(3), 260–280. <https://doi.org/10.15728/bbr.2023.20.3.2.en>

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Pahnke, A., Schlepphorst, S., & Schlömer-Laufen, N. (2024). Family business successions between desire and reality. *Journal of Business Venturing Insights*, 21, e00457. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2024.e00457>
- Rahim, R., Husni, T., Desyetti, D., & Ryswaldi, R. (2024). Role of Successor, Government Policy, and Collaboration Synergy on Sustainability Family Business: Moderation of Gender and Firm Age. *Business Perspectives and Research*, 22785337241239439. <https://doi.org/10.1177/22785337241239439>
- Somboonvechakarn, C., Taiphapoon, T., Anuntavoranich, P., & Sinthupinyo, S. (2022). Communicating innovation and sustainability in family businesses through successions. *Heliyon*, 8(12), e11760. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11760>
- Udomkit, N., Schreier, C., & Kittidusadee, P. (2023). Methods of social network transfer in Thai family business succession. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 510–518. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.03.002>
- Wales, W. J., Covin, J. G., & Monsen, E. (2020). Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 639–660. <https://doi.org/10.1002/sej.1344>
- Wang, C., Fang, Y., & Zhang, C. (2022). Mechanism and countermeasures of “The Innovator’s Dilemma” in business model. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100169. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100169>
- Yigit, F., Rantamäki-Lahtinen, L., & Sipiläinen, T. (2024). How does perception of success change between family and solo farmers: A perspective from strategic resources and entrepreneurial orientation. *Journal of Rural Studies*, 110, 103359. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2024.103359>