

2. LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian *Family Business*

Perusahaan keluarga merupakan suatu fenomena tersendiri dalam dunia bisnis (Susanto,2007). Perusahaan keluarga dicirikan terutama dengan kepemilikan dan keterlibatan yang signifikan dari keluarga dalam manajemen. Dengan sendirinya anggota keluarga akan mengantisipasi bahwa kepemimpinan dan pengawasan dilakukan oleh keluarga dan akan diturunkan kepada generasi penerus. Susanto (2005) berpendapat bahwa ”pengambilan keputusan dan kebijakan, penyusunan strategi dan kegiatan bisnis sehari-hari dilakukan oleh keluarga” (p.5)

Perusahaan bisa dikatakan sebagai *family business* jika dua atau lebih dari anggota keluarga mengontrol kondisi keuangan perusahaan dan perusahaan bisa diakui sebagai *family business* jika paling sedikit ada 2 generasi yang dilibatkan dalam bisnis dan mereka berpengaruh terhadap kebijakan perusahaan (Ward ,1987).

Definisi dari *family business* bisa dilihat dari (Poza ,2007):

1. Kontrol ownership dari 2 anggota atau lebih dari keluarga atau partnership dari keluarga.
2. Strategi yang dipengaruhi oleh anggota keluarga dalam manajemen perusahaan dengan bisa menjadi aktif didalam manajemen yang berfungsi untuk melanjutkan memperdalam budaya perusahaan, sebagai advisor dalam anggota dewan, atau menjadi pemegang saham.
3. Lebih peduli pada hubungan keluarga.
4. Impian dari pemilik perusahaan keluarga yang berlanjut sampai beberapa generasi.

Pada umumnya karakteristik dari *family business* ialah : adanya keterlibatan yang tinggi dari anggota keluarga dalam bisnis, ikut serta dalam pengambilan keputusan dan kebijakan perusahaan, membuat rencana strategi dan aktivitas sehari-hari dalam perusahaan akan dioperasikan oleh anggota keluarga. Dalam perusahaan keluarga, pemilik ingin untuk selalu terlibat dan berpengaruh dalam setiap langkah

proses (Harris, Martinez and Ward, 1994). Karakteristik yang lain ialah lingkungan untuk belajar dan saling berbagi dalam perusahaan. Ini berarti berbagi cerita sering terjadi pada saat keluarga berkumpul. Karena itu seluruh anggota keluarga biasanya mengerti mengenai perkembangan bisnis karena mereka sering mendengar cerita dari para anggota keluarga yang lain. Ketergantungan dan kepercayaan juga menjadi salah satu karakteristik dari perusahaan keluarga dan kebanyakan dari anggota keluarga sangat menghormati para pendiri perusahaan. Karakteristik yang lain ialah pada bisnis keluarga bersifat tidak formal dan biasanya terjadi kepemimpinan ganda.

2.2. Jenis Perusahaan Keluarga

Dalam terminology bisnis, ada dua jenis perusahaan keluarga dan perusahaan. Pertama adalah *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. Jenis perusahaan keluarga yang kedua adalah *Family Business Enterprise* (FBE), yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Baik kepemilikan maupun pengelolaannya dipegang oleh pihak yang sama, yaitu keluarga. Perusahaan keluarga tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga (Susanto, 2005).

Di Indonesia, kebanyakan perusahaan keluarga adalah FBE di mana para anggota keluarga juga menjadi pengelolanya (Susanto, 2005, p.2). Pada tahap pengelolaan bisnis keluarga, ada 7 isu penting yang muncul (Susanto, 2005):

1. Konflik nilai (*value control*)

Konflik nilai dalam perusahaan terjadi bisa antara keluarga dan perusahaan, antar anggota keluarga, dan antara keluarga dan stakeholders yang lain. Untuk menghindari konflik, anggota keluarga perlu menetapkan peran, yaitu memutuskan siapa mengerjakan apa. Kuncinya adalah komunikasi dan mengungkapkan isu secara terbuka dengan seluruh keluarga, bukan

hanya dengan anggota keluarga. Selanjutnya anggota keluarga dalam berbisnis harus bersikap jujur mengenai masalah-masalah, harapan-harapan, dan rencana-rencana mereka pada masa yang akan datang.

2. Suksesi

Suksesi senantiasa terkait dengan pergantian antargenerasi atau multigenerasi. Isu-isu dalam suksesi antara lain rencana suksesi yang tidak jelas dan konflik dalam menentukan calon penerus yang tepat.

3. Struktur Organisasi

Michael Friedman dan Scott Friedman menjelaskan 4 macam struktur perusahaan keluarga, yaitu kepemilikan tunggal, kemitraan umum, kemitraan terbatas, dan perusahaan terbatas. Dalam kepemilikan tunggal, perusahaan dikelola oleh pemiliknya sendiri. Kemitraan umum merupakan asosiasi sukarela dari dua atau tiga orang, perusahaan, atau badan hukum yang setuju untuk bekerjasama, berbagi keuntungan dan kerugian serta pengawasan untuk tujuan bisnis. Kemitraan terbatas adalah badan hukum yang diciptakan di bawah undang-undang. Struktur perusahaan keluarga yang terakhir adalah perusahaan terbatas, yang memiliki tanggung jawab tidak terbatas pada kewajiban-kewajiban bisnisnya. Sebagai aturan umumnya, pemegang saham perusahaan tidak mempunyai tanggung jawab pribadi untuk hutang-hutang perusahaan atau tanggung jawab lain di luar nilai investasi perusahaan.

4. Kompensasi

Isu kompensasi akhir-akhir ini sering muncul, terutama menyangkut keadilan (*fairness*) antara kompensasi bagi keluarga dan bukan keluarga serta besar kecilnya kompensasi itu.

5. Kompetensi

Kompetensi juga merupakan isu penting karena adanya keterbatasan SDM dan resistensi untuk berubah. Konflik juga bisa terjadi sewaktu memilih anggota-anggota keluarga dan seorang kompeten untuk menjalankan perusahaan.

6. *Revenue distribution*

Isu pembagian pendapatan yang muncul di sini adalah mengenai keadilan distribusi pendapatan di antara anggota-anggota keluarga.

7. *Alignment*

Isu terakhir adalah adanya penyelarasan (*alignment*) antara keinginan keluarga dan business requirement, dengan tujuan agar proses-proses yang ada dalam operasi perusahaan berjalan lancar.

Menurut Miller, Steiner and Le-Bretton Miller (2003) ada 3 pola pergantian kekuasaan yang tidak efektif (dalam Poza, 2007, p.7) yaitu:

1. *Conservative*. Meskipun pergantian kekuasaan telah dilakukan tetapi bayang-bayang dari kepemimpinan orang tua masih tetap ada dan perusahaan serta strategi terkunci di masa lalu.
2. *Rebelilious*. Pada saat kekuasaan sudah berpindah tangan generasi penerus bereaksi terlalu berlebihan dengan pendekatan pembersihan organisasi seperti tradisi, warisan dan model bisnis seperti rahasia untuk sukses dihilangkan atau dibuang tidak dipakai lagi.
3. *Wafering*. Generasi penerus yang tidak mampu untuk mengambil keputusan dan gagal beradaptasi dalam persaingan bisnis yang kompetitif, selain itu juga gagal dalam kepemimpinan yang efektif

Berdasarkan hasil studi yang dilakukan oleh Carney (2005) ada 3 hal tambahan keuntungan kompetitif dari perusahaan keluarga yaitu:

1. *Efficiency*. Karena ada kekuasaan yang berlebih dari pemilik perusahaan maka biaya administrasi secara keseluruhan akan lebih terpangkas.
2. *Social Capital*. Dalam perusahaan keluarga modal sosial ini bisa didapat dari transfer pengetahuan dan keuntungan pembangunan jaringan atau networking yang lebih luas.
3. *Opportunistic Investment*. Berdasarkan kecepatan dan kegesitan dalam menghadapi peluang baru.

Dalam *family business* untuk bertahan dalam jangka panjang perusahaan keluarga harus mempunyai hal yang positif bagi karyawan seperti perusahaan yang memperhatikan kesejahteraan karyawan, mempunyai kuntungan bagi masyarakat banyak seperti CSR (*Corporate Social Responsibility*) dan mempunyai komitmen dan niatan untuk menghasilkan barang yang baik yang tidak mengecewakan bagi konsumen. Cabera-Suarez, De Saa-Perez dan Garcia Almeida (2001) mengatakan dalam *family business* sangat diperlukan mendapat dukungan dari budaya organisasi yang menjamin kualitas dan pelayanan terhadap pelanggan yang baik. Transfer pengetahuan dan kemampuan memimpin perusahaan keluarga pun perlu diwariskan secara turun temurun dari generasi ke generasi untuk membuat perusahaan keluarga lebih mudah untuk bertahan dan meningkatkan performa perusahaan (Poza, 2007).

2.3. *Corporate Entrepreneurship*

Hisrich, R.D,et al (2008) mendefinisikan *Intrapreneurship* sebagai kewirausahaan yang terjadi di dalam organisasi yang merupakan jembatan kesenjangan antara ilmu dengan keinginan pasar. 2008). *Intrapreneurship* umumnya dimulai dari karyawan dalam sebuah organisasi yang mempunyai sebuah ide bisnis atau inovasi. Istilah “*corporate entrepreneurship*” telah berkembang menjadi “*intrapreneurship*”, sebuah istilah yang dimaksud untuk mencerminkan kegiatan usaha “intrakorporat”.

“Definisi *intrapreneurship* juga bisa diartikan bagaimana perusahaan memelihara inovasi dan meningkatkan keuntungan dengan cara mengimplementasikan dan mendukung aktivitas *entrepreneurial*” (*Corporate Entrepreneurship*, 2000, p.5). Atau juga bisa diartikan “kebebasan berwirausaha dalam struktur organisasi perusahaan” (*Corporate Entrepreneurship*, 2000, p.30).

Intrapreneuring dapat diartikan sebagai “suatu sistem revolusioner yang menjadikan inovasi berkembang semakin cepat dalam perusahaan besar dengan cara membuat bakat berwirausaha lebih baik digunakan atau diaplikasikan” (*Corporate Entrepreneurship*, 2000, p.30).

Agar supaya *intrapreneurship* dapat berkembang di dalam sebuah organisasi besar maka perlu terdapat adanya lima (5) macam “faktor kebebasan” (Winardi, 2008) sebagai berikut :

1. Seleksi diri

Perusahaan-perusahaan harus memberikan peluang kepada para inovator untuk mengemukakan ide-ide mereka, dan bukan menjadikan tanggung jawab untuk menghasilkan ide-ide baru, tanggung jawab yang ditugaskan kepada beberapa individu atau kelompok-kelompok tertentu.

2. Jangan ide yang diciptakan di tengah jalan, diserahkan kepada pihak lain (*no-hand-offs*)

Setelah ide-ide muncul, para manajer harus membiarkan orang-orang yang menciptakan ide tersebut, melanjutkannya (menerapkannya) dan jangan mengintruksikannya untuk menyerahkan ide tersebut kepada pihak lain.

3. Pihak yang melakukanlah yang mengambil keputusan

Kepada pihak yang memunculkan ide, perlu diberikan kebebasan tertentu untuk mengambil keputusan tentang pengembangan dan implementasi ide tersebut.

4. Perlu diciptakan apa yang dinamakan waktu untuk membantu penciptaan inovasi (*corporate “slack”*)

Perusahaan-perusahaan yang menyediakan dana dan waktu (“*slack*”) memfasilitasi inovasi.

5. Akhirilah falsafah penemuan “akbar” (*end the “home-run” philosophy*)

Pada beberapa perusahaan, terlihat gejala bahwa pimpinan puncaknya hanya berminat terhadap ide-ide inovatif, yang dapat menciptakan hasil-

hasil luar biasa, (*major breakthroughs*). Dalam kultur demikian *intrapreneurship* dikekang.

Menurut Holt (1993) “terdapat aneka macam aspek *intrapreneurship*, akan tetapi yang perlu dipahami adalah bahwa produk-produk dan servis-servis baru dapat diciptakan orang melalui kegiatan “*invention*” atau “*innovation*”. *Invention* berarti penciptaan sesuatu yang baru, hasil yang diciptakan oleh seorang inventor, yang sebelumnya belum pernah ada. Sebaliknya, *innovation* merupakan sebuah cara baru untuk memanfaatkan sumber-sumber daya yang ada” (dalam Winardi, 2008,p.60).

“*Corporate Innovators* sangat diperlukan dalam *Intrapreneurship* karena mempunyai karakteristik seperti inovator sangat ahli untuk membuat orang lain mau mengadopsi ide baru dan sangat mahir menolong orang lain dalam perusahaan karena inovator menyadari inovasi sangat bagus untuk organisasi dan mampu melihat peluang dalam setiap kesempatan dalam lingkungan mereka “(*Corporate Entrepreneurship*,2000, p.30).

Ada dua pandangan tentang *intrapreneurship*. Pandangan yang pertama mengatakan bahwa *intrapreneurship* adalah suatu *entrepreneurship* yang selalu menekankan pada pengembangan sumber daya manusia, yaitu sumber daya dari dalam untuk memacu bisnis yang sukses. Pandangan yang kedua berpendapat bahwa *intrapreneurship* itu terjadi hanya pada lembaga usaha besar atau perusahaan besar saja, dimana bagian-bagian didalamnya perlu menggerakkan *entrepreneurship* dengan mengambil resiko dan inovasi.

2.4. Orientasi Kewirausahaan

Survey orientasi kewirausahaan akan sangat berguna untuk membantu perusahaan untuk menyiapkan strategi dalam membuat dan mempertahankan semangat kewirausahaan. Untuk mengetahui apakah organisasi mempunyai semangat kewirausahaan yang tinggi atau tidak maka akan digunakan 7Fs (Thornberry ,2006). Berikut pembahasan mengenai 7Fs dalam survey orientasi kewirausahaan:

1. *Fast*. Kecepatan merupakan keuntungan kompetitif dalam menangkap suatu kesempatan yang ada. Kecepatan berarti bahwa kecepatan dalam pengambilan keputusan, kecepatan mengalokasikan sumber daya, dan pengiriman yang cepat. Jadi organisasi yang di dalamnya terdapat kecepatan maka akan mempunyai keuntungan kompetitif.
2. *Flexible*. Fleksibilitas sama pentingnya dengan kecepatan dalam pasar sekarang ini. Kemampuan untuk menggerakkan orang dan sumber daya secepat mungkin untuk menangkap peluang pasar yang ada adalah kunci untuk sukses. Banyak perusahaan yang terlalu rumit dalam pembagian fungsi, divisi dari pekerja yang banyak membuat sumber daya perusahaan dan terutama sumber daya manusia menjadi sulit untuk menangkap setiap peluang yang ada.
3. *Focused*. Organisasi harus merencanakan dan membuat struktur, jika tidak maka akan terjadi kekacauan. Organisasi harus terbuka terhadap setiap kesempatan yang ada. Banyak kesempatan yang bisa diambil oleh organisasi dan kemampuan organisasi harus tetap fokus menjadi sangat penting. Karena tidak memungkinkan organisasi menghabiskan semua sumber daya dan waktu untuk mengejar setiap kesempatan yang muncul. Jadi fokus dan fleksibilitas harus berjalan bersamaan pada abad 21 ini.
4. *Friendly*. Perlakuan lain yang harus dimiliki oleh perusahaan yang berorientasi kewirausahaan adalah persahabatan. Untuk perusahaan yang masih baru berdiri harus bersikap bersahabat dengan pihak internal dan eksternal pelanggan dan pekerja. Sedangkan untuk perusahaan yang sudah lama berdiri maka harus membentuk suatu identitas baru sebagai organisasi yang bersahabat.
5. *Frugal*. Hemat bukan berarti murahan. Menjadi hemat berarti menghabiskan uang dengan bijaksana untuk membuat suatu strategi. Bagi organisasi kewirausahaan, hemat berarti fokus yang konsisten dalam menjaga biaya tetap terkontrol sementara kita mengambil keuntungan dari peluang yang bertumbuh.

6. *Far-Reaching*. Berkaitan dengan pasar dan distribusi. Perusahaan yang oportunis menyadari dunia adalah satu kesatuan dan perusahaan tidak bisa hanya berkonsentrasi terhadap satu atau dua pasar yang ada. Jadi perusahaan menyadari bahwa jika ada suatu keadaan memburuk di pasar pertama tetapi di tempat lain tidak sehingga akan mengurangi dampak ekonomi yang akan mengakibatkan jatuhnya perusahaan.

7. *Futuristic*. Dapat diartikan bahwa perusahaan harus berpikir ke depan. Dalam menjalin persahabatan dengan konsumen tidak hanya dimulai dari masa sekarang tetapi juga harus memikirkan untuk konsumen di masa datang yang bahkan belum dipunyai untuk suatu produk. Memang ini terlihat sangat tidak mungkin tetapi perusahaan harus menyiapkan langkah antisipasi dari pasar baru yang mungkin muncul.

2.5. Rencana Strategik

2.5.1. Pengertian Strategi

Strategi (*strategy*) adalah rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen strategis (*strategic management*) merupakan proses manajemen yang komprehensif dan berkelanjutan yang ditujukan untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi yang efektif, hal ini merupakan sebuah cara untuk menanggapi peluang dan tantangan bisnis. Strategi yang efektif (*effective strategies*) adalah "strategi yang mendorong terciptanya suatu keselarasan yang sempurna antara organisasi dengan lingkungannya dan antara organisasi dengan pencapaian dari tujuan strategisnya" (Griffin, 2002, p.226).

2.5.2. Komponen Strategi

Secara umum, strategi yang disusun dengan baik meliputi tiga bidang (Griffin, 2002) yaitu :

- a. Kompetensi unggulan (*distinctive competence*) : kekuatan organisasional yang hanya dimiliki oleh sejumlah kecil perusahaan yang bersaing.

- b. Ruang lingkup (scope) : merinci rentang pasar di mana suatu perusahaan atau organisasi akan bersaing.
- c. Alokasi sumber daya (resource deployment) : bagaimana organisasi akan mendistribusikan sumber dayanya di antara bidang-bidang yang menjadi lahan persaingannya.

2.5.3. Jenis-jenis Strategi

Dari perspektif sederhana dapat diasumsikan bahwa pengusaha dan perusahaan mempunyai pengetahuan tentang produk yang sudah ada dan mempunyai pengetahuan tentang kelompok konsumen mana yang menjadi sasaran penjualan produk tersebut (pasar yang sudah ada). Berbagai kombinasi yang berbeda dari tingkat yang berbeda dari jenis-jenis pengetahuan memberikan suatu model dari berbagai strategi pertumbuhan yang berbeda. Strategi pertumbuhan ini (Robert & Shepherd, 2008) adalah :

- a. Strategi penetrasi (*penetration strategy*)

Strategi untuk tumbuh dengan cara mendorong para konsumen lama untuk membeli lebih banyak produk perusahaan. Strategi ini berfokus pada produk perusahaan dalam pasar yang sudah ada. Pengusaha berusaha menembus produk atau pasar ini lebih jauh dengan cara mendorong konsumen yang sudah ada untuk membeli lebih banyak produk perusahaan tersebut. Strategi pertumbuhan ini tidak melibatkan apa pun yang baru bagi perusahaan dan bergantung pada pengambilan pangsa pasar dari pesaing dan/atau pengembangan ukurannya dari pasar yang sudah ada. Oleh karena itu, strategi pertumbuhan ini berupaya untuk lebih mengeksplorasi usahanya semula.

- b. Strategi pengembangan pasar (*market development strategy*)

Meliputi penjualan produk perusahaan yang sudah ada pada kelompok konsumen yang baru. Strategi untuk tumbuh dengan cara menjual produk-produk yang sudah ada ke konsumen yang baru.

c. Strategi pengembangan produk (*product development strategy*)

Strategi untuk tumbuh dengan cara mengembangkan dan menjual produk-produk baru pada orang-orang yang telah membeli produk-produk lama dari perusahaan. Keuntungan lebih jauh dari menggunakan strategi pengembangan produk adalah kesempatan untuk memanfaatkan sistem distribusi yang sudah ada dan reputasi korporasi yang telah dimiliki perusahaan dengan para konsumennya.

d. Strategi diversifikasi (*diversification strategy*)

Strategi untuk tumbuh dengan cara menjual produk baru ke pasar yang baru. Walaupun kedua dasar pengetahuannya tampaknya baru, beberapa strategi diversifikasi berkaitan dengan pengetahuan dari pengusaha (dan perusahaan).

Pendapat lain mengatakan, sebagian besar bisnis di masa sekarang juga mengembangkan strategi pada dua tingkat yang berbeda (Griffin, 2002) yaitu :

a. Strategi tingkat bisnis (*business-level strategy*)

Adalah serangkaian strategi alternatif yang dipilih organisasi pada saat organisasi tersebut berbisnis dalam suatu industri atau pasar tertentu. Alternatif semacam itu membantu organisasi untuk memfokuskan usaha persaingannya dalam setiap industri atau pasar pada suatu target.

b. Strategi tingkat korporasi (*corporate-level strategy*)

Serangkaian alternatif strategi yang dipilih organisasi pada saat organisasi mengelola operasinya secara simultan di beberapa industri atau di beberapa pasar.

2.13. *Cross Functional*

Cross functional menggambarkan tentang hubungan antar fungsi atau departemen dalam perusahaan. Hal ini terlihat dan dapat diukur melalui proses komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan atau organisasi.

Komunikasi (*communication*) adalah proses penyampaian informasi dari satu orang ke orang lain. Komunikasi yang efektif (*effective communication*) adalah “proses pengiriman pesan sedemikian rupa sehingga pesan yang diterima memiliki makna sedekat mungkin dengan maksud si pengirim” (Griffin, 2002, p.105).

Komunikasi interpersonal secara umum memiliki dua bentuk (Griffin, 2002) yaitu :

a. Komunikasi lisan (*oral communication*)

Percakapan tatap muka, diskusi kelompok, percakapan telepon dan situasi-situasi lain ketika ucapan digunakan untuk mengekspresikan makna.

b. Komunikasi tulisan (*written communication*)

Memo, surat, laporan, catatan, dan metode-metode lain di mana tulisan digunakan untuk menyampaikan makna.

Sedangkan komunikasi organisasional adalah komunikasi yang mengalir antar dan antara unit-unit dan grup-grup organisasional. Masing-masing bentuk komunikasi ini bisa berupa lisan dan tulisan, tetapi tiap bentuk juga bisa dikembangkan menjadi pola komunikasi yang lebih luas di sepanjang organisasi. Ada dua bentuk komunikasi organisasional (Griffin, 2002) adalah :

a. Komunikasi vertikal (*vertical communication*)

Komunikasi yang mengalir ke atas dan ke bawah dalam hierarki organisasi, biasanya melalui saluran-saluran pelaporan formal – yaitu, komunikasi antara manajer dengan bawahan dan bisa melibatkan beberapa level organisasi yang berbeda.

b. Komunikasi horizontal (*horizontal communication*)

Komunikasi yang mengalir ke samping di dalam organisasi, melibatkan kolega dan rekan kerja dari level organisasi yang sama dan bisa melibatkan individu-individu dari beberapa unit organisasi yang ada. Komunikasi horizontal memainkan peranan penting dalam tim-tim kerja yang beranggotakan wakil-wakil dari beberapa departemen.

2.7. Dukungan

Dukungan di dalam organisasi mencakup dukungan manajemen terhadap tumbuhnya ide-ide baru yang bersifat *entrepreneurial*, hal ini diukur dari inovasi-inovasi yang dilakukan oleh karyawan bagi pengembangan bisnis perusahaan atau organisasi.

Inovasi adalah kemampuan untuk menggunakan solusi kreatif dalam mengisi peluang sehingga membawa manfaat dalam kehidupan masyarakat (Buchari, 2008)

Ada tiga jenis inovasi (Robert & Shepherd, 2008) yaitu :

- a. Inovasi biasa (*ordinary innovation*)

Yaitu, produk-produk baru dengan sedikit perubahan teknologi.

- b. Inovasi teknologi (*technological innovation*)

Yaitu, produk-produk baru dengan kemajuan teknologi yang signifikan.

- c. Inovasi terobosan (*breakthrough innovation*)

Yaitu, produk-produk baru dengan sejumlah perubahan teknologi.

2.8. Intelijen Pasar

Intelijen pasar merupakan kemampuan perusahaan dalam membaca dan berhubungan dengan pasar. Hal ini terlihat dan diukur dari segmentasi pasar dan bagaimana perusahaan memilih pasar sasaran.

Pasar secara umum dapat dikatakan bahwa, tempat pertemuan antara penjual dan pembeli. Pengertian ini mengandung arti bahwa yang dimaksud dengan pasar disini adalah suatu tempat atau daerah yang didalamnya terdapat kekuatan-kekuatan

permintaan dan penawaran yang saling bertemu untuk menentukan suatu harga (Sumarni & Soeprihanto, 1998).

Segmentasi pasar yaitu tindakan membagi suatu pasar yang bersifat heterogen ke dalam satuan-satuan pasar (segmen pasar) yang bersifat homogen. Sehingga perusahaan dapat memusatkan kegiatan pemasarannya pada segmen-segmen pasar yang dipilih dan masing-masing segmen bersifat homogen. Syarat-syarat untuk mengadakan segmentasi pasar (Sumarni & Soeprihanto, 1998) adalah :

- a. Dapat diukur (*measurability*)

Sejauh mana besarnya pasar dan daya beli segmen ini dapat diukur.

- b. Dapat terjangkau (*accessibility*)

Sampai sejauh mana segmen ini dapat secara efektif dicapai dan dilayani.

- c. Besarnya (*substantiality*)

Sejauh mana segmen ini cukup menguntungkan. Sebuah segmen haruslah kelompok homogen sebesar mungkin yang sejalan dengan program pemasaran.

- d. Dapat dilaksanakan (*actionability*)

Hal ini merupakan ukuran seberapa jauh program-program yang efektif dapat dirancang untuk menarik segmen pasar.

Perusahaan harus memutuskan banyaknya segmen pasar yang harus diliput dan melakukan identifikasi segmen yang terbaik. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, Philip Kotler mengemukakan 3 (tiga) strategi peliputan pasar (dalam Sumarni & Soeprihanto, 1998) yaitu :

- a. Pemasaran serba sama (*undifferentiated marketing*)

Perusahaan dapat memutuskan untuk mengabaikan perbedaan segmen pasar dan mengikuti keseluruhan pasar dengan hanya satu tawaran produk

atau jasa. Dalam hal ini, pasar diperlukan sebagai suatu keseluruhan dan memusatkan perhatian pada apa yang menjadi kebutuhan pelanggan. Perusahaan berupaya mendisain jasa-jasa dan suatu program pemasaran yang menarik untuk sejumlah besar pelanggan. Dasar pemikiran jenis ini adalah penghematan biaya.

b. Pemasaran serba aneka (*differentiated marketing*)

Perusahaan memutuskan untuk beroperasi dalam beberapa segmen pasar tetapi merancang tawaran tersendiri. Untuk setiap segmen, produk atau jasa dan program pemasarannya adalah berbeda-beda, dengan maksud agar jumlah penjualan meningkat serta memperoleh kedudukan yang kuat pada setiap segmen pasar.

c. Pemasaran terpusat (*concentrated marketing*)

Terjadi manakala perusahaan memutuskan untuk membagi pasar menjadi segmen-segmen tertentu dan memusatkan upaya pemasaran yang besar pada satu segmen saja. Pada umumnya strategi ini digunakan oleh perusahaan yang tidak berhasil melayani banyak kelompok pembeli yang paling menguntungkan. Hal ini dikarenakan terbatasnya sumber-sumber, sehingga perusahaan harus mengembangkan produk atau jasa yang lebih ideal bagi kelompok tersebut.

2.9. Pengambilan Risiko

2.9.1. Pengertian Pengambilan Risiko

Menurut Iqbal Hasan (2004) “risiko merupakan sesuatu, yang akan diterima atau ditanggung oleh seseorang sebagai konsekuensi atau akibat dari suatu tindakan.”

Terdapat beberapa pengertian lain dari risiko, yaitu :

- a. Risiko adalah kesempatan timbulnya kerugian
- b. Risiko adalah kemungkinan timbulnya kerugian

- c. Risiko adalah ketidakpastian
- d. Risiko adalah penyimpangan hasil aktual dari hasil yang diharapkan
- e. Risiko adalah suatu hasil yang berbeda dari hasil yang diharapkan.

Definisi risiko bisnis menurut Wasis (1999) adalah “kemungkinan adanya kerugian dalam menjalankan suatu bisnis tertentu. Dalam penelitian ini risiko bisnis akan diteliti dari dua sisi yaitu sisi perusahaan yang disebut risiko perusahaan dan dari sisi industri yang disebut risiko industri” (p.193).

Risiko perusahaan adalah risiko yang timbul karena adanya ketidakpastian di masa yang akan datang dalam pengoperasian perusahaan (Wasis,1999). Risiko industri dalam penelitian ini artinya sama dengan pengertian risiko perusahaan, hanya saja risiko perusahaan tersebut dikelompokkan berdasarkan industri tertentu dan disebut risiko industri (Mayangsari & Sudibyo, 2005).

2.9.2. Jenis-jenis Risiko

- a. Risiko Dinamis, yaitu risiko yang berhubungan dengan dinamika atau perubahan keadaan ekonomi, seperti tingkat harga, selera dan teknologi.

Risiko dinamis dapat berupa sebagai berikut :

- Risiko Manajemen yang terdiri atas :
 - Risiko Pasar
 - Risiko Keuangan
 - Risiko Produksi
- Risiko Politik, yaitu risiko yang berhubungan dengan terjadinya perubahan politik yang diambil oleh Pemerintah.

- Risiko Inovasi, yaitu risiko yang berhubungan dengan terjadinya perubahan – perubahan produk, baik berupa bentuk, isi, cara-cara, metode baru dalam pembuatannya.
- b. Risiko Statis, yaitu risiko yang berhubungan dengan keadaan ekonomi yang statis.

Risiko statis dapat berupa sebagai berikut :

- Risiko Fundamental, yaitu risiko yang menyangkut rakyat banyak
- Risiko Khusus, yaitu risiko yang menyangkut orang perorangan
- Risiko Murni, yaitu risiko yang sifatnya alami (murni)
- Risiko Spekulatif, yaitu risiko yang sifatnya untung-untungan
- Risiko Perorangan, yaitu risiko yang dapat menimpa orang
- Risiko Kebendaan, yaitu risiko yang menyangkut harta benda.

2.9.3. Sumber-sumber Risiko

- a. Masyarakat (Risiko Sosial), berupa tindakan orang – orang yang menciptakan kejadian yang menyebabkan terjadinya penyimpangan yang merugikan dari harapan kita.
- b. Fisik (Risiko Fisik), berupa fenomena alam dan kesalahan manusia.
- c. Ekonomi (Risiko Ekonomi), berupa keadaan ekonomi yang mungkin mengalami perubahan atau tidak.

2.9.4. Kondisi Berisiko

Kondisi Berisiko adalah suatu keadaan yang memenuhi beberapa syarat yaitu:

- a. Ada alternatif tindakan yang fisibel atau dapat dilakukan

- b. Ada kemungkinan kejadian yang tidak pasti dengan masing – masing nilai probabilitas
- c. Memiliki nilai “*pay off*” sebagai hasil kombinasi suatu tindakan dan kejadian tidak pasti tertentu.

Pay off merupakan nilai yang menunjukkan hasil yang diperoleh dari kombinasi suatu alternatif tindakan dengan kejadian tidak pasti tertentu, *pay off dapat* berupa nilai pembayaran, laba, kenaikan pangsa pasar, kekalahan, penjualan, kemenangan, dan sebagainya.

2.10. Kecepatan

Keluhan konsumen bisa diartikan sebagai identifikasi kegagalan pelayanan dan diharapkan melalui komunikasi pada konsumen pelayanan bisa ditingkatkan atau menguatkan hubungan kepada pelanggan (Myers ,1999).

Ada 4 ukuran yang menentukan mutu layanan (Armistead & Clark ,1996) yaitu :

1. Respons yang cepat. Organisasi dan pegawainya harus melayani pelanggan dengan cepat dan melaksanakan tugasnya dengan cepat pula.
2. Perubahan yang cepat. Kelenturan menghasilkan produk yang berbeda dari sistem yang sama pada waktu yang ditentukan.
3. Kemanusiaan. Apakah organisasi dan pegawainya tanggap dan memahami kebutuhan pribadi pelanggan?
4. Nilai. Apakah produk melambangkan nilai uang di mata pelanggan

Lalu jika konsumen ingin menggambarkan kita sebagai perusahaan yang bergerak cepat maka pada poin yang kedua yaitu pertanggungjawaban yang didefinisikan sebagai layanan yang cepat, sikap organisasi yang lebih baik memberikan respons pada kebutuhan pelanggan daripada mencari cara menghindari mereka. ”Pelaksana layanan yang baik adalah mereka yang mampu mengantisipasi permintaan pelanggan dan yang tidak memberikan alasan mengapa permintaan ini tidak dapat dipenuhi” (Armistead & Clark ,1996, p.180).

2.11. Fleksibilitas

Birokrasi dalam perusahaan membuat pertumbuhan psikologi terhambat dari tiap individu dan menyebabkan kegagalan, frustrasi dan konflik. Agyris berpendapat bahwa setiap individu harus mempunyai tanggung jawab pribadi dan mereka harus mampu mengontrol mereka sendiri, mempunyai komitmen pada tujuan perusahaan, produktif dalam bekerja, dan kesempatan bagi tiap individu untuk mengeluarkan semua kemampuan mereka (dalam Mullins, 1993, p.42).

2.12. Fokus

”Visi adalah manifestasi kolektif dari nilai-nilai budaya, minat, dan ambisi dari para anggota organisasi” (Michael & Shepherd, 2008, p.803).

2.13. Masa Depan

Perusahaan jika ingin menjadi yang terbaik dalam bidang pendapatan, keuntungan dan sebagai pemimpin pasar maka menurut The Drucker Foundation (1997) ada 4 faktor kesuksesan yaitu:

1. *Act like a small company*
2. *Create Innovation*
3. *Create an energizing culture*
4. *Create value added corporate function*

2.13.1. Inovasi

Menurut Gaither dan Frazier (2002) desain suatu produk akan mempengaruhi kualitas produk, biaya produksi, dan kepuasan konsumen. Desain produk dan service sangat krusial atau penting untuk sukses dalam persaingan global. Sumber dari produk inovasi bisa didapat dari pelanggan, manajer, *marketing*, bagian produksi, dan bagian mesin.

2.13.2. *Reward*

Tujuan utama dari *reward* adalah untuk menjaga ritme kerja dari karyawan an untuk memotivasi karyawan agar dapat meraih prestasi yang lebih baik tinggi. *Reward* diberikan untuk merangsang seseorang agar berbuat dan bertindak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pihak manajemen.

Ada dua kategori reward, yaitu ekstrinsik dan intrinsik (Robbins,1989). *Ekstrinsik reward* meliputi:

1. *Financial rewards: salary and wages*

Uang menjadi faktor utama dala ekstrinsik reward. Banyak organisasi menggunakan beberapa jenis insentif untuk memotivasi karyawan mereka.

2. *Financial rewards: fringe benefit*

Yang termasuk di dalam penghargaan jenis ini adalah adanya dana pension untuk karyawan, asuransi kesehatan, program rekreasi bersama dan lain-lain.

3. *Interpersonal rewards*

Penghargaan berupa pemberian kepercayaan untuk menngani tugas-tugas penting, dipercaya, untuk melakukan hal-hal khusus. Hal ini dapat meningkatkan status seseorang di mata rekan-rekan kerjanya.

4. *Promotions*

Penghargaan berupa promosi jabatan untuk karyawan yang memiliki kinerja baik dan senioritas dalam pekerjaanya.

Intrinsik reward adalah penghargaan yang diberikan kepada diri sendiri atas pencapaian keberhasilan dan kepuasan pribadi. Meliputi:

1. *Completion*

Penghargaan ini berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang diberikan perusahaan.

2. *Achievement*

Penghargaan ini berkaitan dengan perasaan sesorang yang meraih sesuatu seperti yang ia harapkan sebelumnya.

3. *Autonomy*

Penghargaan ini berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan yang diberikan dengan cara dan kemauannya tanpa diawasi secara ketat atau dikontrol pihak lain.

4. *Personal Growth*

Penghargaan ini berkaitan dengan peningkatan dan pengembangan kemampuan yang dimiliki oleh tiap individu.

2.13.3. **Teknologi**

Pengertian teknologi menurut Gaither dan Frazier (2002) ialah mengacu pada aplikasi penemuan dan penelitian yang terbaru untuk desain operasi dan proses produksi. Untuk tetap bisa kompetitif perusahaan harus mengadopsi teknologi baru dan menganggap teknologi sebagai bagian dari rencana strategi operasi.

2.14. **Orientasi Individu**

Orientasi individu di dalam organisasi dapat terlihat dari karakteristik *entrepreneurial* yang ada di dalam diri karyawan. Ada sejumlah karakteristik *entrepreneur*, antara lain (Winardi, 2008) yaitu :

- a. Lokus pengendalian internal : para entrepreneur beranggapan bahwa mereka berkemampuan untuk mengendalikan nasib mereka sendiri, mereka mampu mengarahkan diri mereka, dan mereka menyukai otonomi.
- b. Tingkat energi tinggi : para entrepreneur merupakan manusia yang persisten, yang bersedia bekerja keras, dan mereka bersedia untuk berupaya ekstra untuk meraih keberhasilan.
- c. Kebutuhan tinggi akan prestasi : para entrepreneur termotivasi untuk bertindak secara individual untuk melaksanakan pencapaian tujuan –tujuan yang menantang.

- d. Toleransi terhadap ambiguitas : para entrepreneur merupakan manusia yang bersedia menerima risiko, mereka mentoleransi situasi-situasi yang menunjukkan tingkat ketidakpastian tinggi.
- e. Kepercayaan diri : para entrepreneur merasa diri kompeten, dan mereka yakin akan diri mereka sendiri, dan mereka bersedia mengambil keputusan-keputusan.
- f. Berorientasi pada action : para entrepreneur berupaya agar mereka bertindak mendahului munculnya masalah-masalah, mereka ingin menyelesaikan tugas-tugas mereka secepat mungkin dan mereka tidak bersedia menghamburkan waktu yang berharga.

2.15. Organizational development

Organizational Development dapat diartikan sebagai berikut:

“ a top management supported, long range effort to improve an organization`s problem solving and renewal processes, particularly through a more effective and collaborative diagnosis and management of organization culture – with special emphasis on formal work team, temporary team and intergroup culture – with the assistance of a consultant facilitator and the use of the theory and technology of a applied behavioural science, including action research”(Mullins,1993, p.643-644)

Berdasar artian di atas :

1. *Top Management Support* berarti melibatkan anggota dari para eksekutif dan anggota dari kalangan atas untuk terlibat secara aktif dan mendukung.
2. *Problem solving and renewal processes* mengacu pada perusahaan untuk beradaptasi terhadap peluang dan tantangan dari lingkungan.
3. *Collaborative diagnosis and management of culture* mengacu pada proses orang untuk mengatur budaya dalam organisasi daripada organisasi yang diatur oleh budaya.

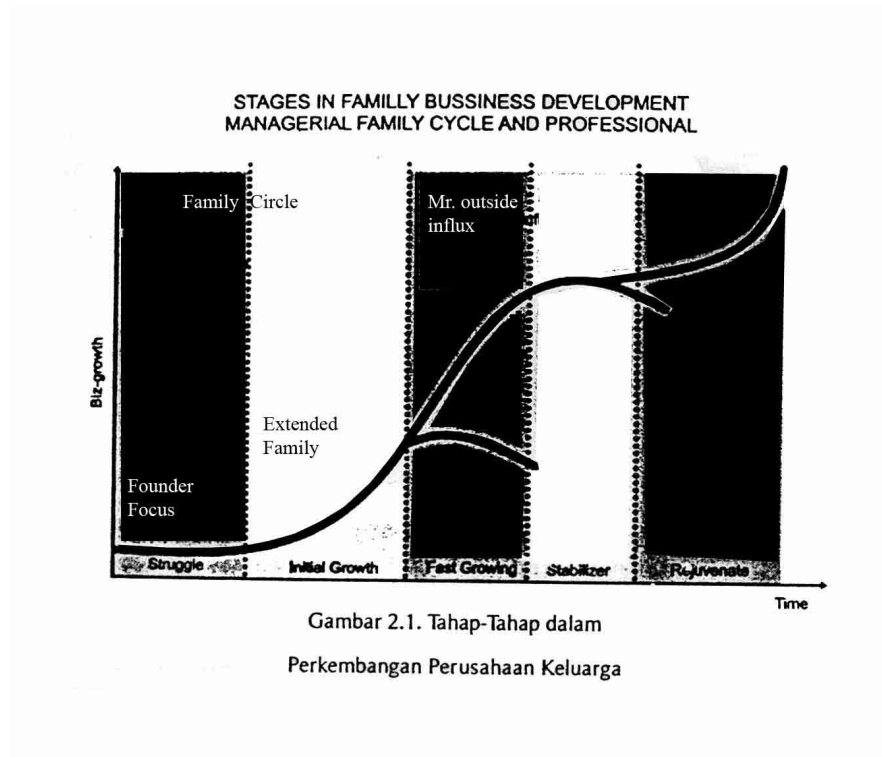
4. *Formal work team* suatu unit kunci dalam *Organizational Development* yang fokusnya bekerja dalam grup.
5. *Consultant – facilitator* mengacu keterlibatan dari pihak ketiga untuk memberikan layanan jasa pada perusahaan.

Action research adalah tindakan diagnosa mengenai masalah organisasi, mengumpulkan data dari client grup, umpan balik dan menganalisa data dan disertai dengan tindakan dari anggota client group untuk memecahkan masalah.

2.113. Siklus Hidup Organisasi

2.113.1 Pengertian Siklus Hidup Perusahaan

Siklus hidup perusahaan bermula dari *close-circle family* sang pendiri. “Pendiri perusahaan keluarga memiliki fokus pada perkembangan perusahaan. Pada tahapan berikutnya, ketika perusahaan sudah tumbuh, generasi kedua dan *extended family*. Pada tahapan berikutnya, saat perusahaan mengalami kematangan (*maturity*) perusahaan membutuhkan peran seorang professional untuk menangani perusahaan” (Susanto *et al*, 2007, p.33).



Sumber: Susanto (*The Jakarta Consulting group on Family Business*)

Sedangkan menurut Ichak Adizes dalam Susanto *et al* (2007) “siklus perkembangan perusahaan dibagi menjadi sepuluh bagian” (p.33), yakni:

1. *Courtship*

Tahapan ini adalah tahapan paling awal, dalam tahapan ini pemimpin perusahaan baru melaksanakan penjajakan terhadap bisnis apa yang akan dimasukinya.

2. *Infancy*

Dalam tahapan *Infancy*, pendiri perusahaan menginformasikan dan mewujudkan idenya dalam bisnis. Perusahaan pada tahap ini mengalami masalah seperti kurang terjaminya *cash flow*, pasar dan sebagainya.

3. *Go-Go*

Dalam Tahapan *go-go*, perusahaan telah mengatasi *cash flow*, pendapatan meningkat, peluang baru, *founder trap*. *Founder trap* terjadi apabila pendiri tidak mau menaruh kepercayaan kepada profesional.

4. *Adolescence*

Dalam tahap *adolescence*, sistem managerial perusahaan bergeser dari manajemen tradisional ke manajemen profesional. Visi dan misi perusahaan harus tetap dijalankan namun pengelolaan bisa dialihkan pada para profesional.

5. *Prime*

Dalam tahap ini perusahaan sudah tidak terlalu menemui banyak kendala asalkan pemimpin mampu mempertahankan kinerja perusahaan dengan cara melakukan kontrol yang memadai guna mencegah penurunan kinerja.

6. *Maturity*

Tahapan *maturity* tidak jauh berbeda dengan tahapan *prime*, disini perusahaan masih harus berusaha mempertahankan kinerjanya agar tidak mengalami penurunan.

7. *Aristocracy*

Tahap *Aristocracy* merupakan saat yang tepat bagi perusahaan untuk melakukan *organizational development*. Mengubah struktur organisasi dinilai tepat dalam tahapan ini untuk menghilangkan ketergantungan terhadap pemilik perusahaan.

8. *Early Bureaucracy*

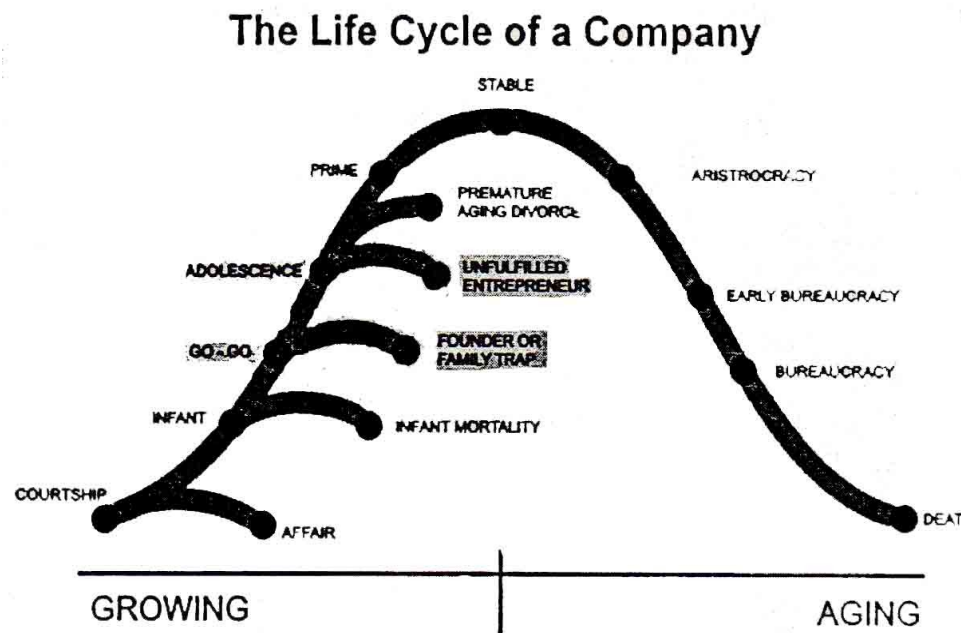
Perusahaan keluarga dalam tahap ini sedang mengalami tahap kemunduran, yang perlu dilakukan birokrasi awal, untuk menentukan strategi-strategi yang harus diterapkan untuk menyelamatkan perusahaan.

9. *Bureaucracy*

Apabila birokrasi awal kurang efektif maka perlu dilakukan birokrasi lanjutan yang serius. Segala kemampuan dikerahkan untuk menyelamatkan perusahaan dari kematian yang sedang menghadang.

10. *Death*

Apabila segala strategi telah dirumuskan dan diterapkan tidak berhasil maka perusahaan keluarga sudah tidak dapat ditolong lagi.



Gambar 2.2 The Life Cycle Company

Sumber: Susanto (*The Jakarta Consulting group on Family Business*)

2.17. Kinerja Perusahaan

Evaluasi kinerja perusahaan dapat dilihat dari berbagai macam sisi, antara lain aspek keuangan, aspek sumber daya manusia, dan aspek pemasaran.

2.17.1. Aspek Keuangan

Kinerja perusahaan dari aspek keuangan dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain dengan menggunakan rasio-rasio keuangan dan model Altman tentang kebangkrutan Usaha (Umar, 2005). Rasio-rasio Keuangan digunakan untuk menganalisis keuangan dalam rangka evaluasi kinerja perusahaan diperlukan rasio-rasio keuangan, misalnya rasio-rasio likuiditas, efisiensi, rasio *leverage*, dan profitabilitas.

Tujuan mengevaluasi bisnis dari aspek keuangan adalah untuk mengetahui apakah realisasi investasi telah sesuai dengan yang diharapkan. Analisisnya dapat ditinjau dari laba dengan membandingkan antara pengeluaran dan pendapatan, ketersediaan dana, biaya modal, kemampuan proyek untuk membayar hutang, dan menilai apakah proyek akan dapat berkembang terus.

2.17.2. Aspek Sumber Daya Manusia

Beberapa hal penting dari SDM yang perlu dievaluasi antara lain “mengenai produktivitas kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, pelatihan dan pengembangan, serta kepemimpinan” (Umar, 2005: p.43). Program pelatihan ditujukan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang, sedangkan pengembangan bertujuan untuk menyiapkan pegawainya siap memangku jabatan tertentu di masa yang akan datang. Program pelatihan dan pengembangan bertujuan antara lain untuk menutupi *gap* antara kecakapan karyawan dan permintaan jabatan, selain untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja.

2.17.3. Aspek Pemasaran

Pada umumnya, “evaluasi untuk aspek pemasaran akan diarahkan untuk mendapatkan informasi mengenai fakta tertentu dibandingkan dengan target atau rencana yang telah ditetapkan sebelumnya” (Umar, 2005: p.43) mengenai :

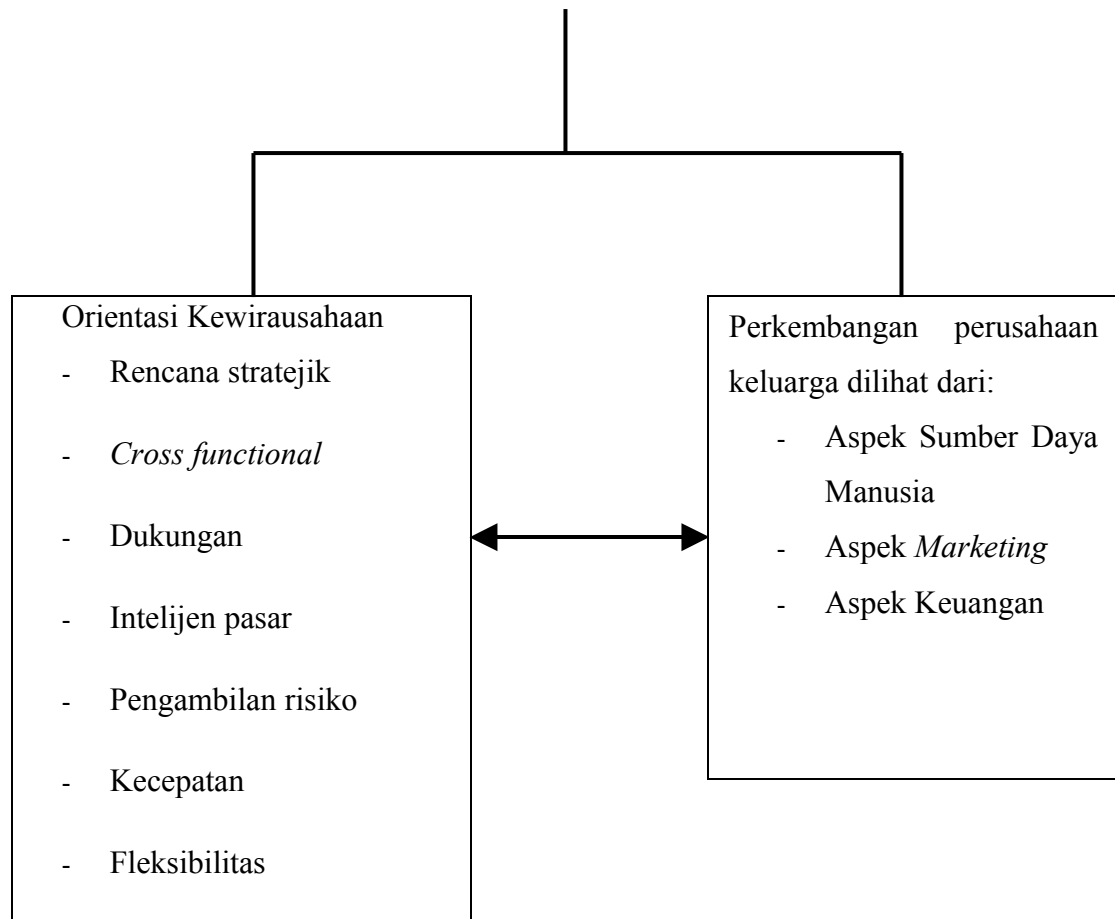
- a. Segmentasi, target, dan posisi produk di pasar.

- b. Strategi bersaing yang diterapkan.
- c. Kegiatan pemasaran melalui bauran pemasaran.
- d. Nilai penjualan.
- e. *Market-share* yang dikuasai perusahaan.

2.18. Kerangka Berpikir

Rumusan masalah :

1. Bagaimanakah orientasi kewirausahaan pada perusahaan keluarga pada industri kecil kayu dan mebel kayu di Jawa Timur?
2. Bagaimana deskripsi dari perkembangan perusahaan keluarga pada industri kecil kayu dan mebel kayu di Jawa Timur ?
3. Bagaimanakah hubungan orientasi kewirausahaan terhadap perkembangan perusahaan



Sumber : Thornberry (2006)