

2. LANDASAN TEORI

2.1. Perusahaan

2.1.1. Pengertian Perusahaan

Perusahaan adalah suatu organisasi produksi yang menggunakan dan mengkoordinir sumber-sumber ekonomi untuk memuaskan kebutuhan dengan cara yang menguntungkan (Swasth dan Sukotjo, 2002). Perusahaan adalah keseluruhan perbuatan yang dilakukan secara terus-menerus, bertindak ke luar untuk memperoleh penghasilan, dengan cara memperniagakan atau memperdagangkan, menyerahkan barang atau mengadakan perjanjian perdagangan (Soekardono, 2002).

Dari pengertian di atas disimpulkan bahwa perusahaan adalah setiap bentuk badan usaha yang berkedudukan di Indonesia dan merupakan tempat berkumpulnya tenaga kerja, modal, sumber daya alam dan kewirausahaan untuk tujuan memperoleh keuntungan.

2.1.2. Pengertian Perusahaan Keluarga

Suatu bisnis dapat dikatakan sebagai bisnis keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan (Donnelley, 2002 dalam Susanto, 2007). Perusahaan keluarga sebagai entitas yang dikendalikan oleh perorangan, langsung atau tidak langsung, dalam hubungannya dengan anggota keluarga dekat (Mroczkowski dan Tanewski 2006 dalam Ismail dan Mahfodz 2009). Perusahaan keluarga adalah bisnis yang dimiliki, dikelola dan diatur oleh satu atau lebih generasi keluarga dan/atau anggota keluarga, dan di mana nilai, visi dan misi yang telah diletakkan oleh pendiri mereka yang dijaga (McCrea, 1997; Shams dan Björnberg, 2006 dalam Erdem dan Başer 2008).

Berdasarkan pengertian dari para ahli, dapat disimpulkan bahwa perusahaan keluarga adalah bisnis yang dimiliki, dikelola dan diatur oleh perorangan baik langsung atau tidak langsung dan ada keterlibatan satu atau lebih generasi yang mempengaruhi kebijakan di dalam perusahaan.

2.1.3. Jenis Perusahaan Keluarga

Di dalam terminologi bisnis terdapat dua jenis perusahaan keluarga (Susanto, 2007), yaitu:

1. Family Owned Enterprise (FOE)

Yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Dalam hal ini keluarga berperan sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan agar pengelolaan perusahaan berjalan secara profesional. Dengan pembagian peran ini, anggota keluarga dapat mengoptimalkan diri dalam fungsi pengawasan. Seringkali, perusahaan tipe ini merupakan lanjutan dari usaha yang semula dikelola oleh keluarga yang mendirikan

2. Family Business Enterprise (FBE)

Yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Jadi, baik kepemimpinan maupun pengelolaannya dipegang oleh pihak yang sama yaitu keluarga. Perusahaan keluarga tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga. Di Indonesia, kebanyakan perusahaan keluarga berjenis FBE di mana para anggota keluarga juga menjadi pengelolanya. Dalam perjalanannya, seiring dengan tumbuh kembang perusahaan, dinamikanya juga semakin kompleks. Dinamika yang tinggi tentu saja menuntut kompetensi yang tinggi bagi pengelolanya. Jika kebutuhan akan kompetensi ini tidak terpenuhi oleh anggota keluarga maka dibutuhkan suntikan tenaga dari luar lingkungan keluarga. Berangkat dari tuntutan semacam ini, tumbuh kembang perusahaan membuat perusahaan keluarga bermetamorfosa dari FBE menjadi FOE.

2.1.4. Karakteristik Perusahaan Keluarga

Terdapat beberapa karakteristik perusahaan keluarga (Poza, 2010):

1. Kehadiran keluarga
2. Tumpang tindih dari keluarga, manajemen, dan kepemilikan, dengan yang berjumlah nol (menang-kalah) kecenderungan, yang dalam tidak

adanya pertumbuhan dari perusahaan, membuat keluarga bisnis khususnya memang rentan selama suksesi

3. Keunikan sumber keuntungan kompetitif (seperti sebuah investasi jangka panjang) yang berasal dari interaksi keluarga, manajemen, dan kepemilikan, terutama ketika persatuan keluarga yang tinggi
4. Impian pemilik menjaga bisnis dalam keluarga (tujuan menjadi kelangsungan bisnis dari generasi ke generasi)

2.1.5. Untung Rugi Sebagai Perusahaan Keluarga

Perusahaan keluarga memiliki beberapa keuntungan dibandingkan dengan perusahaan yang lainnya (Susanto, Susanto, Wijanarko, dan Mertosono, 2007), yaitu:

- a. Tingginya tingkat kemandirian tindakan. Artinya pengambilan tindakan tidak dapat dipengaruhi oleh orang lain begitu juga dengan pengambilan keputusan dalam keuangan.
- b. Dari sisi kebudayaan, kultur keluarga menunjukkan suatu kebanggaan tersendiri yang menunjukkan adanya stabilitas, identifikasi, motivasi dan komitmen yang kuat.
- c. Dilihat dari pengetahuan bisnisnya, anggota keluarga sudah dari awal memperoleh latihan dari keluarganya tentang pengelolaan perusahaan.
- d. Adanya kemauan untuk menginvestasikan kembali profit sesuai kesepakatan bersama untuk mengembangkan perusahaan.

Adapun beberapa kerugian di dalam perusahaan keluarga (Susanto, Susanto, Wijanarko, dan Mertosono, 2007) antara lain:

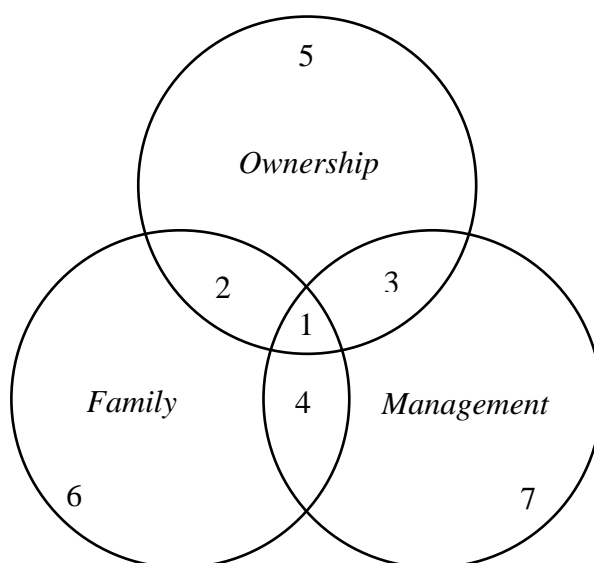
- a. Perusahaan keluarga merupakan organisasi yang membingungkan.
- b. Terdapat toleransi terhadap anggota keluarga yang tidak kompeten, yang mengakibatkan terdapat kecanggungan dari manajemen profesional tentang peran mereka karena ikatan keluarga yang begitu kuat.
- c. Adanya kemungkinan *milking the business*, yaitu anggota keluarga yang sangat berpengaruh dapat menggunakan keuntungan perusahaan untuk kepentingan pribadinya.

- d. Intervensi pihak keluarga yang tinggi dalam perusahaan. Anggota keluarga sering melakukan intervensi atau mencampuri perintah dari pimpinan lain yang sedang dalam proses pengerjaan, sehingga menimbulkan kebingungan bawahan.
- e. Keluarga mendominasi perusahaan dengan alasan besarnya kepemilikan keluarga dalam bisnis tersebut. Seorang pemimpin dalam perusahaan keluarga harus dapat menempatkan anggota keluarga tersebut pada posisi yang tepat.
- f. Masuknya konflik keluarga dalam perusahaan. Konflik yang muncul tersebut dikarenakan masing-masing anggota keluarga memiliki ambisi untuk menjadi orang yang mempunyai kekuasaan dalam perusahaan, sehingga konflik kepentingan tersebut sulit untuk dihindari. Konflik yang ada tersebut membuat lingkungan kerja menjadi tidak kondusif dan dapat mengakibatkan karyawan terbawa dalam konflik kepentingan tersebut.
- g. Ketidakseimbangan antara kontribusi dan kompensasi bagi bawahan. Sebagai karyawan kita diperhadapkan pada dua pilihan yaitu menerima pekerjaan dengan upah dan kompensasi yang telah ditentukan oleh perusahaan di mana upah tersebut tidak sesuai dengan UMK (Upah Minimum Kabupaten) atau menolak penawaran perusahaan dan mencari pekerjaan ditempat lain.
- h. Sistem penghargaan yang tidak adil. Pemberian penghargaan kepada karyawan merupakan kebijakan perusahaan dan tiap perusahaan memiliki kebijakan yang berbeda-beda. Yang banyak terjadi pada perusahaan keluarga adalah tidak adanya sistem penghargaan yang adil terhadap karyawan.

2.1.6. Dimensi Perusahaan Keluarga

Terdapat 3 dimensi dalam perusahaan keluarga (Gersick, Lansberg, Davis, dan McCollum, dalam Poza, 2010):

- a. *Business*
- b. *Ownership*
- c. *Family*



Gambar 2.1. Dimensi dalam perusahaan keluarga

Sumber: Poza 2010

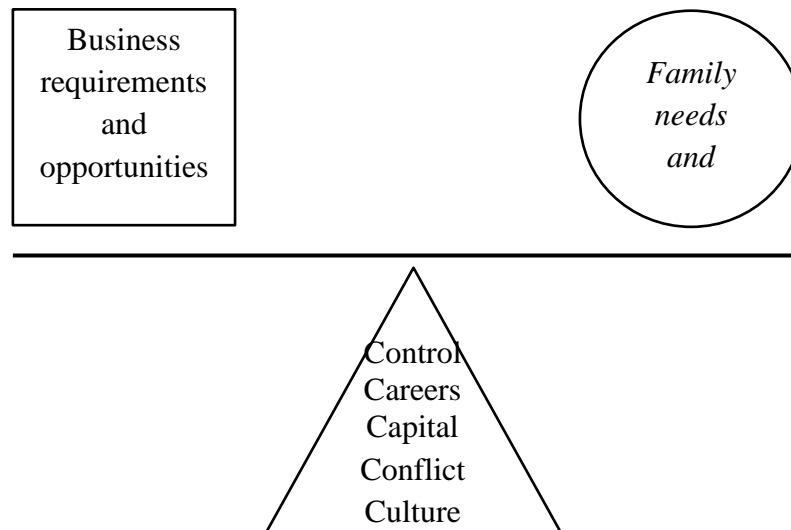
Keterangan:

- a. Pada daerah lima, enam, dan tujuh menunjukkan bahwa individu yang terlibat bukan merupakan satu kesatuan. Mereka hanya berperan sebagai pekerja saja, anggota keluarga saja, atau hanya sebagai pemilik usaha.
- b. Pada daerah dua yang berpotongan dengan daerah lima dan enam merupakan daerah di mana seorang individu tersebut merupakan anggota keluarga dan bertindak sebagai pemilik usaha. Akan tetapi, tidak berperan sebagai pekerja pada perusahaan tersebut.
- c. Pada daerah tiga yang merupakan perpotongan antara daerah lima dan tujuh menunjukkan bahwa individu tersebut merupakan pemilik usaha keluarga dan ikut andil dalam menjalankan bisnis tersebut. Akan tetapi, individu tersebut bukan merupakan anggota keluarga.
- d. Pada daerah empat yang merupakan perpotongan antara daerah enam dan tujuh menunjukkan individu yang merupakan anggota keluarga dan ikut andil dalam menjalankan perusahaan keluarga. Akan tetapi, tidak mempunyai kepemilikan atas perusahaan keluarga tersebut.
- e. Pada daerah satu yang merupakan perpotongan antara daerah lima, enam, dan tujuh menunjukkan individu yang merupakan anggota keluarga se-

kaligus pemilik perusahaan keluarga tersebut dan ikut menjalankan perusahaan keluarga tersebut.

Suatu dinamika yang unik antara dimensi tersebut adalah pada saat dimensi keluarga dan dimensi bisnis tersebut saling tumpang tindih (Hilburt dan Dyer, 2003). Pada kondisi saling tumpang tindih tersebut, banyak konflik, isu, dan dilema yang dihadapi pimpinan perusahaan yang mencoba mengelola dimensi tersebut dengan sukses.

Sering kali bisnis keluarga menganggap keluarga adalah batu sandungan. Hal ini dapat terjadi karena berbagai alasan: belum terselesaikannya konflik pribadi, kurangnya kepercayaan, hubungan keluarga yang sulit atau tuntutan keluarga di bisnis.



Gambar 2.2. Dilema Bisnis Keluarga

Sumber: Carlock dan Ward, 2001

Gambar 2.2 menunjukkan dilema perusahaan keluarga untuk itu harus dapat menyeimbangkan tuntutan antara Keluarga dengan persyaratan bisnis. Untuk mencapai keseimbangan ini, bisnis keluarga perlu untuk mengidentifikasi kebijakan dan rencana untuk mengatasi lima variabel penting:

- a. Control :Membangun, dengan cara yang adil, bagaimana keluarga akan mengambil keputusan dalam keluarga, manajemen dan kepemilikan bisnis.

- b. Careers :Memungkinkan berbagai anggota keluarga untuk mengejar karir yang bermanfaat atau peran lainnya di bisnis dengan kemajuan dan penghargaan berdasarkan kinerja.
- c. Capital :Menciptakan sistem dan kesepakatan sehingga anggota keluarga dapat menginvestasikan kembali dan, jika perlu, mengambil atau menjual investasi mereka tanpa merusak kepentingan anggota keluarga lain.
- d. Conflict:Menangani konflik yang bisnis keluarga hadapi karena pekerjaan mereka dan kehidupan pribadi berpotongan begitu erat.
- e. Culture :Menggunakan nilai-nilai keluarga dalam mengembangkan rencana dan tindakan. Budaya bisnis keluarga mewakili nilai-nilai keluarga yang berlaku

2.2. Perencanaan Suksesi

Rothwell (2001) mendefinisikan perencanaan suksesi sebagai upaya yang disengaja dan sistematis oleh sebuah organisasi untuk menjamin kelangsungan kepemimpinan di posisi kunci, mempertahankan dan mengembangkan modal intelektual dan pengetahuan untuk masa depan, dan mendorong kemajuan individu. Martin *et al.* (2002) mendefinisikan sebagai transfer bisnis yang dihasilkan dari keinginan pemilik untuk pensiun atau meninggalkan bisnis untuk beberapa alasan lainnya. Suksesi dapat melibatkan transfer ke anggota keluarga pemilik, karyawan, atau pembeli eksternal. Suksesi adalah proses seumur hidup dalam keseluruhan proses bisnis untuk mempersiapkan pengalihan kekuasaan dan kontrol dari generasi ke generasi (Aronoff, 2003).

Dari pendapat para ahli disimpulkan definisi perencanaan suksesi adalah upaya yang disengaja dan sistematis yang dibuat karena keinginan pemilik untuk meninggalkan bisnis dan mempersiapkan pengalihan dan kontrol dari generasi ke generasi selanjutnya.

Suksesi adalah peristiwa yang tak dapat dihindari dalam sebuah bisnis keluarga. Perusahaan keluarga dituntut untuk bisa mewujudkan keberhasilan suksesi dari generasi awal ke generasi selanjutnya. Apabila suksesi yang dila-

kukan tidak berhasil dapat menyebabkan ketidak efektifan dalam suksesi. Terdapat tiga pola suksesi yang tidak efektif (Poza, 2010):

a. *Conservative*

Meskipun orangtua telah keluar dari bisnis, orangtua tetap menjadi bayangan, dan perusahaan dan strategi terkunci di masa lalu.

b. *Rebellious*

reaksi yang berlebihan terhadap kontrol generasi sebelumnya di perusahaan, generasi berikutnya meluncurkan pendekatan bersih untuk organisasi. Sebagai hasilnya, tradisi, warisan, dan bahkan model bisnis atau rahasia untuk sukses yang hancur atau dibuang

c. *Wavering*

Generasi berikutnya lumpuh oleh keraguan, tidak mampu beradaptasi bisnis kompetitif untuk kondisi saat ini, hal itu juga gagal untuk membuat tanda dan menganggap kepemimpinan secara efektif

Meskipun ada banyak penelitian yang berkaitan dengan suksesi, tetapi penekanan pada persiapan ahli waris kurang perhatian ketika itu merupakan aspek penting dari proses suksesi (Sardeshmukh, 2008). Dalam seluruh proses suksesi, untuk mencapai bimbingan yang efektif, pemilik harus berkonsultasi bimbingan proses suksesi pada tahap awal (Wang *et al.*, 2004), Hal ini karena kunci efektivitas suksesi adalah mendapatkan bimbingan yang optimal pada waktu yang tepat dari orang tua mereka (Carlock, 2010). Menurut Smyrnios dan Dana (2006), faktor kunci untuk masalah bisnis keluarga berhubungan dengan pendiri atau pemilik. Pemilik menolak untuk menyerah usahanya adalah kurangnya kesiapan untuk memberikan manajemen kontrol untuk generasi berikutnya (Sharma *et al.*, 2001).

2.3. Transisi Suksesi

Transisi suksesi adalah tahapan anggota keluarga mengisi peran tertentu pada proses suksesi (Handler, 1990 dalam Morris *et al.*, 1996). Selain itu transisi adalah keterlibatan individu dan kelompok konstituen dalam membuat pilihan dan mengevaluasi konsekuensi dari pilihan masa lalu (Murray, 2003). Transisi adalah masa dimana generasi pertama bermaksud untuk pensiun sedangkan generasi

kedua belum siap untuk mengambil alih bisnis keluarga (Ye, 2013 dalam Zhong 2013). Dalam penelitian ini definisi transisi suksesi yang digunakan adalah definisi yang dikemukakan oleh Handler karena dianggap paling pas dengan topik yang dibahas.

Menurut studi sebelumnya Morris *et al.* (1996) pada proses transisi suksesi telah mengidentifikasi beberapa faktor yang berkaitan dengan efektivitas transisi suksesi. Faktor-faktor ini dibagi menjadi tiga dimensi, tingkat persiapan suksesor, hubungan keluarga, serta aktivitas perencanaan dan pengendalian.

2.3.1. Tingkat Persiapan Suksesor

Kategori pertama adalah tingkat persiapan suksesor. Menurut Longenecter *et al.* (2005), keberlanjutan sebuah bisnis keluarga tergantung pada ketersediaan penerus yang mampu. Menurut Morris *et al.* (1996) karakteristik tingkat persiapan suksesor:

a. Pendidikan Formal

Pendidikan formal adalah jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang yang terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi (Undang-Undang No 20 tahun 2003 Pasal 1 Ayat (11)). Hal ini karena pengetahuan dan ketrampilan generik diperoleh melalui pendidikan formal dapat digunakan dalam banyak konteks bisnis (Sardershmukh dan Corbett, 2011)

b. Pelatihan

Pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja (vocational) yang dapat digunakan dengan segera (Mangkuprawira, 2003). Pelatihan memungkinkan suksesor untuk mengidentifikasi peluang bisnis dan menerapkannya (Dickson *et al.*, 2008).

c. Pengalaman Kerja (di luar perusahaan)

Masa kerja atau pengalaman kerja adalah jangka waktu atau lamanya seseorang bekerja pada suatu instansi, kantor atau sebagainya (Alwi, 2001). Pengalaman kerja penting bagi ahli waris masa depan untuk menguji keterampilan suksesor, mencari promosi atau meningkatkan dan bekerja dengan bos yang

tidak terkena pengaruh keluarga (Carlock dan Ward, 2001). Dan berdampak positif pada keberhasilan bisnis (Masuo *et al*, 2001; Ucbasaran *et al*, 2010).

d. Posisi *entry-level*

Entry-level biasanya dipandang sebagai alat untuk mencapai tujuan (Fishman, 1999) Posisi *entry level* adalah posisi masuk pertama kali (*entry level*). Posisi *entry level* yang pertama adalah lapisan bawah sekali dari organisasi, seperti misalnya posisi produksi atau operasi. Posisi *entry level* yang kedua adalah pada arah manajemen yang lebih rendah.

e. Tahun bekerja dalam perusahaan (dan / atau industri)

Melibatkan ahli waris dalam bisnis sedini mungkin sangat penting. Hal ini memungkinkan suksesor untuk belajar bisnis operasi dari dasar yang akan memberi mereka pengalaman dan komitmen untuk bisnis (Sardeshmukh, 2008).

f. Motivasi untuk bergabung dengan perusahaan

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai, 2009). Peningkatan motivasi akan membantu mendorong pertumbuhan perusahaan, yang merupakan kunci untuk rencana suksesi internal (Herbers, 2013).

2.3.2. Hubungan Keluarga

Kategori kedua berkaitan dengan hubungan pribadi dalam keluarga dan antara keluarga dan non-keluarga karyawan perusahaan. menurut Bachkaniwala *et al*. (2001), hubungan baik antara anggota keluarga adalah penentu utama dalam menjaga keharmonisan bisnis berikutnya dapat mencapai transisi yang sukses.

Karakteristik hubungan keluarga:

a. Komunikasi

Komunikasi adalah suatu keterlibatan antara dua orang atau lebih, dan proses pemindahan pesannya dapat dilakukan dengan menggunakan cara-cara yang berkomunikasi yang biasa dilakukan oleh seseorang melalui lisan, tulisan maupun sinyal-sinyal nonverbal (Purwanto, 2011) komunikasi menunjukkan hubungan positif yang ada, hubungan komunikasi yang baik akan mempengaruhi efektivitas proses suksesi (Plyromalis dan Vozikis, 2009)

b. Kepercayaan

Kepercayaan sebagai penilaian hubungan seseorang dengan orang lain yang akan melakukan transaksi tertentu sesuai dengan harapan dalam sebuah lingkungan yang penuh ketidakpastian (Ba dan Pavlou, 2002). Sebuah transisi yang sukses tergantung pada kepercayaan antara incumbent dan suksesornya, sangat penting untuk suksesor dapat membuktikan kepada seluruh karyawan bahwa mereka dapat mempercayai pemilik untuk berbagi kesuksesan perusahaan (Herbers, 2013).

c. Komitmen

Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi (Soekidjan, 2009). Komitmen merupakan variabel penting dalam memahami perilaku individu dan hubungan organisasi (Carlock dan Ward, 2001)

d. Loyalitas

Loyalitas dapat dinyatakan melalui perasaan individu milik perusahaan dan rekan tim, yang dia inginkan untuk membantu, dan kesediaan untuk mendukung pemimpin perusahaan, untuk bertindak sesuai dengan etika dan profesionalisme, bekerja untuk tetap di perusahaan pada masa krisis, untuk menyebarkan informasi tentang nama baik organisasi, dan lain-lain (Varona, 2002)

e. Persaingan antar saudara

Suatu kompetisi antar saudara kandung, adik perempuan dan kakak laki-laki, adik laki-laki dengan kakak perempuan, adik-kakak perempuan dan antara adik-kakak laki-laki. Dalam definisi tersebut terdapat satu hal yang ditonjolkan dalam persaingan bersaudara, yaitu adanya unsur kompetisi yang mencakup perasaan ingin bersaing, tidak mau kalah dari saudaranya, dan rasa cemburu (Chaplin, 2008).

f. Konflik

Merupakan suatu proses sosial di mana individu atau suatu kelompok berusaha untuk memenuhi tujuannya dengan jalan menantang pihak lawan yang disertai dengan ancaman dan/atau kekerasan. (Soekanto, 2006). Bagaimana

menghadapi konflik yang bisnis keluarga hadapi karena pekerjaan mereka dan kehidupan pribadi berpotongan begitu erat (Carlock dan Ward, 2001).

g. Nilai-nilai dan tradisi

Kepercayaan sebuah bisnis keluarga dan nilai-nilai awal dengan pendiri, mencerminkan perilakunya sebagai pemimpin keluarga dan pengusaha (Carlock dan Ward, 2010).

2.3.3. Aktivitas Perencanaan dan Pengendalian

Penelitian menunjukkan bahwa kemampuan untuk menyelesaikan konflik antara anggota keluarga, persaingan, inefisiensi, kepemimpinan demokratis tergantung pada perencanaan dan pengendalian kegiatan dalam bisnis keluarga (Sharma *et al.*, 2003). Karakteristik aktivitas perencanaan dan pengendalian antara lain:

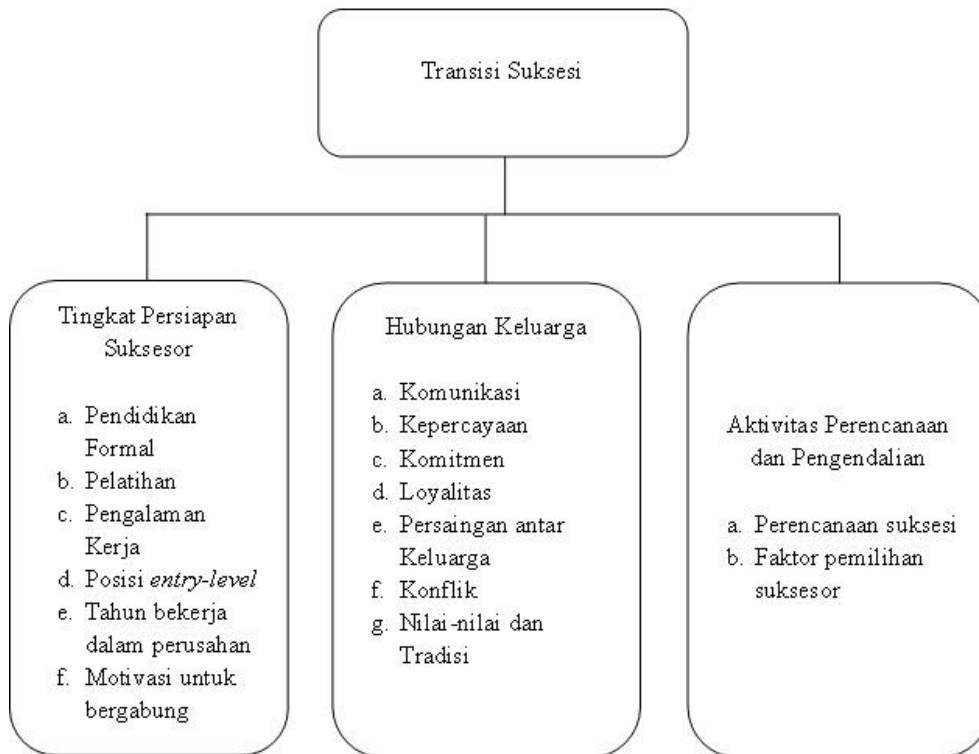
a. Perencanaan suksesi

Suksesi kepemimpinan menjamin kelangsungan perusahaan untuk tetap bertahan, berkembang dan menghasilkan keuntungan (Ikäheimonen, 2011).

b. Faktor pemilihan suksesor

Bisnis keluarga mengalami kesulitan dalam memberikan keberlanjutan, karena pemilihan penggantinya, pembaruan strategis, dan tata kelola hubungan antara keluarga dan bisnis semua memerlukan prinsip-prinsip bisnis manajemen (Poza, 2010).

2.4. Kerangka Kerja Penelitian



Gambar 2.3. Kerangka Kerja Penelitian

Sumber Morris *et al.* (1996)

Melalui penelitian ini akan dianalisa proses transisi suksesi yang telah atau sedang dilakukan di dalam PT Pelayaran Anugerah Wijaya Bersaudara (PT PAWB) berdasarkan dimensi tingkat persiapan suksesor, hubungan keluarga serta aktivitas perencanaan dan pengendalian.