

2. LANDASAN TEORI

2.1. Kewirausahaan

2.1.1. Pengertian Kewirausahaan

Pengertian kewirausahaan menurut Ronstad adalah sebuah proses dinamik di mana orang menciptakan kekayaan *incremental* dan kekayaan tersebut diciptakan oleh individu-individu yang menanggung risiko utama, dalam wujud risiko modal, waktu dan komitmen karier dalam hal menyediakan nilai untuk produk atau jasa tertentu (dalam Winardi, 2008).

Pengertian kewirausahaan juga dikemukakan oleh Schermerhorn Jr. yang mengatakan bahwa entrepreneurship merupakan perilaku dinamik, menerima risiko, kreatif serta yang berorientasi pada pertumbuhan (dalam Winardi, 2008).

Bagi Alma(2008) pengertian kewirausahaan sendiri adalah proses menciptakan sesuatu yang lain dengan menggunakan waktu dan kegiatan disertai modal dan risiko serta menerima balas jasa dan kepuasan serta kebebasan pribadi (Alma, 2008).

Oleh karena itu, disimpulkan bahwa kewirausahaan merupakan semangat, sikap, perilaku dan kemampuan seseorang dalam menangani usaha dan atau kegiatan yang mengarah pada upaya mencari, menciptakan, menerapkan cara kerja, teknologi dan produk baru, atau inisiatif yang inovatif untuk menciptakan suatu peluang baru yang belum pernah ada sebelumnya melalui usaha yang sudah ada maupun usaha yang baru, menanggung resiko peluang tersebut, dengan meningkatkan efisiensi dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik, dan berfokus pada pertumbuhan untuk mendapatkan *return margin* yang lebih besar.

2.1.2. Tipe Kewirausahaan

Kewirausahaan dapat dikelompokkan dengan berbagai macam cara. Winarto (2003) menggolongkan aktifitas kewirausahaan menjadi dua, yaitu:

1. Berwirausaha karena melihat adanya peluang usaha (*entrepreneur activity by opportunity*) dan,
2. Kewirausahaan karena terpaksa tidak ada alternatif lain untuk masa depan kecuali dengan melakukan kegiatan usaha tertentu.

2.2. Wirausahawan

Wirausahawan adalah orang yang bertanggung jawab dalam menyusun, mengelola, dan mengukur risiko suatu usaha bisnis. Dalam arti luas, wirausahawan adalah innovator yang mampu memanfaatkan dan mengubah kesempatan menjadi ide yang dapat dijual atau dipasarkan, memberikan nilai tambah dengan memanfaatkan upaya, waktu, biaya atau kecakapan dengan tujuan mendapat keuntungan (Machfoedz dan Machfoedz, 2004).

Sedangkan menurut Schumpeter, *entrepreneur* atau wirausahawan adalah orang yang mendobrak sistem ekonomi yang ada dengan memperkenalkan barang atau jasa yang baru, dengan menciptakan bentuk organisasi baru atau mengolah bahan baku baru. Orang tersebut melakukan kegiatannya melalui organisasi bisnis yang sudah ada (dalam Alma, 2008).

2.2.1. Ciri-Ciri Wirausahawan

Ciri *seorang* wirausahawan ditunjukkan dengan profil pribadi antara lain adalah sebagai berikut (Machfoedz dan Machfoedz, 2004):

1. Mengejar prestasi

Wirausahawan bercirikan senantiasa menginginkan prestasi prima. Untuk itu mereka lebih memilih bekerja dengan pakar ketika menghadapi problema dan cenderung untuk berpikir cermat serta berfokus pada visi jangka panjang tentang bisnis.

2. Berani mengambil risiko

Wirausahawan tidak takut menjalani pekerjaan yang disertai risiko dengan memperhitungkan besar kecilnya risiko. Mereka menyadari bahwa prestasi yang lebih besar hanya mungkin dicapai jika mereka bersedia menerima risiko sebagai konsekuensi terwujudnya tujuan.

3. Mampu memecahkan permasalahan

Wirausahawan pada umumnya lebih cepat mengidentifikasi permasalahan yang perlu untuk diatasi. Jika mereka mengetahui bahwa solusi yang mereka lakukan kurang tepat, mereka dengan segera memberikan alternatif pendekatan pemecahan permasalahan.

4. Rendah hati

Wirausahawan mendapatkan kepuasan dalam lambang-lambang keberhasilan yang di luar dirinya. Mereka senang usaha yang mereka bangun dipuji orang, namun mereka menolak apabila pujian ditujukan pada diri mereka.

5. Bersemangat

Wirausahawan mampu bekerja melebihi jam kerja rata-rata yang dilakukan orang lain ketika merintis usaha.

6. Memiliki rasa percaya diri

Wirausahawan adalah orang yang memiliki rasa percaya diri yang sangat tinggi dan tidak meragukan kecakapan dan kemampuannya. Mereka berpikir bahwa tindakan mereka akan mampu mengubah kejadian dan percaya bahwa mereka adalah pemimpin bagi diri mereka sendiri.

7. Menghindari sikap cengeng

Wirausahawan senantiasa menghindari sikap cengeng dalam pribadi mandiri.

8. Mencari kepuasan diri

Wirausahawan termotivasi untuk mewujudkan prestasi diri.

2.2.2. Tipe Wirausahawan

Ada 3 tipe utama dari wirausahawan, yaitu (Alma, 2008) :

1. Wirausahawan Ahli (*Craftman*)

Wirausahawan ahli atau seorang penemu memiliki suatu ide yang ingin mengembangkan proses produksi sistem produksi, dan sebagainya. Dia juga menjual lisensi idenya untuk dijadikan produk komersial. Pengetahuannya lebih banyak pada bidang teknis produksi dibandingkan pengetahuan di bidang pengawasan, *financing* dan sebagainya.

2. *The Promoter*

Adalah seorang individu yang tadinya mempunyai latar belakang pekerjaan sebagai *sales* atau bidang *marketing* yang kemudian mengembangkan perusahaan sendiri.

3. *General Manager*

Adalah seorang individu yang ideal yang secara sukses bekerja pada sebuah perusahaan. Dia banyak menguasai keahlian bidang produksi, pemasaran, permodalan dan pengawasan.

2.2.3. Faktor-faktor Pembawa Keberhasilan dan Kegagalan dalam Berwirausaha

Ada beberapa macam faktor pendorong seorang wirausahawan untuk mencapai keberhasilan dalam bisnis yang dijalankannya antara lain adalah (Machfoedz dan Machfoedz, 2004) :

1. Pengendalian diri

Wirausahawan mampu mengendalikan diri. Mereka menyukai pengendalian segala sesuatu yang mereka kerjakan.

2. Tidak suka berpangku tangan

Wirausahawan selalu mencari aktivitas. Mereka tidak dapat duduk menunggu aktivitas yang akan diberikan orang lain kepada mereka. Mereka menyukai aktivitas yang berorientasi kepada kemajuan.

3. Motivasi

Wirausahawan senantiasa menyadari pentingnya rincian dan secara berkesinambungan meninjau segala kemungkinan demi tercapainya tujuan perusahaan.

4. Mampu menganalisa kesempatan

Wirausahawan akan menganalisa dengan cermat setiap kesempatan sebelum dapat meyakini manfaat kesempatan tersebut bagi dirinya.

5. Pemikir yang kreatif

Wirausahawan tidak mengikuti cara berpikir yang telah menjadi kebiasaan dan dilakukan oleh orang pada umumnya.

6. Percaya diri

Wirausahawan mampu mengatasi permasalahan dengan cepat dan gigih dalam mengejar tujuan.

7. Mampu memecahkan persoalan

Wirausahawan mempunyai pemahaman yang jelas tentang sesuatu yang ingin mereka capai dan dapat dengan cepat mengatasi permasalahan dengan cara yang mereka tempuh.

8. Pemikir yang obyektif

Mereka akan menerima modifikasi solusi yang logis dan akan mengubah solusi mereka dengan alternatif yang lebih baik.

Berikut ini adalah faktor-faktor yang dapat menyebabkan kegagalan dalam berwirausaha antara lain adalah (Machfoedz dan Machfoedz, 2004) :

1. Kurang pengalaman manajemen
Banyak wirausahawan yang tidak sepenuhnya memahami sulitnya mengoperasikan sebuah perusahaan. Mereka kurang mengetahui pemahaman umum tentang pokok-pokok disiplin manajemen.
2. Kurang mampu membuat perencanaan keuangan
Wirausahawan beranggapan bahwa modal bukan faktor penting yang diperlukan untuk usaha mereka.
3. Kurang mampu menganalisa lokasi
Wirausahawan kurang tepat dalam memilih lokasi untuk memulai usaha.
4. Bersifat boros
Wirausahawan terlalu boros pada saat membuka usaha dengan pengeluaran dana yang seharusnya dapat ditangguhkan.
5. Kurang bersedia untuk berkorban
Wirausahawan harus menyadari pengorbanan dengan bekerja keras, terutama pada tahun-tahun yang merupakan masa pertumbuhan bisnis mereka.
6. Pengembangan yang berlebihan
Wirausahawan menjalankan program pengembangan usaha tanpa persiapan yang matang.

Jadi yang terpenting dari seorang *entrepreneur* adalah inovasi dan keberanian untuk mengambil resiko. Inilah yang membuat *entrepreneur* selalu tampil dengan gagasan-gagasan baru yang segar, melawan arus pemikiran orang banyak, kreatif atau *thinking out of the "box"*. Bahkan terkadang *dicap* gila pada awal kemunculannya karena bertentangan dengan prinsip-prinsip umum.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa wirausahawan adalah seseorang yang melakukan kegiatan usaha yang dapat menghasilkan keuntungan yang berkesinambungan, dengan cara memasarkan suatu barang atau jasa atau proses yang inovatif kepada orang lain, dan berani mengambil risiko atas kegiatan usahanya tersebut apabila mengalami kegagalan.

2.3. Kepemimpinan

2.3.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah tentang melakukan apa yang baik dan benar sesuai dengan situasi dan orang-orang yang terlibat didalamnya, dengan kemampuan menginspirasi orang lain untuk melakukan hal yang kita inginkan atas kesadaran sendiri, dan tetap menjadi sumber pengaruh. (Williams, 2005)

Pada umumnya para pemimpin menjadi teladan dengan memberi contoh terlebih dahulu dan membangun komitmen melalui perilaku sehari-hari yang menciptakan momentum dan langkah maju. (Kouzes & Posner dalam Williams, 2005).

2.3.2. Teori Kepemimpinan

2.3.2.1. *Trait Approach*

Menurut Thornberry (2006) *trait approach* merupakan sebuah pendekatan dalam menggambarkan seperti apakah seorang pemimpin itu, dan faktor yang mendukung kesuksesan seorang pemimpin, dengan menyebutkan karakteristik-karakteristik yang mewakili seorang pemimpin (Thornberry, 2006).

Thornberry juga mengungkapkan tentang faktor yang mempengaruhi kesuksesan seorang pemimpin, antara lain adalah; pembelajaran, pengalaman, kemampuan untuk menyesuaikan diri, dan keyakinan untuk mengambil pilihan yang benar (Thornberry, 2006).

Pada teori ini Thornberry mengungkapkan bahwa kepemimpinan bisa di pelajari untuk menjadi seorang pemimpin, berlaku juga saat memimpin seperti wirausahawan.

Thus, much of what we call leadership can be learned, and this applies equally to leading like an entrepreneur (Thornberry, 2006).

2.3.2.2. Kepemimpinan *Behavioral*

Teori yang kurang menghiraukan tentang pemimpin karena warisan genetis dan sejenisnya, tetapi lebih fokus kepada bagaimana kita bertindak dan tentang gaya memimpin (Thornberry, 2006).

Gaya memimpin disini dibedakan menjadi dua, sesuai dengan orientasinya masing-masing, antara lain:

1. *Task-oriented*,

Tipe pemimpin yang lebih terfokus pada pengukuran pencapaian tujuan, memberi pengarahan dan petunjuk, merencanakan pekerjaan, dan mengikuti standar-standar.

2. *People-oriented*

Kontras dengan *task-oriented*, tipe *people-oriented* memang peduli tentang penyelesaian tugas-tugas dan pencapaian tujuan, tetapi lebih berfokus pada menciptakan hubungan interpersonal yang baik antar SDM, dengan asumsi bahwa hubungan yang baik dan kehangatan/keakraban antar individu akan memacu kinerja secara tidak langsung (Thornberry, 2006).

Berdasarkan hasil riset, kedua tipe ini independen, sehingga tidak menutup kemungkinan seorang pemimpin rendah dalam kedua dimensi dan sebaliknya (Thornberry, 2006).

2.3.2.3. Kepemimpinan *Situational*

Merupakan perkembangan dari teori kepemimpinan *behavioral*, kepemimpinan *situational* lebih menyesuaikan terhadap situasi yang ada, dengan sikap yang berbeda untuk tiap situasi, tipe kepemimpinan ini cukup bagus untuk kepemimpinan sehari-hari, tetapi bukan sebuah kepemimpinan yang dapat membawa perubahan organisasi yang signifikan atau saat menghadapi aktivitas kewirausahaan yang serius. Tipe yang lebih cocok untuk itu adalah kepemimpinan *transformational* (Thornberry, 2006).

2.3.2.4. Kepemimpinan *Transformational*

Kepemimpinan yang tidak mengikuti situasi, tetapi justru membuat situasi yang mengikuti visi, kepemimpinan yang (banyak dituntut untuk selalu) membawa perubahan yang signifikan dengan menginspirasi, memotivasi, dan terkadang menakuti karyawan agar berjalan searah dengan tujuan (Thornberry, 2006).

Jenis kepemimpinan ini adalah yang paling mendekati *entrepreneurial leadership* meskipun berbeda dalam beberapa jalan pemikiran. Berikut adalah perbedaan & kesamaan masing-masing gaya kepemimpinan (Thornberry, 2006):

Tabel 2.1. Persamaan dan Perbedaan Antara Transformational dan *Entrepreneurial Leadership*

<i>Transformational</i>	<i>Entrepreneurial</i>
Fokus pada organisasi	Fokus pada peluang
Sikap yang berubah	Mencari orang yang berpikiran sama
Fokus pada perubahan	Fokus pada menciptakan
Berhasrat	Berhasrat
<i>A stake in ground</i>	<i>A moving stake</i>
Penataan ulang yang kreatif	Penataan ulang yang kreatif
<i>Committed investment</i>	<i>Staged investment</i>
Komunikasi simbolis	Komunikasi yang personal dan intim
Jangka panjang, tetap di jalur	Jangka menengah, <i>exit strategy</i>

Sumber: Thornberry (2006, p. 26)

Dapat dikatakan bahwa Kepemimpinan adalah sebuah keputusan dan lebih merupakan hasil dari proses perubahan karakter atau transformasi internal dalam diri seseorang. Kepemimpinan bukanlah jabatan, gelar, ataupun atribut demografis, melainkan sebuah kelahiran dari proses panjang perubahan dalam diri seseorang. Ketika seseorang menemukan visi dan misi hidupnya, ketika terjadi kedamaian dalam diri (*inner peace*) dan membentuk bangunan karakter yang kokoh, ketika setiap ucapan dan tindakannya mulai memberikan pengaruh kepada lingkungannya, dan ketika keberadaannya mendorong perubahan dalam organisasi atau apapun yang dipimpinnya.

Dari beberapa teori di atas dapat dilihat perkembangan dari teori yang sederhana bahwa seorang pemimpin dilahirkan, kemudian pada teori *behavioral* dikatakan bahwa seorang pemimpin dapat dibentuk, kemudian teori *situational* menyatakan bahwa seorang pemimpin harus dapat menyesuaikan tindakan dengan

situasi yang ada, hingga teori *transformational* yang menyatakan bahwa seorang pemimpin dituntut untuk dapat membawa perubahan yang signifikan terhadap organisasinya, serupa dengan *entrepreneurial leadership*.

2.4. Entrepreneurial Leadership

2.4.1. Pengertian Entrepreneurial Leadership

Menurut Kuratko (2007), pengertian *entrepreneurial leadership* adalah kemampuan wirausahawan untuk mengantisipasi, menginspirasi visi, mempertahankan fleksibilitas, berpikir strategis, dan bekerjasama dengan orang lain untuk memicu perubahan yang akan menciptakan masa depan yang pasti bagi perusahaan.

McGrath-McMillan (2000) mengungkapkan “*Your most important task as an entrepreneurial leader is not to find new opportunities or to identify the critical competitive insight, Your task is to create an organization that does these things for you as a matter of course*” (McGrath-McMillan, 2000).

Yang berarti, Tugas terpenting dari seorang *entrepreneurial leader* bukanlah mencari peluang baru dan mengidentifikasi *competitive insight* kritis, tetapi membangun sebuah organisasi yang dapat melakukan semua hal tersebut atas kesepakatan bersama.

McGrath-McMillan (2000) juga mengungkapkan tiga kategori besar praktek yang dapat membentuk *entrepreneurial culture*; *Climate-setting practices* (praktek yang menetapkan iklim kerja), *Orchestrating practices* (praktek yang merancang proses mencari dan merealisasikan peluang untuk mengembangkan bisnis), dan praktek “*Hands-on* (praktek turun tangan)” dalam berurusan dengan penyelesaian masalah di lingkungan kerja yang berspekulasi.

1. *Climate setting practice*, Tujuan utama dari praktek ini adalah untuk menciptakan perasaan yang benar-benar terdorong untuk mengerjakan inisiatif bisnis selanjutnya bagi semua orang didalam organisasi.
2. *Orchestrating practice*, praktek yang merancang secara sistematis proses-proses dalam mencari dan merealisasikan peluang yang ada maupun yang belum ada.

3. *Hands-on practice*, praktek yang mengutamakan inisiatif dalam bertindak, untuk mencapai keunggulan kompetitif

(McGrath-McMillan, 2000).

2.4.2. Komponen *Entrepreneurial Leadership*

Entrepreneurial leadership dapat menjadi elemen penting di sebuah manajemen dengan pertumbuhan spekulasi yang tinggi.

Komponen-komponen *entrepreneurial leadership*, antara lain:

1. Menentukan tujuan atau visi perusahaan.
2. Mengeksplorasi dan mempertahankan kompetensi utama perusahaan.
3. Mengembangkan modal sumber daya manusia.
4. Menopang budaya organisasi yang efektif.
5. Menekankan praktek keetisan.
6. Membuat pengendalian organisasional yang seimbang

(Duane & Hitt, 2000 dalam Kuratko, 2007).

2.4.3. Atribut *Entrepreneurial Leadership*

Berikut adalah atribut-atribut dari *entrepreneurial leadership* yang menjelaskan tentang *entrepreneurial leadership* melalui poin-poin indikator seorang *entrepreneurial leader*:

2.4.3.1. *Achievement*

Prestasi kerja itu dapat dicapai dengan ketekunan, skill yang memadai, pengalaman kerja sehingga mereka harus benar-benar mempersiapkan diri dengan baik agar prestasi kerja dapat mereka raih (Arkebauer, 1995).

2.4.3.2. *Persistence*

Ketekunan sangat diperlukan untuk dapat terus konsisten dalam mengerjakan suatu pekerjaan dari awal hingga akhir (Johns, 1946).

2.4.3.3. *Problem Solving*

Kemampuan untuk mengumpulkan dan meneliti fakta yang ada, sehingga kita dapat menghindari, mengantisipasi masalah yang akan datang dan memahami bagaimana menerapkan solusi yang efektif (Arkebauer, 1995).

2.4.3.4. *Self Confidence*

Kepercayaan diri sangat penting dalam mengambil suatu keputusan, bila kita tidak percaya diri maka kita tidak akan dipercaya oleh orang lain (Pierce & Newstrom, 2006).

2.4.3.5. *Expertise*

Pemimpin harus memiliki kemampuan menghadapi tantangan, menginspirasi, memungkinkan, model, keberanian agar pemimpin dapat menghadapi setiap masalah yang muncul (Kouzes & Posner, 1987).

2.4.3.6. *Influence*

Pengaruh menjadi efek tindakan seseorang berakibat pada sikap, nilai-nilai, kepercayaan, atau tindakan dari yang lain (Daft, 2008).

2.4.3.7. *Persuasion*

Another characteristic of servant-leaders is reliance upon persuasion rather than positional authority in making organizational decisions. Servant-leaders seek to convince others, rather than coercing compliance. They are effective at building consensus within groups (Spears & Lawrence, 2004).

2.4.3.8. *Monitoring*

Memonitor lingkungan untuk tetap memiliki informasi aktifitas para pesaing, pembuatan undang-undang baru, perubahan di dalam pasar, seluruhnya itu yang bertugas dalam memonitor adalah manajer (Senior, 2002)

2.4.3.9. Integrity

Integritas berarti karakter yang utuh dari seorang pemimpin. Itu semua menjadi fondasi bagi kepercayaan antara para pemimpin dan pengikutnya (Daft, 2008).

Dari definisi yang ada, dapat di tarik sebuah kesimpulan bahwa seorang *entrepreneurial leader* adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mengantisipasi, menginspirasi visi, mempertahankan fleksibilitas, berpikir strategis, dan bekerjasama dengan orang lain untuk memicu perubahan yang akan menciptakan masa depan yang pasti bagi perusahaan, inovatif, berinisiatif, bertanggung jawab, berani menanggung resiko, sistematis, terencana dalam bertindak untuk mencapai tujuan perusahaan. Atribut-atribut ini akan membantu penelitian dalam menggambarkan *entrepreneurial leadership*.

2.5. Perkembangan Perusahaan

2.5.1. Pengertian Perkembangan Perusahaan

Perkembangan perusahaan adalah suatu proses sadar dan terencana untuk mengembangkan kemampuan suatu perusahaan sehingga mencapai dan mempertahankan suatu tingkat optimum prestasi yang diukur berdasarkan efisiensi, efektivitas dan kesehatan kinerja perusahaan (McGill, 1982).

Pengertian kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan di sini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi (Tika, 2008).

Perkembangan perusahaan dapat diukur dengan melakukan evaluasi kinerja. Evaluasi merupakan lanjutan tindakan oleh pemilik perusahaan untuk mengukur bagaimana kinerja perusahaan sudah berjalan sesuai dengan yang diharapkan atau tidak. Evaluasi adalah suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih di antara keduanya, serta bagaimana manfaat yang telah dikerjakan itu bila dibandingkan dengan harapan-harapan yang ingin diperoleh (Umar, 2005).

Jadi perkembangan perusahaan adalah proses yang sistematis dan strategis dalam meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan dengan lebih baik lagi, dan diikuti dengan proses evaluasi untuk mengukur dan membandingkan dengan harapan yang ingin dicapai.

2.5.2. Perkembangan ditinjau dari Aspek Pemasaran

Peran utama dalam manajemen pemasaran antara lain adalah membuat keputusan mengenai aspek-aspek pemasaran. Menurut Umar (2005), evaluasi aspek pemasaran diarahkan untuk mendapatkan informasi mengenai faktor tertentu dibandingkan dengan target atau rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya:

Volume penjualan

1. Harga jual produk.
2. Perubahan produk.
3. Lingkup pemasaran produk.
4. Saluran distribusi yang digunakan.

2.5.3. Perkembangan ditinjau dari Aspek Keuangan

Menurut Martin et al (Tika, 2008), bidang studi keuangan yang semula bersifat deskriptif dengan penekanan pada merger, peraturan pemerintah, dan cara-cara meningkatkan modal telah berkembang menjadi suatu bidang studi komprehensif yang mempelajari semua aspek pencarian dan penggunaan dana secara efisien.

Sedangkan menurut Umar (2005) mengatakan bahwa tujuan mengevaluasi bisnis dari aspek keuangan adalah untuk mengetahui apakah realisasi investasi telah sesuai dengan yang diharapkan. Analisisnya dapat ditinjau dari :

1. Laba kotor.
2. Total asset perusahaan.
3. Sumber pembiayaan perusahaan.
4. Peralatan yang dipakai oleh perusahaan.

2.5.4. Perkembangan ditinjau dari Aspek Sumber Daya Manusia

Menurut Umar (2005), ada beberapa hal penting dari sumber daya manusia yang perlu dievaluasi antara lain mengenai jumlah pegawai yang bekerja dalam perusahaan dan komposisi pimpinan dalam perusahaan. Program pelatihan ditujukan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang, sedangkan pengembangan bertujuan untuk menyiapkan pegawainya memangku jabatan tertentu di masa yang akan datang.

2.6. Perusahaan Keluarga

2.6.1. Pengertian Perusahaan Keluarga

(Ward dan Aronoff, 2002 di dalam Susanto, Wijanarko, Susanto, Mertosono, 2007). Suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. Donnelley (2002) di dalam Susanto, Wijanarko, Susanto, Mertosono, (2007) menyatakan suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan. Dalam artian didasarkan atas asumsi adanya suksesi yang berjalan.

Terdapat dua jenis perusahaan keluarga yang ada di lingkungan bisnis:

1. *Family Owned Enterprise* (FOE), sesuai dengan namanya, perusahaan keluarga jenis ini dimiliki oleh anggota keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang tidak ada ikatan dalam keluarga atau benar-benar berasal dari luar lingkaran keluarga yang bersangkutan. Dengan kebijakan tersebut anggota keluarga yang berperan sebagai pemilik dapat menjalankan perannya dengan lebih optimal dalam mengawasi, mengendalikan dan mengambil keputusan karena kegiatan operasional di lapangan sudah dikerjakan/ditangani oleh para profesional yang bertugas.
2. *Family Business Enterprise* (FBE), yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Baik pemilikan maupun pengelolaan dipegang oleh pihak keluarga, pada umumnya posisi-posisi kunci

dalam perusahaan dipegang oleh anggota keluarga (Susanto, Wijanarko, Susanto, Mertosono, 2007).

Dari beberapa definisi di atas dapat dikatakan juga bahwa perusahaan keluarga adalah suatu organisasi yang dimiliki oleh anggota keluarga dan paling sedikit ada keterlibatan dua generasi (misalnya anak dari pemilik) yang membuat, mempengaruhi kebijakan dan mengawasinya.

2.6.2. Karakteristik Perusahaan Keluarga

Ada beberapa karakteristik yang membedakan perusahaan keluarga dengan perusahaan yang lainnya, antara lain;

1. Keterlibatan anggota keluarga

Keterlibatan ini dimulai apabila anak-anak atau generasi kedua sudah mulai masuk, pada saat mulai banyak isu yang harus diperhatikan.

2. Lingkungan pembelajaran yang saling berbagi

Generasi penerus cenderung mempunyai kurva pembelajaran (*learning curve*) yang cepat dengan sendirinya pendekatan pribadi dan tingkat kepercayaan menjadi tinggi sehingga keluarga lebih stabil dan konservatif, yang kemudian berimplikasi pada terbentuknya komitmen jangka panjang.

3. Tingginya saling keterandalan

Dalam artian organisasi dapat berjalan meskipun pimpinannya tidak ada di tempat baik karena keperluan berencana maupun mendadak tanpa ada rasa was-was karena ada anggota keluarga lainnya yang berkomitmen dan berilmu (*skilled*) sama menjalankan organisasi tersebut.

4. Kekuatan emosi

Perusahaan keluarga seringkali dikelola secara emosional sehingga rasa kekeluargaan didalamnya cukup tinggi, karyawan seringkali disebut anak dan orang-orang lama dianggap keluarga sendiri, para manajer perusahaan keluarga menggunakan pendekatan pribadi dan memberikan kepercayaan kepada karyawannya.

5. Kekaburan fungsi

Terkadang orang-orang yang mempunyai posisi formal seperti dewan komisaris atau pemegang saham masih terlibat dalam kegiatan-kegiatan

operasional, hal ini bisa mengakibatkan kerancuan dan kebingungan di pihak karyawan, hal ini biasanya disebabkan oleh kecintaan pemilik kepada pekerjaan dan bisnisnya dan merasa ingin mengerjakannya sendiri sehingga ia sering terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan.

6. Kepemimpinan ganda

Berhubungan dengan ciri kelima di atas dengan adanya intervensi dari pihak keluarga yang turut turun dalam kegiatan operasional meskipun sudah ada eksekutif profesional yang bertugas dapat menyebabkan adanya fenomena kepemimpinan ganda yang membingungkan para anak buah.

(Susanto, Wijanarko, Susanto, Mertosono, 2007).

2.6.3. Tingkatan Perkembangan Perusahaan Keluarga

Perkembangan perusahaan menurut Susanto, Susanto, Wijanarko dan Mertosono (2007) ada berbagai tingkatan, antara lain:

1. *Courtship*

Pendiri atau pemilik perusahaan mempunyai ide tetapi tidak diinformasikan ataupun tidak pernah dijalankan.

2. *Infancy*

Pendiri atau pemilik perusahaan mempunyai ide dan diwujudkan dalam bisnis. Sedangkan yang dimaksud dengan *infant mortality* adalah permasalahan yang dihadapi perusahaan umpannya karena sangat rendah atau kurang terjaminnya *cash flow*, belum stabilnya pasar dan sebagainya.

3. *Go-go*

Karakteristiknya antara lain adalah telah mengatasi *negative cash flow*, pendapatan meningkat, berkembang pesat, mencari kesempatan-kesempatan baru, adanya *founder trap*, pendiri tidak dapat bekerja sendiri, sistem administrasi diperlukan untuk menghindari *founder trap*, dan adanya dewan direksi.

Namun jika pendiri selalu menganggap hanya pemilik (*founder*) atau keluarga yang dapat bekerja dengan baik, maka akan terjadi *founder trap*. Sebagai konsekuensinya adalah keengganan untuk membawa masuk eksekutif profesional atau jika masuk pun mereka tidak diberi kepercayaan dalam menjalankan perusahaan itu alias hanya menjadi pemain figuran.

4. *Adolescence*

Perusahaan bergeser dari ciri kepemilikan tradisional (*traditional ownership*) ke arah manajemen profesional karena fokusnya pada penataan sistem dan prosedur. Karakteristik dasar organisasi pada tahap *adolescence* ini adalah adanya delegasi wewenang, perubahan dalam kepemimpinan dari manajemen tradisional ke manajemen profesional.

5. *Prime*

Pada tahap *prime* hingga tahap *stable* perusahaan tidak banyak menemui hambatan lagi. Namun jika perusahaan dibiarkan tanpa kontrol, akibatnya perusahaan akan menurun lagi kinerjanya.

6. *Aristocracy*

Pada tahap *aristocracy*, perusahaan harus melakukan *organizational development* seiring dengan pertumbuhan organisasi. Struktur yang kuat akan memungkinkan bisnis maju dan stabil serta tidak lagi bergantung pada pemilik.

2.6.4. Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan Keluarga

Sebagai perusahaan keluarga terdapat juga kekuatan dan kelemahan dari organisasi ini, perusahaan keluarga memiliki beberapa keuntungan dibandingkan dengan jenis perusahaan lainnya.

1. Tingginya tingkat kemandirian tindakan (*independence of action*). Yang berarti sedikit atau tidak ada tekanan pasar bursa (*stock market*) dan kecil atau tidak ada resiko pengambilalihan perusahaan. Selain itu terdapat *financial-benefit* karena keuangan perusahaan adalah milik keluarga yang tidak dibagi-bagi dengan pemilik saham atau perusahaan lainnya, yang akhirnya membuat proses keuangan lebih cepat.
2. Dari sisi budaya perusahaan, kultur keluarga dari perusahaan tersebut merupakan suatu kebanggaan tersendiri dan juga merupakan sebuah ciri khas dari perusahaan tersebut yang menunjukkan adanya stabilitas, identifikasi, motivasi, dan komitmen yang kuat, serta kontinuitas dalam kepemimpinan keluarga yang bersangkutan.
3. Adanya kemauan untuk menginvestasikan kembali *profit* atau keuntungan sesuai kesepakatan bersama untuk mengembangkan perusahaan.

4. Adalah manfaat-manfaat financial berupa kemungkinan memperoleh sukses besar dari hasil investasi dan kerja keras & “pintar”. *Kelima*, dilihat dari pengetahuan bisnisnya, anggota keluarga yang mengelola perusahaan sudah memperoleh latihan (bahkan terjun langsung di lapangan) dan pengalaman tentang pengelolaan perusahaan tersebut dari keluarga, sehingga tidak diragukan lagi kemampuannya.
5. Adalah birokrasi yang kecil dan fleksibel dengan memprioritaskan *corporate governance* dan system akuntabilitas, serta jelasnya sistem tanggungjawab. (Susanto, Wijanarko, Susanto, Mertosono, 2007).

Ward (2004, dalam Susanto, Wijanarko, Susanto, Mertosono, 2007) menambahkan keuntungan perusahaan keluarga, yaitu kesempatan bekerja bersama, saling percaya memperteguh keluarga dan bisnis, kesempatan untuk menciptakan kekayaan, sebagai cara untuk menurunkan nilai-nilai kepada anak-anak, respek di masyarakat, dan pengaruh yang lebih besar sebagai individu.

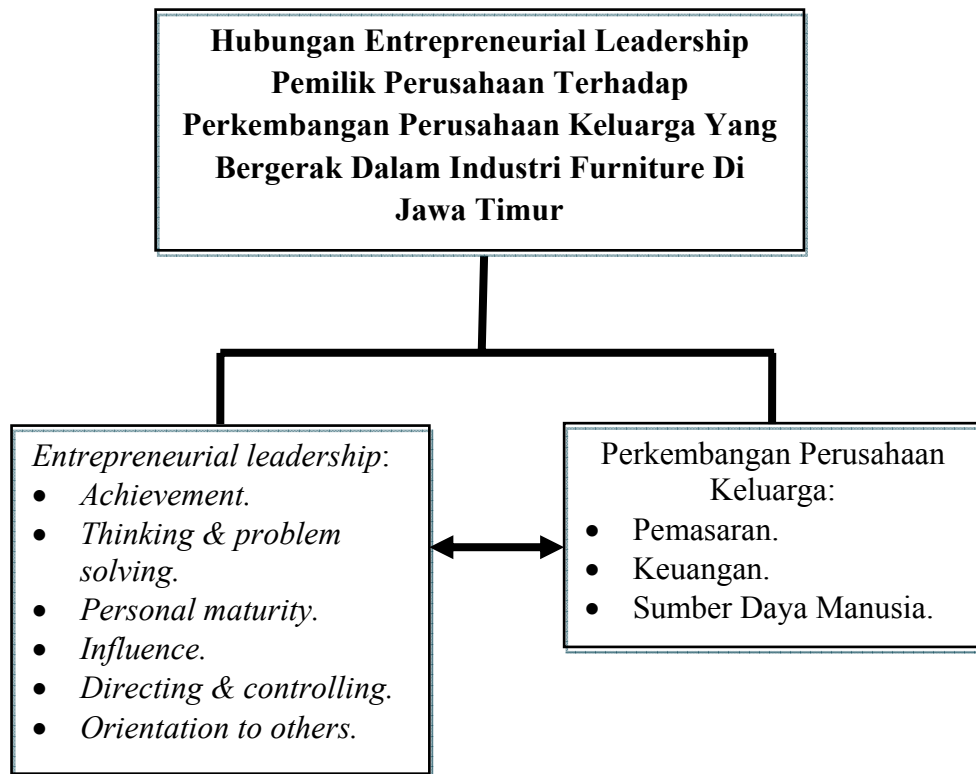
Selain memiliki keuntungan/kelebihan, sebagai perusahaan keluarga tetap mempunyai dan tak luput dari kerugian/kekurangan. Berikut kekurangan-kekurangan yang dimiliki sebuah perusahaan keluarga;

1. Perusahaan keluarga dapat dikatakan sebagai organisasi yang cukup membingungkan. Sebagai contoh, jika ada anggota keluarga yang tidak termasuk dalam bagian organisasi turut ikut campur/berpengaruh dalam aktivitas perusahaan (misalnya: suami/istri).
2. Sistem penghargaan yang dirasa kurang adil karena posisi-posisi penting dalam perusahaan kemungkinan sangat besar diisi oleh anggota keluarga pilihan pemilik sendiri, dan kesulitan menarik manajemen profesional. Di samping itu terdapat “sindrom anak manja” (*spoiled child syndrome*) didalam perusahaan atau toleransi terhadap anggota keluarga yang tidak kompeten didalam organisasi.

(Susanto, Wijanarko, Susanto, Mertosono, 2007).

Ada satu hal yang perlu diperhatikan dalam mengelola perusahaan keluarga karena adanya kemungkinan untuk terjadinya *milking the business*, penyedotan *revenue* atau pendapatan perusahaan oleh anggota keluarga yang berpengaruh dalam perusahaan untuk digunakan atas dasar kepentingan pribadi atau keperluan lain yang tidak ada kaitannya dengan perusahaan.

2.7. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

Sumber: Umar (2005, p. 2-3); McGath-McMillan (2000, p. 63); Kuratko (2007, p.616); Tika (2008, p. 2)