

2. LANDASAN TEORI

2.1 Perusahaan

2.1.1 Pengertian Perusahaan

“Perusahaan adalah setiap bentuk badan usaha yang menjalankan setiap jenis usaha yang bersifat tetap dan terus menerus dan didirikan, bekerja, serta berkedudukan dalam wilayah negara Indonesia untuk tujuan memperoleh keuntungan dan atau laba” (Kansil, 2001, p.2). “Perusahaan adalah suatu organisasi produksi yang menggunakan dan mengkoordinir sumber-sumber ekonomi untuk memuaskan kebutuhan dengan cara yang menguntungkan” (Swasth dan Sukotjo, 2002, p.12).

Jadi, perusahaan adalah tempat terjadinya produksi yang menggunakan dan mengkoordinir sumber-sumber ekonomi untuk memenuhi kebutuhan dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan atau laba.

2.2 Perusahaan Keluarga

2.2.1 Pengertian Perusahaan Keluarga

Menurut Donnelley (2002) dikatakan suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan (Susanto *et al.*, 2007 p.5).

2.2.2 Karakteristik dari *Chinese Family Business*

Beberapa karakteristik dalam *Chinese Family Business* (Fock S.T, 2009, p.21):

- a. Memiliki struktur organisasi yang berskala kecil dan *simple*.
- b. *Typically*, fokus pada satu pasar atau produk saja.
- c. Perusahaan di kontrol dan dimiliki oleh keluarga.
- d. Struktur pembuatan keputusan yang terpusat, dengan menitik beratkan pada seorang *chief executive*.
- e. *Financial* efisiensi.
- f. Iklim organisasi yang *paternalistic*.
- g. Memiliki jaringan bisnis yang kuat, seperti *suppliers* dan konsumen.

- h. Memiliki kelemahan dalam menciptakan pasar dengan skala yang besar untuk merk sendiri, terutama pasar internasional.
- i. Keterbatasan organisasi dalam bertumbuh dan model organisasi yang *complexity*.

2.2.3 Jenis Perusahaan Keluarga

Dalam *terminology* bisnis, ada dua jenis perusahaan keluarga (Susanto *et al.*, 2007, p.4)

a. *Family Owned Enterprise* (FOE),

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.

b. *Family Business Enterprise* (FBE),

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.

Di Indonesia, kebanyakan perusahaan keluarga adalah FBE di mana para anggota keluarga juga menjadi pengelolanya (Susanto *et al.*, 2007, p.4).

2.2.4 Keuntungan dan Kerugian Perusahaan Keluarga.

Perusahaan memiliki beberapa keuntungan dibandingkan dengan perusahaan lainnya (Susanto *et al.*, 2007, p. 11)

1. Tingginya tingkat kemandirian tindakan (*Independence Of Action*), Artinya pengambilan tindakan tidak dapat dipengaruhi orang lain begitu juga dalam pengambilan keputusan keuangan.
2. Dari sisi budaya perusahaan, kultur keluarga merupakan suatu kebanggaan tersendiri yang menunjukkan adanya stabilitas, identifikasi, motivasi, dan komitmen yang kuat, serta kontinuitas dalam kepemimpinan.

3. Adanya kemauan untuk menginvestasikan *profit* sesuai kesepakatan bersama, untuk mengembangkan perusahaan bersama.
4. Manfaat secara finansial berupa kemungkinan sukses besar.
5. Dilihat dari pengetahuan bisnisnya, anggota keluarga sudah dari awal memperoleh latihan dari keluarga tentang pengelolaan perusahaannya.

Ward (2004) menambahkan daftar keuntungan dari bentuk perusahaan keluarga, yaitu kesempatan bekerja bersama, saling percaya dan yang dapat memperteguh keluarga dan bisnis, kesempatan menciptakan kekayaan, sebagai cara untuk menurunkan nilai-nilai kepada anak-anak, respek di masyarakat, dan pengaruh yang lebih besar sebagai individu (Susanto *et al.*, 2007 p.11).

Adapun kerugian didalam perusahaan keluarga (Susanto *et al.*, 2007, p.12):

1. Perusahaan keluarga merupakan organisasi yang membingungkan. Keluarga mendominasi perusahaan dengan alasan-alasan keluarga di atas logika bisnis. Sistem penghargaan yang tidak adil dan kesulitan menarik manajemen profesional.
2. Sindrom anak manja (*spoiled child syndrome*) di perusahaan atau toleransi terhadap anggota keluarga yang tidak kompeten.
3. Pertentangan-pertentangan keluarga. Adanya kecanggungan diri dari manajemen profesional tentang peran mereka serta ikatan keluarga yang begitu kuat.
4. Adanya kemungkinan *milking the business*, yaitu anggota keluarga yang sangat berpengaruh di perusahaan yang menyedot *revenue* dari bisnis tersebut untuk kepentingan pribadi atau di luar kepentingan perusahaan.

2.2.5 Model Mengelola Perusahaan Keluarga

Ada empat fase pertumbuhan perusahaan keluarga (Susanto *et al.*, 2007, p. 131-139), yaitu:

1. Fase Pengembangan

Berperan sebagai motor penggerak bisnis utama adalah pendiri dan anggota keluarganya. Disamping keluarga, eksistensi perusahaan keluarga juga ditentukan oleh *stakeholder* yang lain seperti *customers*, para karyawan, dan komunitas sekitar.

2. Fase Pengelolaan

Pada waktu perusahaan sudah mulai memasuki fase pengelolaan, ada tujuh isu penting yang muncul.

a. Konflik nilai (*Value Conflict*)

Konflik nilai (*value conflict*) dalam perusahaan keluarga bisa terjadi antara keluarga dan perusahaan, antar anggota keluarga, dan antara keluarga dan *stakeholders* yang lain. Biasanya konflik terjadi karena perbedaan nilai antara bisnis dan keluarga. Nilai-nilai yang ditekankan dalam keluarga adalah *inward looking*, berdasarkan emosi, *sharing*, “*lifelong membership*”, dan keenganan untuk berubah. Sedangkan nilai-nilai yang ditekankan dalam bisnis adalah *outward looking* atau melihat keluar, berdasarkan tugas, tidak emosional, penghargaan berdasarkan prestasi, keanggotaan berdasarkan kinerja, dan mengacu pada perubahan. Untuk menghindari konflik nilai, anggota keluarga perlu menetapkan peran, yaitu memutuskan siapa mengerjakan apa, dan jika peran-peran itu berubah, akan berdampak pada bisnis dan keluarga. Kuncinya adalah komunikasi dan mengungkapkan isu secara terbuka dengan seluruh keluarga.

b. Suksesi

Suksesi merupakan isu paling krusial, terutama kalau kendali perusahaan sudah mulai bergerak ke arah generasi kedua, apalagi generasi ketiga. Isu-isu dalam suksesi antara lain adalah rencana suksesi yang tidak jelas dan konflik antara calon-calon pengganti. Seorang pendiri perusahaan tahu bagaimana mewariskan organisasi, sehingga perusahaan yang dibangun dengan susah payah tidak dihancurkan oleh generasi selanjutnya.

c. Struktur Organisasi

Struktur organisasi berkaitan dengan penempatan anggota keluarga dalam struktur organisasi serta kompetensi yang diperlukan bila ingin dimasukkan dalam perusahaan. Semakin banyak anggota keluarga yang terlibat, maka akan ada kepemimpinan ganda

(multiple leadership)). Tapi jika ada satu figur dalam perusahaan keluarga maka perusahaan itu akan dipunyai oleh satu orang saja atau satu saham.

d. Kompensasi

Isu kompensasi muncul, terutama berkaitan dengan keadilan antara kompensasi bagi keluarga dan bukan keluarga serta besar kecilnya kompensasi itu sendiri.

e. Kompetensi

Kompetensi menjadi ujung tombak kelangsungan suatu bisnis. Kunci sukses perusahaan keluarga salah satunya adalah kemampuan mengelola kompetensi yang beragam antara pemilik, manajer, karyawan, dan anggota keluarga. Untuk meningkatkan kompetensi, perusahaan menempuh beberapa cara, seperti: mengubah strategi perusahaan, mengubah budaya perusahaan, mengubah struktur organisasi, berinvestasi untuk merealisasikan visi dalam menghadapi persaingan, dan menggantikan orang yang kurang kompeten dengan yang lebih tepat pada posisi-posisi teratas.

f. *Revenue Distribution*

Isu pembagian pendapatan (*revenue distribution*) yang muncul di sini adalah mengenai keadilan distribusi pendapatan diantara anggota-anggota keluarga. Intinya bagaimana membagi hasil keuntungan yang harus dikembalikan kepada perusahaan (untuk pengembangan perusahaan) dan bagaimana membagi pendapatan kepada keluarga.

g. *Alignment*

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

3. Fase Transformasi

Beberapa faktor yang harus dipersiapkan dalam rangka transformasi organisasi adalah lingkungan, pertumbuhan usaha, masuknya eksekutif

profesional, dan suksesi. Transformasi bisnis sebaiknya dilakukan dengan memasukkan unsur-unsur profesionalisme ke dalam perusahaan. Hal-hal lain yang harus dipikirkan dalam fase ini antara lain berupa peran baru bagi keluarga, pemantauan dan pengendalian, pengembangan organisasi, serta aset pribadi dan perusahaan.

4. Fase Mempertahankan

Jika ketiga fase di atas bisa dilalui dengan baik, maka profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan dapat dicapai dalam fase mempertahankan (*sustaining phase*). Pada fase ini semua pengelolaan, sistem, prosedur serta kebijakan organisasi telah tertata dan terimplementasi dengan baik. Perusahaan tidak lagi bergantung pada figur pribadi atau keluarga dalam menjalankan operasinya tetapi pada sistem baku yang senantiasa diperbaiki.

2.3 Pemimpin

2.3.1. Pemimpin dalam Perusahaan Keluarga

Menurut Susanto *et al.* (2007, p.146) terdapat beberapa kriteria pemimpin dalam perusahaan keluarga yang dikelompokkan menjadi ACE MAN (*Acceptable, Charismatic, Energetic, Managing, Achievement, Networking*)

a. *Acceptable*

Pemimpin dalam tipe ini harus bisa mengakomodasi atau menerima pendapat dan versi orang lain, tetapi *the decisive* karena tugas seorang pemimpin membuat keputusan. Ritmenya disebut *listen, think, and decide* (Dengarkan, Pikirkan, dan Putuskan).

b. *Charismatic*

Pemimpin tipe ini harus bisa dalam segala hal. Mempunyai visi kedepan, menarik, dan menyenangkan (*Visionary, Charming, Pleasing*). Sehingga dapat menghadapi pemimpin-pemimpin lainnya

c. *Energetic*

Pemimpin dalam tipe ini harus pandai memanfaatkan peluang, melakukan eksekusi dan pandai memburu gagasan.

d. Managing

Pemimpin dalam tipe ini mampu mengelola dan menerima tanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan kepadanya

e. Achievement

Pemimpin tipe ini memiliki kredibilitas yang tinggi agar dapat dihargai oleh anggota-anggota yang lainnya

f. Networking

Pemimpin tipe ini mementingkan jaringan yang luas untuk melobi orang, jejaring ini harus dibantu dengan serangkaian pertemuan, pendekatan, dan kerjasama.

2.4. Suksesi Dalam Perusahaan Keluarga

2.4.1 Teka-Teki Suksesi (*The Succession Conundrum*)

Salah satu penghambat dari perencanaan suksesi adalah karena pemilik menganggap suksesi berkaitan dengan kematian. Sedangkan anak-anaknya memiliki kekhawatiran akan kemampuan mereka menghadapi situasi tanpa adanya orang tua. Bagi pemilik, perusahaan adalah bagian dari identitas mereka. Mereka khawatir apakah penerus mereka akan menghormati warisan pendahulunya atau malah menghancurkannya.

Memilih salah seorang dari anak-anak untuk melanjutkan kepemimpinan juga bukanlah hal yang mudah karena saat ini dapat berpotensi menyalahi prinsip memberikan perlakuan yang sama kepada setiap anak, di samping tentu saja bakat dan karakter yang berbeda-beda dari setiap anak. Faktor-faktor yang menghambat perencanaan suksesi (Susanto *et al.*, 2007, p.302)

Tabel 10.1 Faktor Penghambat Perencanaan Suksesi

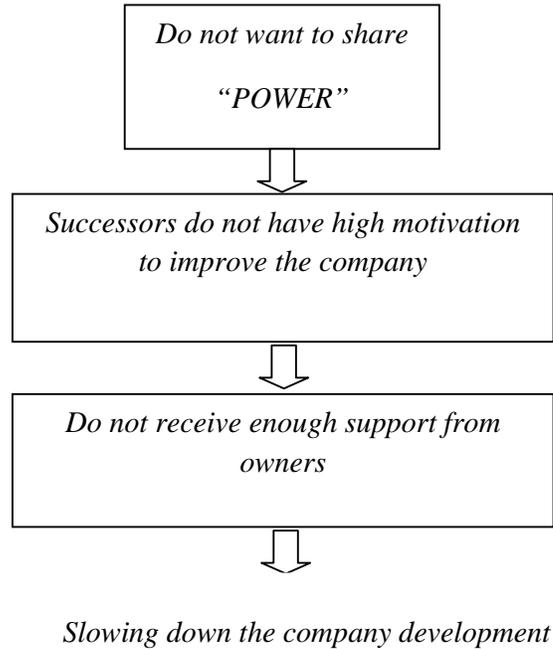
Pendiri/Pemilik	Keluarga
<ul style="list-style-type: none"> a. Ketakutan akan kematian b. Perusahaan sebagai <i>symbol</i> <ul style="list-style-type: none"> b.1 Kehilangan identitas b.2 Kekhawatiran akan warisan c. Dilema Pilihan <ul style="list-style-type: none"> c.1 Prinsip perlakuan sama dan adil d. Kecemburuan antar generasi <ul style="list-style-type: none"> d.1. Kehilangan kekuasaan 	<ul style="list-style-type: none"> a. Kematian sebagai hal yang tabu untuk dibicarakan <ul style="list-style-type: none"> a.1 Diskusi mengenai masalah ini dianggap sebagai refleksi kebencian (<i>hostile act</i>). a.2 Ketakutan akan kehilangan atau pengabaian. b. Ketakutan akan rivalitas antar saudara c. Perubahan posisi suami atau istri

Sumber : Susanto *et al.*, 2007, p. 302

2.4.2 Isu-Isu Multigenerasi

Suksesi terkait dengan pergantian antar generasi atau multigenerasi. Isu-isu multigenerasi yang muncul bermacam-macam.

1. Tidak adanya keinginan generasi lama untuk berganti kekuasaan dengan generasi penerus. Generasi yang tengah berkuasa tidak mengakui kedewasaan dan keahlian generasi berikutnya.
2. Generasi penerus perusahaan tidak bermotivasi tinggi untuk meningkatkan perusahaan, tetapi mereka menikmati hidup dan hanya bekerja untuk menyenangkan “*big boss*” saja.
3. Generasi penerus terlalu cepat mengambil alih kepemimpinan, tanpa di dukung pengalaman yang cukup untuk memimpin perusahaan.



Gambar 2.1. Isu-Isu Multigenerasi

Sumber : Susanto *et al.*, 2007, p.309

2.4.3 Rencana Suksesi Yang Efektif

Rencana suksesi yang efektif dalam perusahaan keluarga antara lain merencanakannya sedini mungkin dengan melibatkan anggota keluarga. Sebaiknya ada pilihan bagi generasi berikutnya untuk bergabung atau tidak dalam perusahaan. Pengalaman eksternal juga diperlukan agar dapat memberikan masukan buat perusahaan. Perusahaan hendaknya menciptakan pembelajaran dan pengembangan bagi karyawan. Jika suksesi dari sumber internal tidak ada, sebaiknya dicari alternatif yang lain (Susanto *et al.*, 2007, p.324).

Beberapa tips bagi penerus perusahaan keluarga dibawah ini dapat dilakukan dalam kaitannya dengan suksesi (Susanto *et al.*, 2007, p.324-325)

1. Maksimalkan kesempatan belajar
2. Dapatkan kesempatan belajar di luar
 - a. Pelajari keadaan pasar
 - b. Kompeten di luar perusahaan
3. Identifikasi motivasi sebelum bergabung dengan perusahaan

4. Kembangkan karier
5. Kenali pribadi yang digantikan
 - a. Ketahui rencana suksesi
 - b. Dapatkan pelatihan awal

2.4.4 Memobilisasi Proses Perencanaan Suksesi

Memobilisasi proses perencanaan suksesi dapat dilakukan dengan cara berikut (Susanto *et al.*, 2007, p. 326-331)

1. Bekerjasama dengan pendiri

Meyakinkan pendiri akan pentingnya perencanaan suksesi adalah prioritas yang penting. Adalah penting untuk pertama-tama memberikan perhatian terhadap kebutuhan emosional dan rasa ketidakamanan pendiri mengenai masalah suksesi. Hal ini utamanya bertujuan untuk menciptakan kondisi yang dapat membantu pendiri melewati masa-masa penolakan yang kritis dalam proses perencanaan.

2. Bekerjasama dengan keluarga

Guna membantu keluarga mengatasi penolakan terhadap perencanaan suksesi, adalah sangat membantu merancang sebuah proses yang melibatkan sub-sub kelompok dalam keluarga untuk mendiskusikan suksesi.

3. Bekerjasama dengan manajer

Manajer senior juga memerlukan forum yang sesuai untuk mendiskusikan masalah suksesi secara terbuka dan jujur. Salah satunya membentuk satuan tugas khusus untuk merancang rencana kontinuitas manajemen selama paling tidak lima tahun kedepan.

4. Bekerjasama dengan pemilik

Cara paling efektif dalam memobilisasi pemilik untuk merancang rencana suksesi adalah mengaktifkan dewan direksi. Dewan direksi yang dirancang dengan baik adalah sumber keahlian dan perspektif yang banyak dibutuhkan selama perencanaan suksesi.

2.5 Proses-proses suksesi berdasarkan pendekatan budaya dan pendekatan institusional

2.5.1 Proses Suksesi Berdasarkan Pendekatan Budaya

“Bentuk ideal kekeluargaan Cina awalnya *“joint family”*, yakni membangun ikatan kekeluargaan yang terdiri dari lima keturunan yang hidup secara bersama-sama dalam satu atap. Hal itu berarti terdapat *sharing* bersama dalam satu dapur, bersama untuk saling berbagi keuntungan, serta saling membantu”. (Thomas L.T, 2008, p.37)

“Nilai-nilai budaya mempengaruhi perkembangan dan pertumbuhan *Chinese Family Business* (CFBs). Nilai-nilai budaya Cina seperti, kerja keras, kepercayaan, integritas, kehormatan, dan kebijaksanaan dalam mengelola keuangan” (Fock S.T, 2009, p.224). Nilai-nilai ini sebenarnya diturunkan dari ajaran konfusianisme.

Menurut Ing, T. T *et al* 1996, p.5-8) pilar-pilar utama kebajikan ajaran Konfusius terdiri dari:

1. Kepercayaan (*Trust*)
 - a. Kepercayaan adalah dasar utama bagi semua hubungan kemanusiaan.
 - b. Untuk pengembangan kepercayaan, harus ada ketulusan hati.
 - c. Namun, demikian kita harus hati-hati jangan percaya buta pada orang lain, kepercayaan harus didasari oleh kebenaran dan kebijaksanaan.
 - d. Masyarakat adalah yang seharusnya yang berkepercayaan dan kita hidup dengan moral kebaikan.
 - e. Kita harus pula mempunyai keyakinan akan cinta kasih pada alam dan hidup secara penuh kepercayaan dan bersatu bersukacita sepanjang hidup.
2. Kebenaran (*Rightness*)
 - a. Kebenaran adalah kegiatan yang paling cocok dalam situasi tertentu. Bila menghadapi pilihan kita harus dipimpin oleh rasa kebenaran.
 - b. Orang jujur (*upright*) secara moral memilih kebenaran dan menjunjung tinggi (*uphold*) pendiriannya yang teguh (*confictions*),

bahkan dalam situasi mati hidup, kemiskinan atau harapan memperoleh materi.

- c. Kita harus secara terus-menerus membina rasa kebenaran sebab nafsu egois dan godaan (*temptation*) akan memenangkan (*triumph*) pertarungan tersebut.

3. Keberanian (*Courage*)

- a. Konfusian membedakan keberanian fisik yang boleh *Bingcu* disebut keberanian kecil dan keberanian moral adalah keberanian besar.
- b. Keberanian fisik bila dilandasi oleh moral dapat menjadi kebajikan.
- c. Keberanian moral adalah kemauan untuk mengatasi kekurangan, memperjuangkan dan untuk menegakkan kebenaran.
- d. Keberanian moral mendapat inspirasi dari kemanusiaan, dituntun dengan kebijaksanaan, dilandasi oleh kebenaran dan di kendalikan (*restrained*) dengan kesusilaan.
- e. Tidak saja menguntungkan diri sendiri tetapi membawa kebahagiaan kepada orang banyak, karena pelayanan tersebut dilandasi dengan cita-cita luhur.
- f. Mengubah (*transform*) keberanian fisik menjadi keberanian moral merupakan pembinaan diri.

Beberapa tahapan suksesti dalam budaya Cina (Fock S.T, 2009, p.47):

- a. Tahap awal disebut proses *Acculturation*

Pada tahap ini, *successor* diperkenalkan secara tidak formal pada perusahaan. Model sosialisasi Chinese Family Business ini dapat dilakukan ketika makan bersama keluarga, pemilik perusahaan membahas masalah keuangan dan bisnis di meja makan bersama istri atau keluarga yang bekerja di perusahaan, dan *successor* hanya sebagai pendengar saja.

- b. Tahap kedua disebut proses *Immersion*

Pada tahap ini, *successor* telah menyelesaikan sekolahnya dan masuk ke perusahaan keluarga. Umumnya *successor* diberi kepercayaan awal dengan menangani tugas nonmanagerial perusahaan yang dirancang

untuk berorientasi dengan operasional perusahaan. Juga memperkenalkan *successor* pada dunia kerja.

c. Tahap ketiga disebut *Tutorial*

Pada tahapan ini, awalnya *successor* melakukan observasi terhadap perusahaan. Kemudian pada akhirnya kemampuan *successor* diuji dalam hal membuat kesepakatan bisnis, biasanya diberikan modal dan harus mengembalikan beserta keuntungannya.

Budaya suksesi dalam Etnis Tionghoa sangat kental, terutama pada generasi pertama dan kedua, dimana anak laki-laki yang pertama selalu menjadi orang yang pertama untuk menjadi penerus bisnis keluarga. Hal ini sesuai dengan karakteristik *Chinese Family Business* yang paternalistik. Setelah anak laki-laki pertama di rasa tidak mampu mengelola perusahaan, kemudian di berikan kepada anak laki-laki kedua, dan seterusnya. Eu Yang Sang *International Limited* yang bergerak di bidang *medical*, berdomisili di Singapura, merupakan salah satu contoh kasus dimana anak laki-laki pertama sebagai penerus perusahaan keluarga. Eu Yang Sang *International Limited* di dirikan oleh Eu Kwong Pai pada tahun 1879. Pada tahun 1890 Eu Kwong Pai meninggal, kemudian usaha tersebut di berikan kepada anaknya yang pertama yaitu Eu Tong Sen sebagai generasi kedua. Pada tahun 1930, Eu Tong Sen pensiun dari pekerjaannya dan digantikan oleh anak laki-laki yang tertua yaitu Eu Keng Chee. Bisnis tersebut sukses dan berekspansi Hongkong, Malaysia dan Singapura.

2.5.2 Proses Suksesi Berdasarkan Pendekatan Institusional

Tahapan-tahapan proses suksesi berdasarkan pendekatan institusional :

a. *Pre-Business*

Pada tahap ini, *successor* tidak terlibat secara aktif di perusahaan. *Successor* sering bermain-main di perusahaan tanpa adanya kewajiban untuk turut membantu di perusahaan.

b. *Introductory*

Pada tahap ini, *successor* diperkenalkan pada lingkungan perusahaan secara informal, misalnya ketika makan pagi bersama atau sedang berkumpul bersama.

c. *Introductory Functional*

Tahap ini ditandai oleh *successor* yang sedang duduk di bangku sekolah sambil melakukan pekerjaan *part-time* di perusahaan keluarga.

d. *Functional*

Setelah *successor* menyelesaikan sekolah, kemudian bekerja *full-time* di perusahaan keluarga pada bagian nonmanagerial.

e. *Advanced Functional*

Pada tahap ini, *successor* mulai masuk di jajaran managerial perusahaan. Mulai menjadi asisten pemimpin atau pun di berikan tugas managerial mulai dari level bawah atau menengah. Pada tahap ini masih ada intervensi dari pemimpin sebelumnya.

f. *Early Succession*

Pada tahap ini, *Successor* menjadi *general manager* atau *president*. Pada tahap ini, intervensi dari pemimpin yang sebelumnya masih ada.

g. *Mature Succession*

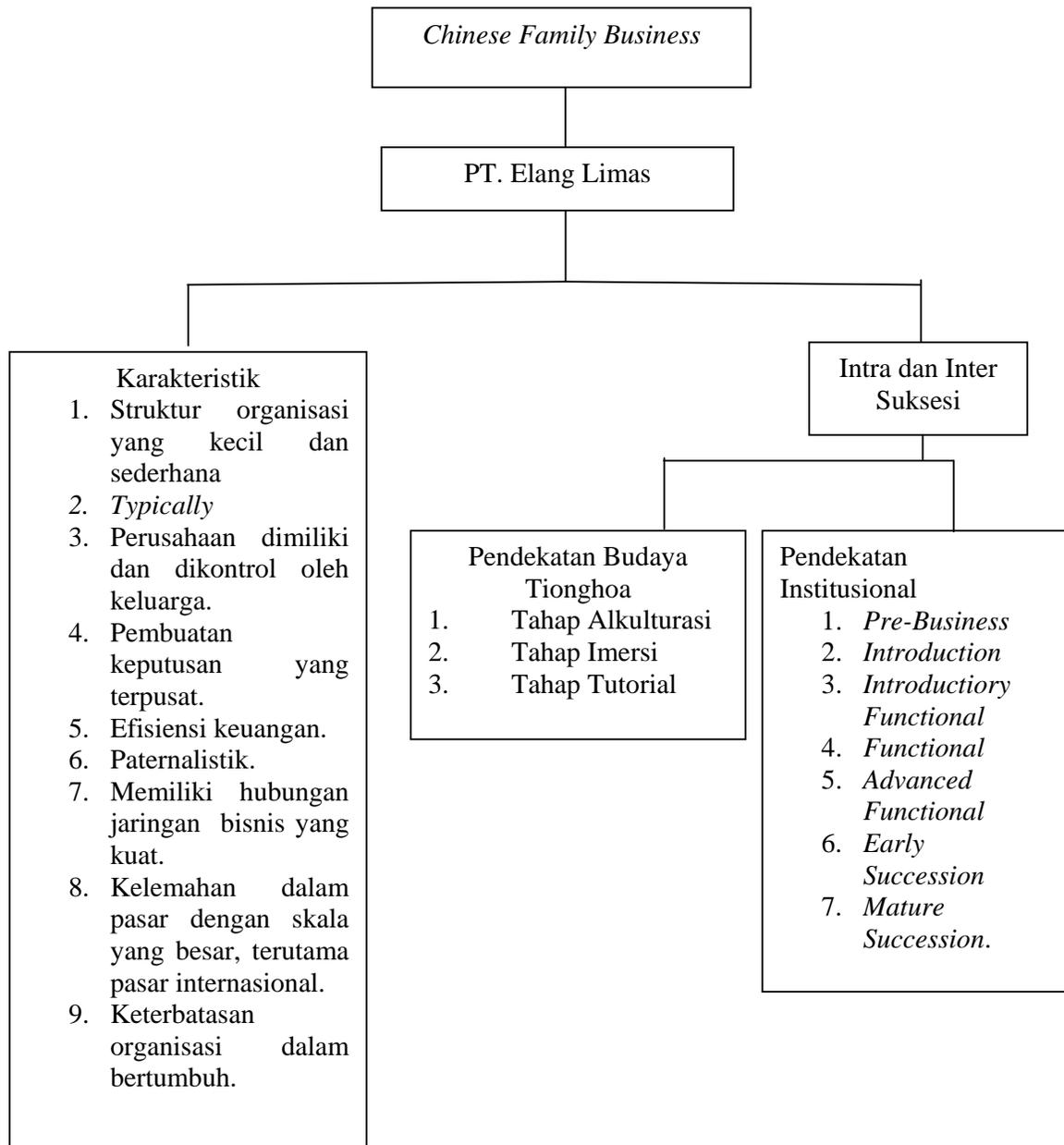
Pada tahap ini *successor* resmi menjadi pemimpin perusahaan yang baru, memiliki otoritas dan bertanggung jawab penuh terhadap perusahaan tanpa adanya intervensi dari pemimpin sebelumnya.

Saat ini terdapat kecenderungan terjadinya peralihan pendekatan suksesi yang digunakan oleh perusahaan Etnis Tionghoa baik yang di luar negeri ataupun dalam negeri, yakni pendekatan Budaya Tionghoa ke institusional. Generasi ketiga Eu Yang Sang *International Limited*, telah beralih dari pendekatan budaya Tionghoa ke pendekatan institusional, sebagai salah satu cara dalam memperluas usahanya. Generasi ketiga Eu Yang Sang *International Limited* sudah tidak berpartisipasi secara aktif pada perusahaan mereka. Mereka mulai melibatkan pihak-pihak luar untuk menangani perusahaan mereka. Kepercayaan kepada pegawai, perekrutan manager profesional telah dilakukan untuk memperluas usaha Eu Yang Sang *International Limited*. Namun, laporan perusahaan harus diberikan secara langsung kepada pemilik perusahaan.

Selain itu, *The Popular Holding Limited* juga menggunakan pendekatan institusional. *The Popular Holding Limited* didirikan oleh Chou Sing Chu tahun 1924. Setelah Cheng Ngok, anak pertama Chou Sing Chu menyelesaikan

sekolahnya di Amerika, dia mulai membantu secara *full time* usaha Chou Sing Chu di Singapura. Pada tahun 1987, Cheng Ngok mengambil alih manajemen Popular, dan mulai mengembangkan usahanya. Untuk memperluas usahanya, Cheng Ngok melakukan *franchise*. Cheng Ngok berharap dengan adanya program *franchise*, profesional luar bisa mengembangkan usahanya untuk lebih maju dari sebelumnya.

2.6 Kerangka Berpikir



Sumber : Longenecker dan Schoen (1978, p.4) dan Fock S.T (2009, p.21 ; p.47)