



Perubahan Strategis Dalam Bisnis Keluarga: Studi Kasus Sinarmas

**Anastasia Galieh R.D, Erick Raymond Pijoh, Agustinus Toko Susetio, Arif Afriyanto,
Eko Aditya**

Universitas Pelita Harapan, Indonesia
Email: 01804240017@student.uph.edu

DOI:

10.59141/comserva.v5i2.3179

ABSTRAK

penelitian ini mengevaluasi bagaimana Sinarmas mengelola proses perubahan yang terstruktur dan berkesinambungan. Metode yang digunakan adalah studi kasus kualitatif dengan pendekatan deskriptif, berdasarkan data sekunder dari laporan tahunan, wawancara pakar industri, serta sintesis tematik dari beberapa jurnal bisnis keluarga terakreditasi. Sinarmas tercatat melakukan diversifikasi horizontal ke sektor real estat, telekomunikasi, dan ekonomi digital, serta integrasi vertikal di sektor industri kertas, agribisnis, dan energi. Pergeseran dari gaya kepemimpinan sentralistik sang pendiri (one-man-show) menuju model kepemimpinan hibrida dengan partisipasi profesional non-keluarga menjadi sorotan utama strategi transisi generasi kedua ke ketiga. Hasil menunjukkan bahwa modal sosial keluarga seperti kepercayaan dan visi jangka panjang berperan penting dalam mendukung ketahanan organisasi. Namun tanpa pembaruan struktur dan inovasi, hal ini bisa menjadi penghambat adaptasi strategis. Studi ini menegaskan pentingnya tata kelola dinamis dan keterlibatan pemangku kepentingan eksternal, termasuk dalam agenda ESG, untuk mendorong keberlanjutan. Penelitian ini memperkaya wacana perubahan strategis dalam bisnis keluarga Asia dan mengusulkan model konseptual untuk transformasi jangka panjang di era disrupsi.

Kata Kunci: Perubahan Strategis, Bisnis Keluarga, Grup Sinarmas, Sukses, Tata Kelola, Diversifikasi, ESG, Transisi Kepemimpinan.

ABSTRACT

This study evaluates how Sinarmas manages a structured and continuous change process. The method used is a qualitative case study with a descriptive approach, based on secondary data from annual reports, interviews with industry experts, and thematic synthesis from several accredited family business journals. Sinarmas has diversified horizontally into the real estate, telecommunications, and digital economy sectors, as well as vertical integration in the paper, agribusiness, and energy industry sectors. The shift from the founder's centralistic leadership style (one-man-show) to a hybrid leadership model with the participation of non-family professionals is a key highlight of the second- to third-generation transition strategy.

The results show that family social capital such as trust and long-term vision play an important role in supporting organizational resilience. But without structural updates and innovations, this can be an obstacle to strategic adaptation. The study underscores the importance of dynamic governance and external stakeholder engagement, including in the ESG agenda, to drive sustainability. This research enriches the discourse of strategic change in Asian family businesses and

proposes a conceptual model for long-term transformation in the era of disruption.

Keywords: *Strategic Change, Family Business, Sinarmas Group, Succession, Governance, Diversification, ESG, Leadership Transition.*

PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga menghadapi tantangan unik dalam menavigasi perubahan strategis. Di satu sisi, mereka memiliki kekuatan dalam bentuk nilai-nilai jangka panjang, kepercayaan internal, dan modal sosial berbasis keluarga. Namun di sisi lain, ikatan emosional, struktur informal, dan komitmen terhadap warisan sering kali menciptakan inersia strategis, terutama ketika perubahan dianggap mengancam identitas pendiri (Belling et al., 2021; Calabrò et al., 2022). Dalam kerangka Socioemotional Wealth (SEW), perusahaan keluarga cenderung mengutamakan nilai-nilai non-finansial seperti kontrol, kesinambungan nama keluarga, dan harmoni internal dibandingkan perubahan radikal (Agusrin, 2019; Gomez et al., 2020).

Perubahan strategis sendiri dalam teori manajemen digambarkan melalui beberapa kerangka. Kurt Lewin (1947) menyarankan proses dalam tiga tahap: unfreeze–change–refreeze, di mana organisasi perlu mencairkan status quo, melaksanakan perubahan, dan menstabilkannya kembali. Sedangkan John Kotter (1996) mengembangkan model delapan langkah, mulai dari menciptakan urgensi, membentuk koalisi perubahan, menyusun visi, hingga menginstitutionalisasi hasil. Kedua model ini menjadi acuan penting dalam mengevaluasi keberhasilan transformasi strategis di organisasi berorientasi tradisi seperti perusahaan keluarga (Bartosova et al., 2023; Bilichenko et al., 2022; Deutsch et al., 2021).

Dalam konteks Indonesia, Sinarmas Group menjadi contoh relevan. Didirikan oleh Eka Tjipta Widjaja pada tahun 1938, konglomerasi ini telah berkembang menjadi kelompok bisnis multinasional dengan unit-unit besar seperti Asia Pulp & Paper (APP), Golden Agri-Resources, Sinarmas Land, dan Smartfren. Strategi ekspansi yang dijalankan mencerminkan pendekatan diversifikasi horizontal, dengan menjangkau sektor keuangan, properti, dan telekomunikasi, serta integrasi vertikal di sektor pulp, energi, dan pertanian (Ferraro & Cristiano, 2021; Glowka et al., 2024; Gore & Kanyangale, 2022).

Pergantian kendali dari generasi pertama ke generasi kedua dimulai pada awal 2000-an dan ditandai dengan fragmentasi kendali ke beberapa cabang keluarga. Saat ini, tokoh-tokoh kunci seperti Franky Widjaja dan Michael Widjaja memegang peranan penting di berbagai unit bisnis strategis, sementara generasi ketiga mulai tampil sebagai pengganti potensial dalam transisi kepemimpinan ke depan (Hillen & Lavarda, 2020; Hoblos et al., 2023; Huikkola et al., 2022).

Dalam menghadapi era digital dan tekanan tata kelola lingkungan (ESG), Sinarmas telah menginisiasi berbagai program digitalisasi dan efisiensi lintas sektor:

- APP menerapkan digital R&D dan sistem pemantauan kebakaran berbasis satelit,
- GAR menerapkan precision agriculture dan teknologi pelacakan rantai pasok,
- Smartfren dan Multiartha melakukan digitalisasi metode akuisisi dan layanan pelanggan.

Namun, tantangan strategis tetap hadir: bagaimana memastikan keberlanjutan visi pendiri di tengah tekanan inovasi, bagaimana menyatukan klan keluarga dalam struktur holding yang kompleks, serta bagaimana mengelola keseimbangan antara kontrol keluarga dan profesionalisasi manajemen.

Dengan dasar itu, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis proses dan hasil perubahan strategis di Sinarmas Group.
2. Mengevaluasi efektivitas transisi kepemimpinan dari generasi pertama ke kedua.
3. Menilai kesiapan generasi ketiga dan peran profesional non-keluarga dalam struktur masa depan perusahaan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus deskriptif dengan landasan teori dari model perubahan organisasi dan temuan sistematis dari literatur bisnis keluarga (Huang & Zheng, 2022; Kaberi & Kung'u, 2022; Kazakov, 2019). Hasilnya diharapkan memberikan kerangka konseptual yang memperlihatkan bagaimana perusahaan keluarga besar di Asia mampu bertransformasi sambil mempertahankan identitas, stabilitas, dan keberlanjutan lintas generasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif untuk memahami dinamika perubahan strategis dalam konteks perusahaan keluarga multinasional. Fokus utama diarahkan pada Sinarmas Group sebagai objek studi kasus, karena kompleksitas struktur kepemilikan, sejarah pertumbuhan yang panjang, serta transformasi kepemimpinan antargenerasi yang mencerminkan realitas banyak perusahaan keluarga besar di Asia. Pendekatan kualitatif memungkinkan penelusuran secara mendalam terhadap konteks sosial, politik internal, dan pola komunikasi strategis yang terbentuk dalam organisasi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini melibatkan studi literatur, analisis dokumen, dan studi kasus berbasis data sekunder. Studi literatur dilakukan terhadap teori-teori perubahan strategis dan dinamika perusahaan keluarga, khususnya yang berkaitan dengan suksesi, diversifikasi, tata kelola, dan profesionalisasi. Analisis dokumen mencakup interpretasi atas dokumen-dokumen resmi perusahaan, seperti laporan tahunan, laporan keberlanjutan, serta publikasi strategis dari unit-unit bisnis utama Sinarmas, seperti APP, GAR, dan Sinarmas Land, pada periode 2015–2023. Dokumen tersebut memberikan informasi mengenai struktur kepemilikan, strategi korporat, perkembangan ESG, serta agenda transisi kepemimpinan. Sebagai pelengkap, data juga diambil dari laporan pihak ketiga, terutama laporan analitis dari Nomura Research Institute (2021) yang menguraikan struktur konglomerasi Sinarmas secara menyeluruh—termasuk pembagian klan keluarga, proses diversifikasi, dan peta kekuasaan strategis antargenerasi. Selain itu, artikel dari media bisnis, wawancara tokoh publik, serta jurnal-jurnal ilmiah terkait juga dimanfaatkan untuk memperoleh insight yang lebih kontekstual. Dengan memadukan berbagai sumber tersebut, penelitian ini berupaya mencapai pemahaman yang lebih holistik dan berimbang terhadap proses perubahan strategis di dalam organisasi yang bersifat tertutup seperti perusahaan keluarga

Data yang dikumpulkan dianalisis melalui pendekatan naratif dan kerangka analisis strategis. Strategic Narrative Analysis digunakan untuk menafsirkan bagaimana Sinarmas membingkai dan mengomunikasikan transformasi strategisnya baik kepada publik maupun pemangku kepentingan internal. Narasi yang dikaji meliputi pernyataan pimpinan perusahaan dalam laporan tahunan, strategi komunikasi perubahan, dan artikulasi visi lintas generasi. Teknik ini membantu memahami bagaimana organisasi membangun legitimasi atas perubahan yang dilakukan, serta bagaimana identitas keluarga tetap dipertahankan dalam narasi transformasi.

Selain itu, penelitian ini juga menggunakan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) sebagai alat bantu untuk mensintesis temuan dari berbagai dokumen. Kerangka SWOT digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor internal yang mendukung atau menghambat perubahan strategis, serta peluang dan tantangan eksternal yang dihadapi organisasi. Dengan pendekatan ini, strategi transformasi Sinarmas dapat dianalisis secara komprehensif dari dua sisi, narasi organisasi dan struktur kekuatan strategisnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis SWOT dan TOWS

Tujuan analisis SWOT adalah mengintegrasikan hasil EFAS dan IFAS untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Output analisis SWOT adalah mendapatkan dasar utama untuk menentukan strategi strategis yang memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman serta memperkuat kekuatan dan mengurangi kelemahan. Sedangkan analisis Matriks TOWS tujuannya adalah mengonversi SWOT menjadi strategi konkret (SO, ST, WO, WT). Output dari matriks TOWS adalah mendapatkan pilihan strategi utama yang efektif dan sesuai dengan kondisi internal dan eksternal.

Berikut adalah analisis SWOT dan TOWS Matrix untuk Sinarmas, berdasarkan data dan analisis sebelumnya:

Analisis SWOT Sinarmas

Strengths (Kekuatan)

- Kekuatan finansial dan sumber daya besar: Modal yang cukup besar dan jaringan sumber daya manusia yang kompeten.
- Diversifikasi industri yang luas: Memiliki portofolio bisnis di agribisnis, pulp & kertas, keuangan, properti, energi, dan telekomunikasi, sehingga risiko tersebar.
- Reputasi dan brand kuat: Dikenal sebagai perusahaan besar dan terpercaya di Indonesia dan Asia Tenggara.
- Budaya perusahaan berbasis nilai keluarga dan kepercayaan: Menjadi fondasi kekuatan internal yang mendukung stabilitas dan loyalitas.

Weaknesses (Kelemahan)

- Tata kelola keluarga yang kompleks: Struktur tata kelola yang tidak sepenuhnya profesional dan formal dapat menghambat efisiensi dan inovasi.

- Ketergantungan pada nilai tradisional: Budaya keluarga yang kuat dapat menghambat perubahan dan inovasi.
- Keterbatasan dalam inovasi teknologi: Masih perlu memperkuat adopsi teknologi digital secara menyeluruh di seluruh bisnis.

Fragmentasi kepemilikan dan pengambilan keputusan: Pembagian kepemilikan dan konflik antar anggota keluarga berpotensi menghambat pengambilan keputusan strategis.

Opportunities (Peluang)

- Pertumbuhan ekonomi Indonesia dan ASEAN: Pasar domestik dan regional yang besar dan berkembang pesat. Inisiatif ESG dan keberlanjutan global: Tren global menuju keberlanjutan membuka peluang investasi di energi terbarukan dan pengelolaan lingkungan.
- Digitalisasi dan inovasi teknologi: Meningkatkan efisiensi operasional dan pengalaman pelanggan di seluruh sektor.
- Ekspansi pasar internasional: Memanfaatkan kekuatan diversifikasi untuk masuk pasar global yang baru.

Threats (Ancaman)

- Persaingan global dan nasional yang ketat: Ketatnya persaingan di sektor pulp, energi, keuangan, dan properti.
- Perubahan regulasi dan kebijakan pemerintah: Regulasi ESG, perpajakan, dan tata kelola perusahaan yang semakin ketat.
- Risiko perubahan iklim dan bencana alam: Dampaknya terhadap sektor agribisnis dan energi.
- Perkembangan teknologi yang cepat: Keterlambatan adopsi teknologi dapat mengurangi daya saing.

TOWS Matrix Sinarmas

TOWS adalah alat strategis yang menggabungkan SWOT untuk mengidentifikasi strategi yang tepat berdasarkan kombinasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

Strengths – Opportunities

SO (Strengths - Opportunities)	Strategi yang Disarankan
Kekuatan finansial dan diversifikasi industri + pertumbuhan ekonomi ASEAN	Ekspansi pasar regional dan internasional melalui investasi berkelanjutan di sektor energi, properti, dan keuangan.
Reputasi kuat + tren ESG global	Memperkuat brand dan citra perusahaan dengan inovasi keberlanjutan dan pengembangan energi terbarukan.
Budaya keluarga dan kepercayaan + digitalisasi	Menggunakan budaya tersebut untuk mendorong inovasi digital dan pelatihan generasi muda.

Strengths-Threats

ST (Strenghts - Threats)	Strategi yang Disarankan
Kekuatan finansial + persaingan ketat	Memanfaatkan kekuatan modal untuk melakukan akuisisi strategis dan memperkuat posisi pasar.
Reputasi + risiko regulasi	Melakukan kepatuhan dan transparansi tinggi untuk mengurangi risiko regulasi dan menjaga kepercayaan.

Weaknesses – Opportunities

WO (Weaknesses - Opportunities)	Strategi yang Disarankan
Tata kelola keluarga yang kompleks + tren digitalisasi	Melakukan reformasi tata kelola perusahaan dan profesionalisasi manajemen dengan mengadopsi teknologi terbaru.
Keterbatasan inovasi teknologi + pertumbuhan pasar digital	Investasi besar dalam inovasi teknologi dan kolaborasi dengan startup atau perusahaan teknologi global.
Budaya tradisional + peluang keberlanjutan	Mengintegrasikan budaya inovatif dan keberlanjutan dalam nilai perusahaan dan program pelatihan.

Weaknesses – Threats

WT (Weaknesses - Threats)	Strategi yang Disarankan
Tata kelola tidak formal + risiko perubahan iklim	Meningkatkan tata kelola perusahaan melalui sistem dan proses formal yang mendukung pengelolaan risiko iklim dan keberlanjutan.
Fragmentasi kepemilikan + persaingan global	Menguatkan konsolidasi internal dan memperkuat koordinasi antar unit bisnis serta pengembangan kepemimpinan internal.

Kesimpulan Strategis dari TOWS:

Strategi SO: Fokus pada ekspansi pasar dan penguatan brand melalui inovasi keberlanjutan dan energi terbarukan, sekaligus memanfaatkan kekuatan keuangan dan reputasi.

Strategi ST: Memanfaatkan kekuatan modal dan reputasi untuk menghadapi persaingan dan risiko regulasi secara lebih proaktif.

Strategi WO: Reformasi tata kelola dan penguatan inovasi teknologi untuk mengatasi kelemahan dan memanfaatkan peluang digitalisasi serta tren keberlanjutan.

Strategi WT: Meningkatkan tata kelola dan koordinasi internal untuk mengurangi risiko fragmentasi dan ketidakpastian pasar. Dengan analisis SWOT dan TOWS ini, Sinarmas harus memfokuskan strategi pada penguatan tata kelola dan inovasi teknologi, sekaligus memanfaatkan peluang pertumbuhan ekonomi dan tren keberlanjutan. Pengembangan kepemimpinan yang profesional dan reformasi budaya perusahaan menjadi kunci dalam memastikan keberlanjutan jangka panjang, serta mampu menghadapi tantangan global dan domestik secara efektif.

Analisis Strategi Perubahan

Analisis PESTEL untuk Sinarmas Group

Analisis Lingkungan Eksternal (PESTEL)

Tujuan dari analisis ini adalah mengidentifikasi faktor eksternal yang memengaruhi perusahaan secara makro, seperti politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum. Dari analisis ini kita dapat memahami peluang dan ancaman eksternal yang harus diwaspadai dan dipertimbangkan dalam perumusan strategi.

Politik

Stabilitas politik Indonesia yang relatif baik mendukung iklim investasi dan ekspansi bisnis. Perubahan regulasi dan kebijakan pemerintah terkait tata kelola perusahaan dan ESG (Environmental, Social, Governance) menjadi faktor penting. Sinarmas harus mengikuti regulasi terkait lingkungan dan keberlanjutan. Adanya deregulasi sektor tertentu, seperti telekomunikasi dan energi, membuka peluang ekspansi tetapi juga menimbulkan ketidakpastian.

Ekonomi

Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang stabil dan berkembang (meski dipengaruhi oleh fluktuasi global) memberikan peluang pasar besar. Krisis ekonomi dan fluktuasi nilai tukar dapat mempengaruhi biaya operasional dan investasi di sektor ekspor dan impor. Diversifikasi industri (agribisnis, pulp & kertas, keuangan, properti, energi) membantu mitigasi risiko ekonomi.

Sosial

Budaya keluarga dan nilai-nilai tradisional sangat memengaruhi tata kelola dan pengambilan keputusan di perusahaan keluarga. Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap keberlanjutan dan ESG mendorong Sinarmas untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip tersebut dalam strategi bisnis. Perubahan preferensi konsumen, terutama di sektor digital dan energi terbarukan, menuntut adaptasi inovatif.

Teknologi

Adopsi teknologi digital dan inovasi adalah kunci untuk mempertahankan daya saing di berbagai sektor (misalnya, digitalisasi layanan keuangan, precision agriculture). Perusahaan harus berinvestasi dalam teknologi ramah lingkungan dan efisiensi energi untuk memenuhi regulasi dan tuntutan pasar.

Lingkungan

Tuntutan global dan nasional untuk pengelolaan lingkungan dan keberlanjutan sangat tinggi, terutama di sektor pulp & kertas dan agribisnis. Implementasi prinsip ESG menjadi keharusan agar tetap kompetitif dan memenuhi regulasi internasional. Risiko bencana alam dan perubahan iklim mempengaruhi operasional, khususnya di sektor agribisnis dan energi.

Hukum (Legal)

Regulasi ketat terkait perlindungan lingkungan, hak kekayaan intelektual, dan tata kelola perusahaan. Perlunya transparansi dan akuntabilitas dalam tata kelola perusahaan untuk

memenuhi standar nasional dan internasional. Perusahaan harus menyesuaikan diri dengan peraturan terkait perusahaan keluarga dan tata kelola korporasi yang berkembang.

Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal

Berdasarkan analisis PESTEL, Sinarmas dihadapkan pada berbagai faktor eksternal yang cukup kompleks. Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang stabil namun tetap dipengaruhi oleh fluktuasi global menjadi peluang besar, tetapi di sisi lain, regulasi terkait ESG, inovasi teknologi, dan perubahan iklim menimbulkan tantangan signifikan. Regulasi dan kesadaran sosial yang meningkat menuntut perusahaan untuk mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dan tanggung jawab sosial dalam strateginya. Di sektor industri yang berkembang pesat—seperti energi, telekomunikasi, dan property, kompetisi global dan domestik semakin ketat, sehingga inovasi dan diferensiasi menjadi keharusan (Kazakov, 2019; Kowalzik & Appels, 2023).

Secara internal, Sinarmas memiliki kekuatan besar dalam modal, sumber daya manusia, dan reputasi. Diversifikasi industri yang luas dan budaya perusahaan yang dikenal berbasis nilai keluarga dan kepercayaan menjadi kekuatan utama yang mendukung kelangsungan dan pertumbuhan bisnis. Namun, tata kelola yang kompleks dan budaya tradisional yang kuat dapat menjadi hambatan terhadap inovasi dan profesionalisasi, sehingga menuntut reformasi tata kelola dan pengembangan kepemimpinan yang lebih modern dan adaptif.

Analisis EFAS/IFAS

Analisis EFAS (External Factors Analysis Summary) merangkum kekuatan dan kelemahan dari faktor eksternal, sedangkan IFAS (Internal Factors Analysis Summary) merangkum kekuatan dan kelemahan dari faktor internal. Output dari analisa ini adalah gambaran lengkap tentang posisi kompetitif dan kesiapan internal perusahaan dalam menghadapi tantangan eksternal.

Berikut adalah EFAS (External Factors Analysis Summary) dan IFAS (Internal Factors Analysis Summary) untuk Sinarmas dengan skala penilaian 1-5.

Skor	Deskripsi
1	Sangat Tidak Mendukung / Sangat Lemah
2	Tidak Mendukung / Lemah
3	Netral / Cukup Mendukung / Cukup Kuat
4	Mendukung / Kuat
5	Sangat Mendukung / Sangat Kuat

EFAS (External Factors Analysis Summary) - Skala 1-5

Anastasia Galieh R.D, Erick Raymond Pijoh, Agustinus Toko Susetio, Arif Afriyanto, EkoAditya
 Perubahan Strategis Dalam Bisnis Keluarga: Studi Kasus Sinarmas

Faktor Eksternal	Bobot	Skor	Komentar / Strategi
Pertumbuhan ekonomi Indonesia	0.15	4	Fokus pada ekspansi di sektor yang prospektif, inovasi produk, dan digitalisasi.
Regulasi ESG dan keberlanjutan	0.12	3	Investasi dalam teknologi ramah lingkungan dan penerapan prinsip ESG.
Kompetisi global dan nasional	0.10	3	Diversifikasi dan inovasi sebagai keunggulan bersaing.
Perubahan teknologi digital	0.10	4	Meningkatkan digitalisasi dan inovasi teknologi di seluruh lini bisnis.
Fluktuasi nilai tukar dan ekonomi global	0.08	3	Diversifikasi risiko dan pasar internasional.
Perubahan regulasi industri (telekomunikasi, energi, dll)	0.10	3	Menyesuaikan strategi sesuai regulasi dan peluang pasar baru.
Kesadaran sosial dan lingkungan	0.12	4	Integrasi ESG dalam strategi bisnis, membangun citra positif.
Risiko bencana alam dan perubahan iklim	0.13	2	Penguatan manajemen risiko dan adaptasi iklim.

Jumlah bobot total: 1.00

Skor rata-rata EFAS: $(4+4+3+4+3+3+4+2)/8 = 3.25$

Interpretasi: Posisi cukup baik, tetapi harus memperkuat aspek risiko dan adaptasi.

IFAS (Internal Factors Analysis Summary) - Skala 1-5

Faktor Internal	Bobot	Skor (1-5)	Komentar / Strategi
Kekuatan modal dan sumber daya manusia	0.15	4	Memfaatkan kekuatan untuk inovasi dan ekspansi.
Diversifikasi industri	0.12	4	Menjadi kekuatan utama, perlu dipertahankan dan dikembangkan.
Reputasi dan brand yang kuat	0.10	4	Tingkatkan citra melalui keberlanjutan dan ESG.
Tata kelola keluarga yang kompleks	0.10	3	Perlu reformasi tata kelola untuk profesionalisasi dan transparansi.
Ketergantungan pada nilai tradisional	0.10	3	Perlu penyesuaian budaya untuk mendorong inovasi.
Kepemimpinan dan transisi generasi	0.13	3	Pengembangan kepemimpinan dan manajemen profesional penting.
Teknologi dan digitalisasi	0.10	3	Fokus pada investasi teknologi untuk meningkatkan efisiensi.
Tata kelola ESG dan keberlanjutan	0.10	3	Perlu peningkatan dan integrasi prinsip ESG.

Jumlah bobot total: 1.00

Skor rata-rata IFAS: $(4+4+4+3+3+3+3+3)/8 = 3.375$

Interpretasi: Posisi internal cukup kuat, tetapi perlu perbaikan di tata kelola dan inovasi. EFAS menunjukkan posisi eksternal yang cukup baik (skor 3,5-an), tetapi perlu memperkuat manajemen risiko dan inovasi dalam menghadapi tantangan eksternal. IFAS menunjukkan kekuatan internal yang cukup baik, dengan skor sekitar 3,4, tetapi masih harus memperbaiki tata kelola dan budaya inovatif untuk mencapai keunggulan kompetitif yang lebih tinggi.

Matriks Grand Strategi Sinarmas

Tujuan dari penyusunan matriks grand strategi adalah mendapatkan strategi tingkat tinggi berdasarkan hasil TOWS untuk mengarahkan langkah besar perusahaan. Outputnya adalah Matriks grand strategi yang berisi opsi strategis utama, seperti pertumbuhan, inovasi, diversifikasi, stabilisasi, atau restrukturisasi.

Matriks ini akan membantu menentukan arah strategis utama yang harus diambil perusahaan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang ada. Matriks ini menggabungkan strategi utama dari empat kuadran SWOT (SO, ST, WO, WT) untuk menghasilkan pilihan strategi yang paling sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan.

Konteks Strategis Sinarmas

- Kekuatan utama: Modal besar, diversifikasi industri, reputasi baik, budaya keluarga yang kuat.
- Kelemahan utama: Tata kelola yang kompleks, budaya tradisional, inovasi teknologi yang perlu ditingkatkan.
- Peluang utama: Pertumbuhan ekonomi, tren ESG dan keberlanjutan, digitalisasi, pasar internasional.

Ancaman utama: Persaingan global, regulasi ketat, risiko iklim, ketertinggalan inovasi.

Grand Strategi Sinarmas

Kuadran	Strategi Utama	Deskripsi & Implementasi
SO (Strengths-Opportunities)	Eksansi Berbasis Inovasi dan Keberlanjutan	- Memanfaatkan kekuatan modal dan reputasi untuk mengembangkan proyek energi terbarukan dan keberlanjutan. - Ekspansi pasar regional dan internasional dengan inovasi produk dan layanan berbasis digital. - Meningkatkan brand positioning melalui program ESG dan keberlanjutan.
ST (Strengths-Threats)	Penguatan Posisi Kompetitif melalui Diferensiasi dan Kepatuhan Regulasi	- Menggunakan kekuatan finansial dan reputasi untuk melakukan akuisisi strategis di sektor yang kompetitif. - Memperkuat tata kelola dan transparansi untuk memenuhi regulasi ketat dan menjaga kepercayaan stakeholder. - Meningkatkan inovasi teknologi agar tetap unggul dan mengurangi risiko ketertinggalan.
WO (Weaknesses-Opportunities)	Transformasi Tata Kelola dan Digitalisasi	- Reformasi tata kelola perusahaan menjadi lebih profesional dan berbasis sistem. - Investasi besar dalam teknologi digital dan kolaborasi dengan perusahaan teknologi global. - Mengintegrasikan budaya inovatif dan keberlanjutan dalam nilai perusahaan serta pengembangan kepemimpinan muda.
WT (Weaknesses-Threats)	Reformasi Internal dan Penguatan Sistem Manajemen Risiko	- Meningkatkan tata kelola internal dengan sistem dan proses formal. - Mengurangi fragmentasi kepemilikan dan memperkuat koordinasi antar unit. - Membangun sistem pengelolaan risiko iklim dan keberlanjutan yang komprehensif serta berkelanjutan. - Meningkatkan kompetensi generasi muda dan profesionalisasi manajemen.

Strategi Utama Sinarmas adalah:

1. Meningkatkan inovasi dan keberlanjutan untuk membuka peluang pasar baru dan memperkuat posisi kompetitif.
2. Melakukan reformasi tata kelola secara menyeluruh agar lebih profesional, transparan, dan mampu mendukung pertumbuhan inovatif.
3. Memanfaatkan kekuatan finansial dan reputasi untuk melakukan ekspansi strategis dan akuisisi di sektor yang sedang berkembang.
4. Mengelola risiko secara proaktif, terutama terkait regulasi dan perubahan iklim, dengan penguatan sistem manajemen risiko dan adaptasi iklim.

Implementasi Praktis

1. Investasi besar dalam teknologi dan digitalisasi.
2. Reformasi tata kelola dan profesionalisasi manajemen.
3. Penguatan budaya inovasi dan keberlanjutan sebagai bagian dari identitas perusahaan.
4. Pengembangan kepemimpinan muda dan transisi generasi yang mulus.

Dengan matriks grand strategi ini, Sinarmas dapat mengarahkan langkahnya secara terintegrasi dan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan masa depan dan memanfaatkan peluang yang ada secara optimal.

Kesimpulan Rangkaian Analisis dan Kebutuhan Perubahan Strategis Sinarmas

PESTEL mengungkapkan bahwa lingkungan eksternal Sinarmas saat ini sangat dinamis, penuh peluang di bidang energi, keberlanjutan, dan digitalisasi, namun juga penuh tantangan seperti regulasi ketat, persaingan global, dan risiko iklim.

EFAS dan IFAS menunjukkan bahwa Sinarmas memiliki kekuatan besar dalam modal, diversifikasi industri, dan reputasi, tetapi menghadapi kelemahan di tata kelola yang kompleks dan inovasi teknologi yang perlu diperkuat.

SWOT dan TOWS mengidentifikasi bahwa perusahaan harus memanfaatkan peluang pertumbuhan dan keberlanjutan, sekaligus mengatasi ancaman persaingan dan risiko lingkungan melalui reformasi internal dan inovasi.

Grand Strategy menegaskan bahwa Sinarmas perlu fokus pada transformasi tata kelola, penguatan inovasi dan digitalisasi, serta pengelolaan risiko keberlanjutan, agar dapat tetap kompetitif dan berkelanjutan di masa depan.

Kebutuhan Perubahan Strategis

Dari seluruh analisis, jelas bahwa perubahan strategis besar harus menjadi prioritas utama bagi Sinarmas. Di tengah lingkungan eksternal yang penuh ketidakpastian, perusahaan harus mampu beradaptasi secara cepat dan sistematis. Kelemahan internal yang berkaitan dengan tata kelola dan inovasi harus diatasi agar tidak menghambat pertumbuhan, sekaligus memanfaatkan peluang besar dari tren keberlanjutan dan digitalisasi.

Perubahan strategis yang efektif bukan sekadar mengadopsi inovasi teknologi atau memperbaiki struktur organisasi, tetapi membutuhkan proses perubahan yang terstruktur dan komprehensif. Di Sinarmas, sebuah perusahaan keluarga yang berkarakter tradisional dan

kompleks, keberhasilan perubahan strategis memerlukan pendekatan yang sistematis, seperti yang dikemukakan oleh John Kotter (8 langkah) dan Kurt Lewin (3 tahap). Kombinasi kedua model ini dapat menjadi panduan praktis dalam merancang, mengimplementasikan, dan menginstitutionalisasi perubahan agar berjalan efektif dan berkelanjutan.

Tahapan Lewin: Menyiapkan Dasar Perubahan

a. Unfreezing (Mencairkan Status Quo)

Tujuan dari unfreezing adalah menghilangkan inersia dan ketahanan terhadap perubahan yang muncul dari budaya keluarga, norma tradisional, dan struktur informal yang telah mengakar. Langkah yang dilakukan di Sinarmas:

1. Mengkomunikasikan secara terbuka tantangan eksternal seperti regulasi ESG dan digitalisasi global.
2. Menunjukkan risiko kegagalan jika tidak melakukan perubahan, dan menekankan peluang keberlanjutan.
3. Mengedukasi seluruh pemangku kepentingan bahwa perubahan diperlukan untuk mengatasi ketertinggalan dan menjaga daya saing.

b. Change (Melakukan Perubahan)

Tujuan dari tahap ini adalah untuk melaksanakan pergeseran budaya, struktur tata kelola, dan inovasi teknologi. Langkah yang dilakukan di Sinarmas:

1. Memperkenalkan tata kelola perusahaan yang lebih profesional dan transparan, termasuk membentuk dewan direksi eksternal dan sistem pelaporan keuangan terpadu.
2. Meluncurkan program digitalisasi di seluruh bisnis, seperti digitalisasi layanan keuangan, agribisnis, dan energi.
3. Mengintegrasikan prinsip ESG secara nyata ke dalam strategi dan operasional, termasuk investasi dalam energi terbarukan dan keberlanjutan lingkungan.
4. Mengembangkan program pelatihan dan mentoring bagi generasi muda dan calon pemimpin baru.

c. Refreezing (Pembekuan dan Stabilitas Baru)

Tujuan tahap ini adalah menstabilkan perubahan agar menjadi bagian dari budaya perusahaan dan tata kelola yang baru. Langkah yang dilakukan di Sinarmas:

1. Menanamkan budaya inovasi dan keberlanjutan sebagai bagian dari identitas perusahaan.
2. Mengadopsi sistem insentif dan penghargaan yang mendukung perubahan.
3. Melakukan evaluasi berkala dan penyesuaian strategi sesuai hasil implementasi.
4. Melibatkan seluruh anggota keluarga dan manajemen dalam menjaga konsistensi visi dan misi baru.

Langkah-Langkah Kotter: Membangun Koalisi dan Menggerakkan Perubahan

Langkah 1: Menciptakan Urgensi

Sinarmas menyusun narasi yang menggugah tentang risiko kegagalan dan peluang keberlanjutan melalui inovasi dan keberlanjutan. Menggunakan data dan contoh nyata, seperti tekanan regulasi ESG dan tren digitalisasi global.

Langkah 2: Membentuk Koalisi Pimpinan

Sinarmas membentuk tim yang terdiri dari anggota keluarga, profesional manajemen, dan pemimpin eksternal yang berkomitmen terhadap perubahan. Berikutnya adalah menunjuk tokoh yang mampu memimpin perubahan dan menyebarkan semangat inovasi.

Langkah 3: Mengembangkan Visi dan Strategi

Korporat menyusun visi yang jelas tentang masa depan Sinarmas yang berbasis keberlanjutan, inovasi, dan profesionalisme. Selanjutnya adalah menyusun strategi implementasi yang terperinci dan realistis.

Langkah 4: Mengkomunikasikan Visi

Langkah ini dilakukan dengan menyelenggarakan workshop, seminar, dan komunikasi internal yang intensif untuk memastikan seluruh anggota keluarga, manajemen, dan karyawan memahami dan mendukung visi tersebut. Selain itu perusahaan perlu menggunakan berbagai kanal komunikasi untuk memperkuat pesan.

Langkah 5: Memberdayakan Action

Tujuan dari Langkah ini adalah untuk mengatasi hambatan dan resistensi melalui pelatihan, insentif, dan penguatan budaya inovatif. Perusahaan dapat memberikan mandat kepada unit-unit bisnis untuk melaksanakan inisiatif digital dan ESG.

Langkah 6: Mencapai Keberhasilan Cepat

Untuk mempercepat keberhasilan perubahan, perlu mengidentifikasi dan menjalankan proyek percontohan (pilot project) yang menunjukkan hasil nyata dan cepat, seperti digitalisasi layanan keuangan atau pengelolaan energi terbarukan.

Langkah 7: Mengonsolidasikan dan Membangun Perubahan

Langkah ini dapat dilakukan dengan menggunakan keberhasilan awal sebagai momentum untuk memperluas inovasi ke seluruh organisasi. Selanjutnya adalah menyesuaikan struktur insentif dan kebijakan untuk mendukung keberlanjutan perubahan.

Langkah 8: Menginstitutionalisasi Perubahan

Langkah terakhir adalah dengan mengintegrasikan budaya inovasi, keberlanjutan, dan tata kelola profesional ke dalam struktur organisasi dan sistem nilai perusahaan. Perusahaan dapat melakukan pelatihan berkelanjutan dan menanamkan nilai-nilai baru dalam seluruh jajaran perusahaan dan keluarga.

Transformasi strategis di Sinarmas harus dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan. Menggunakan model Lewin, perusahaan harus memulai dengan mencairkan inersia yang ada, melakukan perubahan secara aktif, dan kemudian menstabilkan budaya baru yang inovatif dan berkelanjutan. Sementara itu, delapan langkah Kotter memberikan panduan dalam membangun momentum, mengatasi resistensi, dan memastikan keberhasilan implementasi.

Kombinasi kedua pendekatan ini akan membantu Sinarmas tidak hanya dalam mengatasi tantangan eksternal yang semakin kompleks, tetapi juga dalam memperkuat internalisasi nilai-nilai keberlanjutan, profesionalisme tata kelola, dan inovasi teknologi—semua demi memastikan keberlanjutan dan daya saing jangka panjang.

Dalam menghadapi tantangan eksternal yang semakin kompleks dan dinamis, Sinarmas harus mampu melakukan perubahan strategis yang komprehensif dan berkelanjutan. Melalui reformasi tata kelola, inovasi teknologi, integrasi prinsip ESG, dan pengembangan kepemimpinan generasi berikutnya, Sinarmas dapat mempertahankan identitasnya sebagai perusahaan keluarga besar yang inovatif dan berkelanjutan. Transformasi ini merupakan keharusan untuk menavigasi masa depan yang penuh ketidakpastian sekaligus peluang besar.

DISKUSI STRATEGIS

Model konseptual berikut menggambarkan empat elemen utama yang saling berinteraksi dalam membentuk proses perubahan strategis di perusahaan keluarga, dengan studi kasus Grup Sinarmas sebagai konteks empiris. Pertama, struktur warisan dan familiness merupakan kekuatan budaya internal yang menciptakan stabilitas namun juga dapat menghambat inovasi. Kedua, suksesi antar generasi menimbulkan dinamika transisi nilai dan otoritas, yang memengaruhi arah kebijakan strategis. Ketiga, transformasi digital dan tuntutan ESG memicu tekanan eksternal yang menuntut organisasi untuk lebih adaptif, terbuka, dan transparan. Terakhir, pergeseran menuju tata kelola profesional mencerminkan upaya untuk menyeimbangkan kontrol keluarga dengan kebutuhan efisiensi dan akuntabilitas. Keempat komponen ini saling berkaitan dan secara bersama-sama menentukan keberhasilan atau kegagalan transformasi strategis dalam perusahaan keluarga multinasional seperti Sinarmas Group.



Gambar 1. Model Konseptual Perubahan Strategis dalam Family Business (Kasus Sinarmas Group)

Strategic Fit: Kesesuaian Nilai Keluarga dengan Tuntutan Pasar

Nilai inti Sinarmas—yang dibentuk oleh etos kerja Eka Tjipta Widjaja seperti kesederhanaan, ketekunan, dan orientasi jangka panjang—telah menjadi fondasi keberlanjutan bisnis selama lebih dari tujuh dekade. Nilai-nilai ini terbukti relevan dalam menciptakan loyalitas karyawan, stabilitas organisasi, dan reputasi merek. Namun, pertanyaan krusial muncul: apakah nilai-nilai ini masih memiliki *strategic fit* dalam ekosistem bisnis modern yang menuntut respons cepat terhadap perubahan?

Terdapat upaya aktif untuk mengadaptasi nilai-nilai keluarga agar selaras dengan nilai-nilai pasar kontemporer, misalnya dengan memasukkan prinsip ESG, inovasi digital, dan keberagaman dalam kepemimpinan. Konsep-konsep seperti “customer-centric,” “green development,” dan “digital-native leadership” mulai diperkenalkan ke dalam narasi strategis internal. Ini menunjukkan bahwa Sinarmas tidak menolak nilai lama, tetapi melakukan re-interpretasi agar dapat dikomunikasikan ulang dengan bahasa pasar modern.

Proses ini mencerminkan langkah dalam teori Kotter seperti *create urgency* dan *form strategic vision*, di mana nilai lama tidak dihilangkan, namun dijadikan bagian dari narasi transformasi.

Dynamic Capabilities: Kapasitas Adaptif Sinarmas

Konsep *dynamic capabilities* merujuk pada kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal dalam merespons perubahan lingkungan (Teece, 2007). Studi kasus menunjukkan bahwa Sinarmas memiliki beberapa fitur kapasitas adaptif yang menonjol:

- **Rekonfigurasi portofolio bisnis** melalui strategi diversifikasi (agribisnis, properti, teknologi, dan keuangan).
- **Inovasi proses dan struktur**, seperti digitalisasi sistem keuangan dan peluncuran Sinarmas Data Center.
- **Aliansi strategis dan IPO** sebagai bentuk adaptasi terhadap tekanan eksternal untuk akuntabilitas dan modal eksternal.

Namun, dokumen menunjukkan bahwa kecepatan adaptasi masih bersifat sektoral—terutama didorong oleh unit-unit yang dipimpin oleh generasi muda seperti Michael Widjaja di Sinarmas Land. Sektor lama seperti pulp & paper atau agribisnis cenderung lamban karena ketergantungan pada struktur hierarkis dan orientasi produksi skala besar.

Hal ini menunjukkan bahwa kapasitas adaptif Sinarmas saat ini masih dalam fase *patching* dan belum sepenuhnya menyatu dalam seluruh jaringan holding. Diperlukan kebijakan internal yang mendorong *capability sharing* lintas unit bisnis agar organisasi menjadi lebih responsif dan resilien.

Leadership and Governance Shift: Peran Generasi Muda

Transformasi kepemimpinan dalam organisasi keluarga umumnya bersifat emosional dan politik. Dalam kasus Sinarmas, transisi dari generasi kedua ke ketiga berlangsung dengan cara yang relatif progresif. Dokumen menunjukkan bahwa Michael Widjaja memainkan peran penting dalam mendorong transformasi digital dan pencitraan ESG melalui proyek BSD City dan kolaborasi teknologi lainnya.

Generasi ketiga membawa narasi baru yang lebih terbuka terhadap akuntabilitas publik, keberagaman profesional dalam dewan direksi, serta adaptasi terhadap standar internasional (misalnya GRI dan green finance). Ini mendukung temuan literatur bahwa generasi muda dalam bisnis keluarga sering menjadi *catalyst* untuk pembaruan strategis, terutama dalam konteks perubahan digital dan keberlanjutan.

Namun, keberhasilan generasi ketiga juga sangat tergantung pada legitimasi yang diberikan oleh generasi sebelumnya dan seberapa jauh struktur tata kelola memungkinkan eksperimentasi tanpa kehilangan kendali atas nilai-nilai inti keluarga.

Kajian Perbandingan Temuan dengan Literatur Review Tematik: Enam Tema Kunci dari Kajian

Hasil studi kasus Sinarmas Group menunjukkan bahwa transformasi strategis dalam perusahaan keluarga besar sangat dipengaruhi oleh dinamika internal dan tekanan eksternal yang saling berinteraksi. Temuan lapangan dari struktur kepemilikan, transisi kepemimpinan, strategi diversifikasi, serta respons terhadap ESG dan digitalisasi dapat dikaitkan secara langsung dengan enam tema utama yang telah diidentifikasi dalam kajian literatur sistematis sebelumnya.

Familiness sebagai Kekuatan dan Keterbatasan

Konsep familiness menjelaskan bagaimana sumber daya berbasis keluarga—seperti loyalitas internal, jaringan sosial informal, dan orientasi jangka panjang—membentuk keunggulan strategis dalam perusahaan keluarga. Dalam konteks Sinarmas Group, warisan dari Eka Tjipta Widjaja tidak hanya membangun identitas korporat yang kuat, tetapi juga menciptakan modal sosial internal berupa kepercayaan dan kohesi dalam pengambilan keputusan. Hal ini tercermin dari pernyataan dalam laporan strategi grup yang menekankan pentingnya kesinambungan nilai pendiri dan “keberanian generasi selanjutnya dalam membawa visi ke depan tanpa melepaskan akar nilai keluarga”

Namun, sebagaimana ditunjukkan dalam studi de Groote & Kammerlander (2022), struktur familiness yang terlalu kuat dapat menjadi penghambat transformasi ketika menciptakan eksklusivitas dan resistensi terhadap pembaruan eksternal. Dalam laporan Nomura Research Institute (2021), dijelaskan bahwa struktur holding Sinarmas kini terbagi atas beberapa garis keluarga yang mengelola unit bisnis secara semi-independen, seperti sektor agribisnis oleh Franky Widjaja dan sektor properti oleh Muktar dan Michael Widjaja. Fragmentasi kepemimpinan ini menyulitkan koordinasi strategis lintas entitas dan dapat mengurangi efisiensi konsolidasi keputusan pada level grup.

Lebih jauh, tekanan untuk mempertahankan kontrol keluarga dan nama besar pendiri juga menghasilkan kecenderungan strategic conservatism. Kajian tematik dari 30 jurnal menyebutkan bahwa banyak perusahaan keluarga mengalami konflik antara menjaga identitas pendiri dan kebutuhan adaptasi bisnis, yang seringkali menciptakan penolakan terhadap inovasi digital atau profesionalisasi manajemen. Kondisi ini menunjukkan pengaruh dari socioemotional wealth—nilai non-finansial yang sangat dijaga oleh keluarga pemilik, seperti

kontrol, warisan, dan identitas moral perusahaan—yang dapat berdampak langsung terhadap resistensi terhadap perubahan struktural (De Groote & Kammerlander, 2022).

Dengan demikian, pengalaman Sinarmas mencerminkan bagaimana familiness dapat menjadi sumber keunggulan strategis dan kohesi nilai, namun sekaligus menciptakan kompleksitas kepemimpinan dan resistensi terhadap adaptasi jika tidak ditransformasikan ke dalam bentuk tata kelola yang lebih dinamis dan kolaboratif.

Suksesi dan Ketegangan Antar Generasi

Literatur menyebutkan bahwa suksesi generasi adalah salah satu titik kritis dalam kelangsungan hidup perusahaan keluarga (Le Breton-Miller et al., 2004). Dalam studi kasus ini, transisi dari generasi pertama ke kedua berlangsung secara informal dan tidak seragam antar unit. Temuan ini konsisten dengan studi Haag & Achtenhagen (2021) yang menekankan bahwa ketidaksiapan formal dalam merancang struktur suksesi dapat memperlambat pengambilan keputusan strategis dan memperbesar potensi konflik antaranggota keluarga.

Meskipun generasi ketiga mulai tampil, seperti Michael Widjaja dalam pengembangan digitalisasi Sinarmas Land, tantangan tetap muncul dalam memperoleh legitimasi dan ruang untuk menyusun arah baru perusahaan. Ini juga sesuai dengan temuan Jaskiewicz et al. (2015) mengenai pentingnya pembelajaran lintas generasi dan kesesuaian nilai strategis antara senior dan junior dalam keluarga bisnis.

Digitalisasi dan Inovasi

Literatur terkini menyoroti keterlambatan adopsi digital dalam bisnis keluarga karena faktor budaya konservatif dan minimnya wawasan teknologi pada generasi lama (Calabrò et al., 2022). Sinarmas memperlihatkan pola yang serupa: unit bisnis seperti APP dan GAR relatif lambat dalam mengintegrasikan sistem digital, sementara sektor properti dan telekomunikasi yang dipimpin generasi muda lebih progresif.

Kesenjangan digital antarsektor ini mendukung argumen bahwa inovasi dalam perusahaan keluarga sangat tergantung pada siapa yang memimpin dan pada seberapa besar profesional eksternal diberi peran dalam pengambilan keputusan strategis.

Kepemimpinan Profesional Non-Keluarga

Kajian dari Pettit et al. (2023) dan Chrisman et al. (2012) menunjukkan bahwa keterlibatan profesional non-keluarga dapat meningkatkan efisiensi dan objektivitas. Dalam Sinarmas, beberapa anak usaha seperti Smartfren dan Dian Swastatika Sentosa telah melibatkan profesional non-keluarga di level manajemen menengah hingga komisaris independen.

Namun, dominasi pengambilan keputusan tetap berada di tangan keluarga, menunjukkan bahwa Sinarmas masih dalam fase awal model hibrida kepemimpinan keluarga-profesional. Ini mencerminkan temuan literatur bahwa profesionalisasi tidak serta-merta menggantikan struktur keluarga, tetapi berjalan berdampingan secara bertahap (Jaskiewicz et al., 2015).

Adaptasi dan Kapabilitas Dinamis

Teori dynamic capabilities menjelaskan bagaimana perusahaan dapat mengkonfigurasi ulang aset dan strategi dalam menghadapi perubahan lingkungan (Teece, 2007). Sinarmas menunjukkan kemampuan untuk melakukan restrukturisasi, seperti IPO beberapa anak usaha, aliansi strategis, dan ekspansi regional, yang merupakan bentuk respons terhadap tekanan pasar dan pergeseran regulasi.

Namun, tingkat adaptasi ini belum seragam. Beberapa sektor tetap stagnan karena dominasi klan keluarga dan belum adanya mekanisme lintas-unit yang agile. Hal ini menunjukkan tantangan dalam membangun kapabilitas dinamis dalam struktur organisasi keluarga yang terfragmentasi, seperti juga diuraikan dalam studi de Groote & Kammerlander (2022).

Perubahan sebagai Proses Sosial

Literatur menekankan bahwa perubahan strategis dalam bisnis keluarga bukan hanya proses rasional, tetapi juga sosial, politis, dan emosional (Pettit et al., 2023). Studi kasus ini membuktikan bahwa banyak keputusan Sinarmas dipengaruhi oleh dinamika internal, loyalitas terhadap klan, dan narasi sejarah pendiri. Pembentukan identitas organisasi, strategi komunikasi perubahan, dan legitimasi suksesi tidak dapat dilepaskan dari konteks nilai keluarga.

Ini menunjukkan bahwa strategic change dalam konteks family business harus dipahami sebagai proses negosiasi lintas aktor dengan nilai, emosi, dan tujuan yang tidak selalu linear.

Kesimpulan Diskusi:

Sinarmas Group menunjukkan bahwa perusahaan keluarga besar dapat mempertahankan nilai lama sekaligus mengadopsi sistem baru jika proses transformasi dilakukan secara sistematis, simbolik, dan adaptif. Strategic fit hanya mungkin dicapai ketika nilai internal dapat dikemas ulang untuk menjawab tantangan eksternal. Di saat yang sama, dynamic capabilities dan pembaruan kepemimpinan menjadi pilar penting agar perubahan tersebut tidak hanya bertahan, tapi juga berkembang lintas generasi.

SIMPULAN

Penelitian ini mengungkapkan beberapa temuan kunci terkait tantangan dan strategi keberlanjutan bisnis keluarga. Pertama, transisi kepemimpinan antar generasi menunjukkan pergeseran dari model sentralistik ke pendekatan hibrida yang melibatkan profesional non-keluarga, sambil berusaha mempertahankan visi pendiri. Kedua, modal sosial seperti kepercayaan dan nilai-nilai keluarga menjadi kekuatan strategis, tetapi bisa berubah menjadi penghambat jika tidak diimbangi dengan pembaruan struktur dan mindset inovatif. Ketiga, adopsi prinsip ESG dan modernisasi tata kelola—melalui digitalisasi R&D, teknologi pemantauan lingkungan, dan pelacakan rantai pasok—terbukti menjadi faktor kunci dalam menjaga keberlanjutan bisnis.

Keempat, kompleksitas struktur kepemilikan dan fragmentasi holding menimbulkan tantangan dalam konsolidasi visi, di mana profesionalisasi manajemen menjadi solusi untuk

menjaga objektivitas tanpa mengabaikan budaya keluarga. Kelima, ketangguhan organisasi dalam menghadapi krisis (seperti krisis 1997–1998) dibentuk oleh kombinasi strategi diversifikasi, penguasaan rantai pasok, dan kemampuan restrukturisasi keuangan. Temuan ini menegaskan pentingnya keseimbangan antara nilai-nilai keluarga dan adaptasi terhadap perubahan.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya: 1. Menyelidiki dampak generasi milenial dan Gen Z dalam transformasi bisnis keluarga. 2. Mengevaluasi efektivitas model kepemimpinan hibrida di berbagai sektor industri. 3. Menganalisis penerapan prinsip ESG secara mendalam pada bisnis keluarga di negara berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Agusrin, P. (2019). *Eka Tjipta Widjaja: Membangun dinasti grup Sinarmas*. Penerbit Obor Bisnis.
- Bartosova, V., Drobyazko, S., Bielialov, T., Nechyporuk, L., & Dzhyhora, O. (2023). Company strategic change management in the open innovation system. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9, 100087. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100087>
- Belling, M., Pidun, U., & zu Knyphausen-Aufseß, D. (2021). Unbundling strategic change in family firms: The influence of familiness on the strategic change process. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 73, 381–411. <https://doi.org/10.1007/s41471-021-00117-5>
- Bilichenko, O., Tolmachev, M., Polozova, T., Aniskevych, D., & Mohammad, A. L. A. K. (2022). Managing strategic changes in personnel resistance to open innovation in companies. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 151. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030151>
- Calabrò, A., Campopiano, G., Basco, R., & Pukall, T. (2022). Digital transformation in family firms: A systematic literature review. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), 100467.
- De Groote, J. K., & Kammerlander, N. (2022). Breaking with the past to face the future? Organizational path dependence in family businesses. *Organization Studies*, 44(5), 713–737. <https://doi.org/10.1177/01708406221134229>
- Deutsch, L., Belcher, B., Claus, R., & Hoffmann, S. (2021). Leading inter- and transdisciplinary research: Lessons from applying theories of change to a strategic research program. *Environmental Science and Policy*, 120, 29–41. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2021.02.009>
- Ferraro, O., & Cristiano, E. (2021). Family business in the digital age: The state of the art and the impact of change in the estimate of economic value. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(7), 301. <https://doi.org/10.3390/jrfm14070301>
- Glowka, G., Eller, R., Peters, M., & Zehrer, A. (2024). Risk perception in small- and medium-sized hospitality family enterprises. *Tourism Review*. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2023-0421>
- Gomez, I., Janardhanan, R., Ibañez, F. C., & Beriain, M. J. (2020). The effects of processing and preservation technologies on meat quality: Sensory and nutritional aspects. *Foods*, 9(10), 1416.
- Gore, S. N., & Kanyangale, M. I. (2022). Strategic leadership for a Zimbabwean university in turbulent times: Literature analysis. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(10), 375–385. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i10.2231>
-

- Hersey, J. (1946). *Hiroshima*. Alfred A. Knopf.
- Hillen, C., & Lavarda, C. E. F. (2020). Budget and life cycle in family business in succession process. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(83), 212–227. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201909600>
- Hoblos, N., Sandeep, M. S., & Pan, S. L. (2023). Achieving stakeholder alignment in digital transformation: A frame transformation perspective. *Journal of Information Technology*, 39(4), 630–649. <https://doi.org/10.1177/02683962231219518>
- Huang, C., & Zheng, W. (2022). CEO regulatory focus, analysts' optimism bias, and firm strategic change: Evidence from Chinese-listed companies. *Frontiers in Psychology*, 13, 813920. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.813920>
- Huikkola, T., Kohtamäki, M., & Ylimäki, J. (2022). Becoming a smart solution provider: Reconfiguring a product manufacturer's strategic capabilities and processes to facilitate business model innovation. *Technovation*, 118, 102498. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102498>
- Institute, N. R. (2021). *Conglomerate discussion material: Sinarmas expert briefing*. Nomura Research Institute Singapore Pte Ltd.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29–49.
- Kaberi, L., & Kung'u, P. (2022). Strategic change management practices on performance of savings and credit cooperative societies in Kiambu County, Kenya. *International Journal of Business Management, Entrepreneurship and Innovation*, 4(1), 20–35. <https://doi.org/10.35942/jbmed.v4i1.228>
- Kazakov, S. (2019). Revisiting internal market orientation in family firms. *European Journal of Family Business*, 9(1), 5–20. <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v9i1.5468>
- Kowalzick, M., & Appels, M. (2023). To change or not to change? Evidence on the steadiness of more hubristic CEOs. *Journal of Management*, 49(7), 2415–2454. <https://doi.org/10.1177/01492063221104398>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(2), 143–153.



© 2022 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).