

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1. Perusahaan Keluarga

#### 2.1.1. Pengertian Perusahaan Keluarga

Mroczkowski dan Tanewski (2006) mendefinisikan perusahaan keluarga sebagai suatu perusahaan yang dikendalikan sendiri oleh pendiri perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung atau dengan melibatkan kerabat terdekat. Pengertian perusahaan keluarga disampaikan oleh Donnelley seperti dikutip oleh Susanto (2005, p.11) yang mengatakan bahwa sebuah perusahaan dikatakan sebagai perusahaan keluarga apabila ada keterlibatan paling sedikit dua generasi dalam keluarga tersebut dan keberadaan keluarga tersebut memengaruhi kebijakan perusahaan. Perusahaan tergolong sebagai perusahaan keluarga manakala pemiliknya berfikir dan menginginkan perusahaannya sebagai perusahaan keluarga, dan perusahaan keluarga dikendalikan oleh anggota keluarga tunggal khususnya dalam proses pengambilan keputusan bisnis yang penting.

Menurut Hartanto (2009, p.137) dalam perusahaan keluarga, anggota perusahaan biasanya mengetahui bahwa pemilik yang pada umumnya juga menjadi pemimpin perusahaan memiliki berbagai hak khusus, seperti hak mempekerjakan anggota keluarga tanpa melalui proses seleksi, menempatkan anggota keluarga pada jabatan tertentu, dan menentukan informasi apa saja yang boleh diketahui anggota perusahaan lain. Pemilik juga menyadari kedudukan dan hak khususnya. Oleh karena itu, pemilik sekaligus pemimpin perusahaan biasanya mempertahankan hak tersebut. Tidak ada peraturan tertulis dan kontrak formal yang menetapkan hal tersebut, tetapi orang yang bekerja bagi perusahaan keluarga merasa terikat secara psikososial untuk menerima pengaturan kekuasaan (*power arrangement*).

John L. Ward dan Craig E. Aronoff (2002) (dalam Susanto, 2005, p.11) menjelaskan bahwa suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. Definisi dari Ward dan Aronoff menggarisbawahi posisi kunci yang dipegang oleh anggota keluarga. Penguasaan posisi ini terkait dengan peran

keluarga dalam perusahaan dan penanaman nilai-nilai keluarga dalam nilai-nilai perusahaan. Hal ini mengakibatkan nilai-nilai perusahaan identik dengan nilai-nilai keluarga baik dilihat dari tradisi informal organisasi maupun dari publikasi formal organisasi.

### **2.1.2. Tipe-tipe Perusahaan Keluarga**

Ada beberapa tipe perusahaan keluarga menurut Susanto (2005, p.2), yaitu:

1. *Family Owned Enterprise* (FOE) yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkungan 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 sebagai pemilik perusahaan dapat mengoptimalkan diri dalam fungsi pengawasan. Seringkali terjadi, perusahaan keluarga jenis ini merupakan bentuk lanjutan dari usaha yang semula dikelola oleh keluarga yang mendirikannya. Sedangkan menurut Tjondrorahardja (2005, p.22) FOE adalah perusahaan yang dimiliki oleh keluarga (saham dan kepemilikannya), namun yang menjalankan atau mengoperasikan perusahaan keluarga sehari-hari menggunakan profesional atau ahli di bidangnya.
2. *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 keluarga. Di Indonesia, kebanyakan perusahaan keluarga adalah jenis FBE dimana para anggota keluarga juga menjadi pengelolanya. Sedangkan menurut Tjondrorahardja (2005, p.22) FBE adalah perusahaan yang dimiliki keluarga (saham dan kepemilikannya) dan yang menjalankan atau mengoperasikan perusahaan keluarga sehari-hari adalah salah satu dari pihak keluarga yang telah dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang ditentukan bersama dalam perusahaan keluarga tersebut.

Dari beberapa tipe perusahaan yang telah disebutkan, PT. Suncity Anugerah Mandiri termasuk dalam *family business enterprise* karena perusahaan dipimpin sendiri oleh pendiri perusahaan yaitu Kwan Budi Utomo. Selain itu beberapa posisi di perusahaan seperti manajer keuangan, manajer HRD, dan manajer marketing dipegang oleh anggota keluarga dan yang masih memiliki hubungan kekerabatan dengan pendiri perusahaan.

### **2.1.3. Karakteristik Perusahaan Keluarga**

Menurut Susanto (2005, p.6-9) ada enam karakteristik dari perusahaan keluarga, yaitu:

- a. Keterlibatan anggota keluarga dimulai apabila anak-anak atau generasi kedua sudah mulai masuk ke manajemen, pada saat mulai banyak isu yang harus diperhatikan. Sejak usia remaja sudah dimagangkan apabila orang tua menginginkan mereka terlibat dalam perusahaan keluarga. Dengan keterlibatan yang sudah tinggi, maka komitmennya terhadap bisnis tentu juga tinggi karena sejak muda sudah bergelut dalam bisnis itu, dan menyadari bahwa kebutuhan makan dan sekolah dibiayai dari bisnis itu.
- b. Generasi penerus sering mempunyai kurva pembelajaran (*learning curve*) yang cepat. Anggota keluarga sudah magang atau belajar sejak dini, sudah menjaga toko, dan sudah tahu apa yang dibicarakan di meja makan. Dalam keseharian, orang tua dan senior melakukan diskusi tentang usaha mereka. Dan ketika bertemu dengan paman dan tante, mereka berdiskusi lagi. Sampai dalam pertemuan keluarga pun yang dibicarakan adalah bisnis. Anggota keluarga yang menjadi generasi penerus mungkin belum pernah bekerja secara penuh, tetapi jiwa bisnis mereka sudah meresap dan mendarah daging sehingga kurva pembelajaran menjadi lebih cepat bagi mereka. Dengan sendirinya pendekatan pribadi dan tingkat kepercayaan menjadi tinggi sehingga keluarga lebih stabil dan konservatif yang dengan sendirinya punya komitmen jangka panjang.
- c. Perusahaan keluarga juga ditandai dengan tingginya saling keterandalan di antara sesama anggota keluarga yang ikut mengelola perusahaan. Misalnya seorang anggota keluarga mau berobat ke luar negeri selama

seminggu maka tidak akan merasa khawatir karena percaya anggota keluarga yang lain mempunyai komitmen dan ilmu yang memadai dalam mengelola perusahaan.

- d. Perusahaan keluarga dikelola secara kekeluargaan sehingga ikatan emosional didalamnya tinggi. Karyawan sering disebut anak dan orang-orang lama dianggap keluarga sendiri. Hubungan diantara mereka dalam sebuah organisasi sangat memberi warna, baik saat rukun maupun saat terjadi konflik. Misalnya jumlah anak ada lima orang dimana masing-masing mempunyai kepribadian yang berbeda dan ingin dibuatkan perusahaan sendiri-sendiri karena tidak mau bekerja dalam satu perusahaan yang sama. Kultur ini sangat berpengaruh pada profesional. Secara khusus para manajer perusahaan keluarga ini menggunakan pendekatan pribadi dan memberikan kepercayaan kepada para karyawannya. Oleh karena itu, perusahaan keluarga lebih stabil dan konservatif karena keluarga memiliki komitmen jangka panjang terhadap bisnisnya, dan cenderung menjadi loyal terhadap visi, misi, dan nilai-nilai pendiri.
- e. Seringkali dalam perusahaan keluarga, orang-orang yang mempunyai posisi formal seperti dewan komisaris atau pemegang saham setiap hari masih pergi ke pabrik dan terlibat dalam operasi perusahaan sehari-hari. Padahal seharusnya komisaris dan dewan penasehat tidak perlu terlalu banyak mengintervensi kegiatan operasional agar tidak mengakibatkan kerancuan dan kebingungan di pihak karyawan. Hal ini disebabkan pemilik atau pendiri mempunyai rasa memiliki yang masih tinggi serta mencintai pekerjaan dan pengembangan bisnisnya. Pagi, siang, maupun malam, bahkan ketika sedang jalan-jalan ke luar negeri pikirannya masih ke bisnis karena bisnis sudah menyatu dengan dunianya.
- f. Di setiap fungsi dan divisi tentu ada yang menjadi pimpinan. Namun demikian, intervensi dari pihak keluarga tetap tinggi. Meskipun sudah ada eksekutif profesional, komisaris masih turun juga ke bagian operasional sehingga membingungkan para bawahan.

#### 2.1.4. Keuntungan dan Kerugian Sebagai Perusahaan Keluarga

Perusahaan keluarga memiliki beberapa keuntungan dibandingkan dengan perusahaan jenis lainnya, yaitu (Susanto, 2005, p.10):

1. Tingginya tingkat kemandirian tindakan (*independence of action*). Artinya sedikit atau bahkan tidak ada tekanan pasar bursa (*stock market*) dan tidak ada resiko pengambilalihan perusahaan. Selain itu, terdapat *financial benefit* bahwa keuangan adalah milik keluarga yang tidak dibagi dengan pemegang saham atau perusahaan lain. Proses pengambilan keputusan dalam keuangan pun lebih cepat.
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. Perusahaan keluarga yang mampu bertahan dan mempunyai *knowledge of business* yang bagus tentu mempunyai jiwa kewirausahaan (*entrepreneurship*) yang bagus pula.
3. Adanya kemauan untuk menginvestasikan kembali profit sesuai kesepakatan bersama untuk mengembangkan perusahaan.
4. Memiliki manfaat-manfaat secara finansial berupa kemungkinan memperoleh sukses besar.
5. Dilihat dari pengetahuan bisnisnya, anggota keluarga sudah dari awal memperoleh latihan dari keluarga tentang pengelolaan perusahaannya.
6. Birokrasi yang kecil dan fleksibel dengan mengedepankan *corporate governance* dan sistem akuntabilitas serta jelasnya sistem tanggung jawab.

Ward (2004) (dalam Susanto, 2005, p.11) menambahkan keuntungan dari bentuk perusahaan keluarga adalah kesempatan bekerja sama, saling percaya memperteguh keluarga dan bisnis, kesempatan untuk menciptakan kekayaan, sebagai cara untuk menurunkan nilai-nilai kepada anak-anak.

Sedangkan kerugian dari bentuk perusahaan keluarga adalah (Susanto, 2005, p.11):

- a. Perusahaan keluarga merupakan organisasi yang membingungkan karena pihak keluarga mendominasi perusahaan dengan alasan-alasan keluarga di

atas logika bisnis. Sistem penghargaan yang tidak adil dan kesulitan menarik manajemen profesional

- b. Sindrom anak manja (*spoiled child syndrome*) di perusahaan atau toleransi terhadap anggota keluarga yang tidak kompeten
- c. Adanya kecanggungan diri dari manajemen profesional tentang peran mereka serta ikatan keluarga yang kuat
- d. Adanya kemungkinan *milking the*, yaitu anggota keluarga yang sangat berpengaruh di perusahaan yang menyedot *revenue* dari bisnis tersebut untuk kepentingan pribadi atau di luar kepentingan perusahaan.

#### **2.1.5. Struktur Perusahaan Keluarga**

Susanto (2005, p.55-56) menyebutkan tentang empat macam struktur perusahaan keluarga, yaitu:

- a. Kepemilikan tunggal

Di dalam kepemilikan tunggal, perusahaan dikelola oleh pemiliknya sendiri. Ini merupakan cara termudah dan termurah untuk mendirikan atau memulai bisnis. Kepemilikan tunggal bukan merupakan badan hukum yang terpisah dari pemiliknya. Oleh karena itu, pemilik bertanggung jawab sepenuhnya atas semua hutang dan kewajiban bisnisnya

- b. Kemitraan umum

Merupakan asosiasi sukarela dari dua atau tiga orang, perusahaan, atau badan hukum yang setuju untuk bekerja sama, berbagi keuntungan, dan kerugian, serta pengawasan untuk tujuan bisnis. Untuk membentuk kemitraan ini dituntut langkah-langkah formal seperti rapat-rapat, dokumen-dokumen yang perlu disiapkan dan ditandatangani. Keuntungan jenis bisnis ini adalah berbagi beban kerja, berbagi biaya dan resiko keuangan, dan menggunakan bakat-bakat dan sumber-sumber daya khusus. Namun bentuk ini mempunyai kerugian, yaitu umumnya keharusan berbagi keberhasilan secara finansial, penyerahan pengawasan manajemen, harus berbagi dengan orang yang mungkin tidak disukai, dan tanggung jawab pribadi untuk tindakan yang dilakukan mitra atas nama bisnis, meskipun tindakan itu tidak diketahui atau dalam persetujuan

dengan mitra. Setiap mitra dituntut secara pribadi bertanggung jawab atas hutang-hutang dan kewajiban-kewajiban dalam kemitraan itu.

c. Kemitraan terbatas

Badan hukum yang diciptakan di bawah undang-undang. Tidak seperti kemitraan umum yang hanya berdasarkan kesepakatan lisan, kemitraan terbatas dibentuk berdasarkan persyaratan-persyaratan menurut hukum setempat. Setiap kemitraan terbatas harus mempunyai sekurang-kurangnya satu mitra umum dan satu mitra terbatas yang tidak harus perorangan tetapi bisa perusahaan. Mitra terbatas memiliki otoritas manajerial yang terbatas dalam kegiatan kemitraan. Mitra terbatas bertanggung jawab atas kewajiban kemitraan hanya sebatas investasi di bisnis itu. Sedangkan mitra umum dari kemitraan terbatas mempunyai tanggung jawab pribadi tak terbatas untuk kewajiban-kewajiban kemitraan umum.

d. Perusahaan

Memiliki tanggung jawab tidak terbatas pada kewajiban-kewajiban bisnisnya. Sebagai aturan umum, pemegang saham perusahaan tidak mempunyai tanggung jawab pribadi untuk hutang-hutang perusahaan atau tanggung jawab lain di luar nilai investasinya di perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan keluarga jenis ini akan membantu melindungi aset-aset pribadi milik pemegang saham.

### **2.1.6. Pengelolaan Perusahaan Keluarga**

Menurut Susanto *et.al* (2007, p.131-139) ada empat fase dalam mengelola perusahaan keluarga, yaitu:

a. Fase pengembangan

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

b. Fase pengelolaan

Terdapat tujuh isu penting dalam fase pengelolaan, yaitu:

1) Konflik nilai

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 keengganan untuk berubah. Sedangkan nilai-nilai yang ditekankan dalam bisnis adalah *outward looking*, berdasarkan tugas, tidak emosional, penghargaan berdasarkan prestasi, keanggotaan berdasarkan kinerja dan mengacu pada perubahan. Untuk menghindari konflik nilai, anggota keluarga perlu menetapkan peran, 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

2) Suksesi

Merupakan isu yang 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-konflik antar calon pengganti. Tentunya seorang pendiri tahu bagaimana mewariskan tongkat estafet organisasi sehingga perusahaan yang ia bangun dengan susah payah tidak akan diobrak-abrik atau dihancurkan generasi selanjutnya.

3) Struktur organisasi

Berkaitan dengan penempatan anggota keluarga dalam struktur organisasi serta kompetensi yang diperlukan bila ingin bergabung dengan perusahaan

4) Kompensasi

Isu kompensasi berkaitan dengan keadilan antara kompensasi bagi keluarga dan bukan keluarga serta besar kecilnya kompensasi itu sendiri

5) Kompetensi

Kompetensi untuk anggota keluarga menjadi lebih rumit lagi, selain karena posisinya yang sangat dekat dengan pengambilan keputusan, juga dipengaruhi oleh jejaring sosialnya

6) *Revenue distribution*

Isu pembagian pendapatan adalah mengenai keadilan distribusi pendapatan diantara anggota-anggota keluarga

7) *Alignment*

Penyelarasan antara keinginan keluarga dan *business requirements* dengan tujuan agar proses-proses yang ada dalam operasi perusahaan berjalan lancar.

c. Fase transformasi

Dalam fase transformasi harus dimasukkan unsur-unsur profesionalisme ke dalam perusahaan, peran baru bagi keluarga, pemantauan dan pengendalian, pengembangan organisasi, serta aset pribadi dan perusahaan.

d. Fase mempertahankan

Pada fase ini semua pengelolaan, sistem, prosedur, serta kebijakan organisasi telah tertata dan terimplementasi dengan baik

Kelangsungan sebuah perusahaan keluarga memang dipengaruhi oleh berbagai macam faktor dan kondisi, tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa suksesi adalah syarat yang mutlak dalam perusahaan keluarga. Seringkali suksesi diartikan sebagai peralihan pimpinan di tingkat puncak saja. Suksesi pada dasarnya berkaitan dengan kebijakan perusahaan antara lain perubahan pola pergerakan perusahaan, pengembangan perusahaan, kebijakan perencanaan karir, sistem promosi, dan mutasi (Susanto, *et.al*, 2007, p.299). Oleh karena itu, agar dapat berjalan dengan lancar dan dapat membawa perusahaan ke arah yang lebih baik, maka diperlukan perencanaan yang matang terhadap suksesi kepemimpinan di perusahaan.

## **2.2. Suksesi Kepemimpinan Perusahaan Keluarga**

### **2.2.1. Pengertian Kepemimpinan**

Dalam setiap organisasi dimanapun pasti memiliki dan memerlukan seorang pimpinan puncak yang harus menjalankan kegiatan kepemimpinan bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan. Menurut Stoner dan Wankel (dalam Nawawi 2003:18) kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan

mengarahkan, merupakan faktor (aktivitas) penting dalam efektivitas manajer/pemimpin.

Hasibuan (2005:170) menjelaskan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan (Jacobs dan Jaques dikutip dalam Yukl, 2007:4). Definisi lain mengenai kepemimpinan dikemukakan oleh Katz dan Kahn (dikutip dalam Yukl, 2007:4) yang menjelaskan kepemimpinan sebagai pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan secara rutin.

Robbins (2005:163) menjelaskan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal seperti tingkat manajerial pada suatu organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya guna mencapai tujuan perusahaan.

### **2.2.2. Kepemimpinan Pada Perusahaan Keluarga**

Para profesional di dalam perusahaan keluarga mayoritas akan meminta persetujuan dari anggota keluarga yang memimpin. Posisi anggota keluarga yang duduk dalam kepemimpinan perusahaan memegang peran yang sedemikian penting, sehingga kalangan profesional harus berkonsultasi dengan anggota keluarga dalam pengambilan keputusan (Susanto, *et.al*, 2007, p.182)

Menurut Susanto, *et.al* (2007, p.326) terdapat beberapa tipe pemimpin dalam perusahaan keluarga yang dikelompokkan menjadi ACE MAN (*Acceptable, Charismatic, Energetic-Managing, Achievement, dan Networking*). Penjelasannya sebagai berikut:

#### *a. Acceptable*

Seorang pemimpin dengan tipe ini harus mengakomodasi atau menerima pendapat orang lain dan dapat mengambil sebuah keputusan dari hasil tersebut

b. *Charismatics*

Pemimpin dengan tipe ini harus bisa dalam segala hal (mempunyai visi ke depan, menarik, dan menyenangkan) sehingga dapat menghadapi tipe-tipe pemimpin lainnya

c. *Energetic*

Pemimpin dalam tipe ini harus pandai memanfaatkan peluang, memiliki gagasan, dan dapat mengambil keputusan

d. *Managing*

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

e. *Achieving*

Pemimpin dalam tipe ini harus memiliki kredibilitas tinggi agar dapat dihargai oleh anggota-anggota keluarga yang lain

f. *Network*

Pemimpin dengan tipe ini mementingkan jaringan, dan memiliki kemampuan melobi. Tipe pemimpin ini beranggapan bahwa jaringan dapat dibangun dengan melakukan serangkaian pertemuan, pendekatan, dan kerjasama.

### **2.2.3. Suksesi Kepemimpinan Pada Perusahaan Keluarga**

Konflik-konflik yang terjadi sangat mempengaruhi atau menghambat dan berhubungan dalam suksesi. Pengertian suksesi adalah proses seumur hidup dalam keseluruhan proses bisnis untuk mempersiapkan pengalihan kekuasaan dan control dari generasi ke generasi. (Aronoff, 2003). Dalam proses transisi, ada perencanaan kontingensi yang merupakan rencana darurat. Rencana kontingensi dalam suksesi merupakan perlindungan penting terhadap penjualan perusahaan secara terpaksa pada waktunya atau likuidasi bisnis. (Aronoff, 2003).

Rothwell (2001) mendefinisikan perencanaan suksesi sebagai upaya yang disengaja dan sistematis oleh sebuah organisasi untuk menjamin kelangsungan kepemimpinan dalam posisi-posisi kunci, mempertahankan dan mengembangkan organisasi untuk masa depan, dan mendorong kemajuan individu. Sedangkan Martin *et al.* (2002) mendefinisikan suksesi sebagai pengalihan bisnis yang

dihasilkan dari pemilik yang ingin pensiun atau meninggalkan bisnis untuk beberapa alasan. Suksesi dapat melibatkan transfer ke anggota keluarga pemilik, atau pihak eksternal keluarga.

Aturan dalam suksesi kepemimpinan pertama-tama adalah mengumumkan mundurnya pemimpin. Baik anggota keluarga maupun karyawan mengetahui kalau perusahaan sedang mempersiapkan pemimpin masa depan. Waktu yang cukup harus diberikan untuk persiapan ini. Siapa yang akan menjadi putra atau putri mahkota sebaiknya tidak diumumkan dulu. Yang perlu dilakukan hanyalah pemantauan. Tujuan persiapan untuk memilih pemimpin baru perusahaan adalah agar masing-masing mempunyai pengertian (*understanding*) dan penerimaan (*acceptance*) yang lebih baik terhadap satu sama lain. Jika yang dipersiapkan lebih dari satu, sejauh mana satu sama lain diterima dengan baik oleh semua pihak akan terlihat. Tentu, yang diharapkan semua kandidat dapat menunjukkan performa yang dipersyaratkan (Susanto, 2005).

Menurut Susanto *et.al* (2007, p.300) terdapat tiga pola suksesi untuk manajemen level puncak antara lain:

a. *Planned succession*

Perencanaan suksesi yang berfokus pada calon yang akan menduduki posisi kunci yang telah dipersiapkan dan selanjutnya diberikan *accelerated development program* untuk memberikan *exposure* terhadap berbagai hal penting dan untuk meningkatkan pengalaman dan kebijakan berpikir

b. *Informal planned succession*

Perencanaan suksesi yang lebih mengarah pada pemberian pengalaman dengan cara memberikan posisi di bawah “orang nomor satu” dan secara langsung menerima perintah dan petunjuk dari orang tersebut

c. *Unplanned succession*

Peralihan pimpinan puncak kepada penerusnya berdasarkan keputusan pemilik dengan mengutamakan pertimbangan-pertimbangan pribadi.

Rencana suksesi yang efektif dalam perusahaan keluarga sebaiknya direncanakan sedini mungkin dengan melibatkan anggota keluarga. Sebaiknya perusahaan menciptakan pembelajaran dan pengembangan sehingga pendiri sedapat mungkin memilih pengganti secepatnya baik dari sumber internal atau

eksternal. Adalah penting bagi mereka yang menyusun rancangan dan menjalankan implementasi rencana suksesi untuk mencoba kredibilitas dan legitimasi yang dibutuhkan untuk bekerjasama dengan seluruh konstituen yang ada (Susanto, *et.al*, 2007, p.326).

Terdapat 10 hambatan dalam perencanaan suksesi menurut Susanto, *et.al* (2007, p.315-318), yaitu:

- a. Cara yang buruk dalam mengekspresikan perasaan dan keinginan  
Dalam banyak perusahaan keluarga, anggota keluarga tidak memiliki kapabilitas, pengalaman, dan kepercayaan diri guna mengekspresikan perasaan mereka. Hal ini menyebabkan mereka menjadi frustrasi dan tidak produktif sehingga tidak berani mengambil resiko.
- b. Perbedaan yang dilihat sebagai beban, bukan aset  
Perbedaan adalah sebuah kunci bagi kehidupan yang aktif dan menarik. Namun dengan alasan untuk menjaga keutuhan dan harmoni keluarga, para anggota keluarga cenderung menghindari diskusi-diskusi mengenai perbedaan yang dimiliki dalam hal bisnis keluarga
- c. Komunikasi tidak langsung  
Dalam perencanaan suksesi sering terjadi perbedaan, di mana perbedaan ini akan menjadi masalah manakala para anggota tidak saling berbicara secara langsung
- d. Pemberian nama (*entitlement*)  
Ini terjadi manakala anggota keluarga dari generasi yang lebih muda menggunakan nama mereka sendiri untuk mengambil keuntungan pribadi. Anggota perusahaan dari generasi yang lebih senior juga sering menghadapi masalah ini. Mereka kadang-kadang juga termasuk pendiri perusahaan, sehingga merasa bahwa mereka berhak untuk melanjutkan tanggung jawab kepemimpinan dan mengorbankan generasi yang lebih muda yang terus menunggu kesempatan untuk memimpin perusahaan.
- e. Kelangkaan  
Masalah kelangkaan ini berkaitan dengan sumber daya finansial, peranan, dan kekuasaan

f. Sejarah

Sejarah adalah faktor yang paling penting dalam keluarga, termasuk dalam konteks perusahaan keluarga. Hal ini mencakup keberhasilan dan kegagalan yang dialami di masa lalu.

g. Orientasi terhadap yang lain (*others oriented*) menyangkut perubahan

Dalam konteks perusahaan keluarga, adalah hal biasa bagi setiap orang untuk mengharapkan orang lain berubah sehingga memberikan hasil yang baik. Namun, kuncinya terdapat pada adanya tanggung jawab pribadi terhadap segala hal yang dilakukan

h. Pengendalian

Dalam kenyataannya, bukan hanya pemilik perusahaan namun juga seluruh anggota keluarga yang harus berurusan dengan masalah pengendalian. Pengusaha menjalankan usahanya dengan didorong oleh impian yang dimilikinya. Adalah tidak mungkin untuk mengubah dan mengendalikan pengusaha. Namun di sisi lain adalah memungkinkan dan realistis untuk membantu pengusaha dan keluarganya membangun impian dalam kaitannya dengan keluarga, bisnis, komunitas, waktu luang sebagai suatu cara untuk menangani isu pengendalian secara efektif.

i. Kurangnya rasa memaafkan

Keluarga yang tidak memiliki kemampuan untuk saling memaafkan kesalahan-kesalahan yang dilakukan akan mengalami kesulitan dalam menjalankan bisnis perusahaan secara bersama-sama

j. Kurangnya penghargaan, pengakuan, dan kasih sayang

Perusahaan kurang diakui dan dihargai menjadi dasar dari banyak masalah yang dihadapi dalam perusahaan keluarga. Generasi yang lebih senior menginginkan penghargaan dari yang lebih muda, demikian pula sebaliknya. Generasi muda menginginkan pengakuan dari orang tua mereka atas prestasi yang mereka capai. Masalah ini dapat diselesaikan dengan mengajarkan anggota keluarga untuk berbicara mengenai ekspektasi masing-masing anggota keluarga terhadap anggota keluarga yang lain serta bagaimana cara mengekspresikan penghargaan, pengakuan, dan kasih sayang.

Menurut Susanto, *et.al* (2007, p.326) memobilisasi perencanaan suksesi dapat dilakukan dengan cara:

- a. Bekerjasama dengan pendiri  
Meyakinkan pendiri akan pentingnya perencanaan suksesi sehingga menjadi prioritas yang penting untuk dilakukan pendiri
- b. Bekerjasama dengan keluarga  
Dalam tahap awal, pendiri dan pasangannya (suami atau isteri) harus memiliki pemahaman bersama mengenai perlunya suksesi. Mereka harus mengartikulasikan mengenai apa yang akan dicapai dalam proses ini
- c. Bekerjasama dengan manajer  
Memikirkan masalah kontinuitas dari sebuah perspektif yang sistematis mensyaratkan sebuah penilaian mengenai kebutuhan masa depan perusahaan keluarga
- d. Bekerjasama dengan pemilik  
Cara yang paling efektif dalam memobilisasi pemilik untuk merancang perencanaan suksesi adalah mengaktifkan dewan direksi. Dewan direksi yang dirancang dengan baik adalah sumber keahlian dan perspektif yang banyak dibutuhkan selama perencanaan suksesi. Lebih penting lagi dewan direksi berfungsi sebagai pemantau dengan mengawasi peralihan tanggung jawab manajemen dari satu generasi ke generasi berikutnya sesuai dengan rencana yang telah disusun.

#### **2.2.4. Proses Suksesi**

Proses suksesi memiliki tujuh langkah sebagai berikut (Susanto *et.al*, 2007, p.334).

- a. Mengevaluasi struktur kepemimpinan
- b. Mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi
- c. Mengevaluasi keinginan keluarga dan *contingency plan*
- d. Mengembangkan proses pemilihan, melatih, dan mentoring penerus masa depan
- e. Melakukan aktivitas *team building* dari keluarga
- f. Menciptakan dewan direksi yang efektif

g. Memasukkan penerus pada saat yang terbaik

Terdapat beberapa hal dalam proses suksesi yang harus dipersiapkan oleh generasi penerus, (Susanto *et.al*, 2007) yaitu :

- a. Generasi penerus harus memiliki komitmen terhadap kemajuan perusahaan di masa depan. Komitmen ini lahir dari adanya rasa kebanggaan terhadap perusahaan keluarga, kepemilikan, akuntabilitas, dan keinginan agar keberlanjutan dan kemajuan perusahaan terjamin.
- b. Generasi harus dapat memutuskan apakah ia ingin bergabung dengan perusahaan keluarga atau tidak dan juga kesiapannya untuk bergabung.
- c. Mengevaluasi baik terhadap diri sendiri maupun terhadap perusahaan. Generasi penerus wajib untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki untuk menjadi modal yang dapat dimanfaatkan bagi kesuksesan generasi penerus menjalankan tugas-tugas strategis dan memperoleh kepercayaan untuk menggantikan generasi senior. Pengalaman bekerja di luar perusahaan sebelum bergabung dalam perusahaan keluarga juga akan memberi nilai tambah. Dalam hal perusahaan, generasi penerus mampu melihat dan menilai perubahan apa yang harus dilakukan dan masih realistiskah visi dan misi yang selama ini dimiliki perusahaan.
- d. Generasi penerus harus bersedia mendengarkan dan menghargai sudut pandang orang lain, seperti karyawan dan anggota keluarga.
- e. Generasi penerus perlu memiliki sikap asertif, yaitu bersikap obyektif terhadap masalah, mengemukakan argumentasi yang logis, mampu mengungkapkan gagasan, usulan, ide secara strategis dan tanpa emosional. Dalam membangun asertivitas terdapat beberapa pendekatan, salah satunya adalah Formula 3A:

1) *Appreciation*

Menunjukkan penghargaan terhadap kehadiran orang lain, tetap memberikan perhatian sampai batas tertentu atas apa yang terjadi pada diri mereka.

2) *Acceptance*

Perasaan mau menerima, memberikan arti sangat positif terhadap perkembangan kepribadian seseorang.

3) *Accommodating*

Menunjukkan sikap ramah dan menyenangkan kepada semua orang, yang berarti dapat memperlihatkan toleransi dengan rasa hormat, namun bukan jadi ikut lebur dalam pandangan orang lain apalagi yang bertentangan dengan diri sendiri.

Menurut Ismail dan Mahfodz (2009) penelitian tentang proses suksesi telah mengidentifikasi sejumlah faktor yang terkait dengan transisi yang efektif. Faktor-faktor ini dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu:

a. Kesiapan penerus/pewaris dalam hal:

- 1) Pendidikan formal
- 2) Pelatihan
- 3) Pengalaman kerja di luar perusahaan
- 4) Posisi/jabatan di luar perusahaan
- 5) Pengalaman kerja di perusahaan
- 6) Motivasi untuk bergabung di perusahaan
- 7) Persepsi pribadi terhadap persiapan sebagai penerus

Kategori ini melibatkan isu-isu tingkat persiapan penerus/pewaris. Kategori ini akan melihat sejauh mana penerus/ahli waris memiliki keterampilan bisnis yang diperlukan, kemampuan manajerial, dan pengetahuan tentang operasi perusahaan

b. Hubungan dengan anggota keluarga dan karyawan, meliputi:

- 1) Komunikasi
- 2) Kepercayaan
- 3) Komitmen
- 4) Loyalitas
- 5) Persaingan
- 6) Konflik
- 7) Kebencian
- 8) Nilai-nilai dan tradisi

Kategori ini berkaitan dengan hubungan pribadi dalam keluarga dan non-keluarga seperti karyawan perusahaan. Seringkali persaingan antar anggota keluarga dapat menjadi penghambat bagi suksesi yang pada akhirnya menghambat kemajuan perusahaan

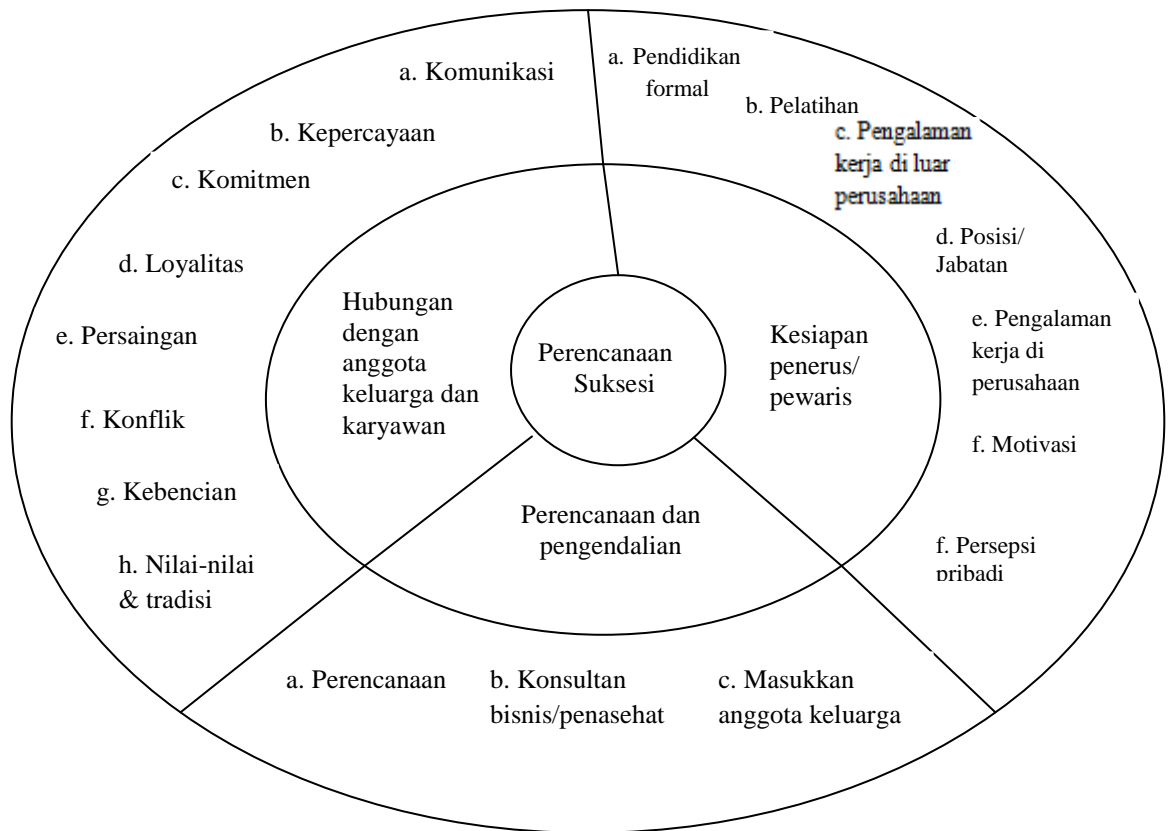
- c. Perencanaan dan Pengendalian, meliputi:
  - 1) Proses perencanaan keuangan untuk keperluan suksesi di perusahaan
  - 2) Ada konsultan bisnis/penasehat yang terlibat
  - 3) Anggota keluarga yang memantau dan memberikan masukan

### **2.3. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang dijadikan acuan dalam penelitian ini adalah:

- a. Penelitian yang dilakukan oleh Ismail dan Mahfodz (2009). Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan mendapatkan wawasan perencanaan suksesi perusahaan keluarga dalam mempengaruhi kinerja bisnis. Penelitian mengambil sampel sebanyak 50 perusahaan di Klang Valley Malaysia. Jenis penelitian yang digunakan termasuk kuantitatif dengan menggunakan analisis korelasi. Hasil penelitian menunjukkan perencanaan suksesi kepemimpinan memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
- b. Penelitian yang dilakukan oleh Lucky et.al (2011) dengan tujuan mengeksplorasi dan meneliti suksesi dalam kaitannya dengan kelangsungan bisnis keluarga. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif, sedangkan teknik analisis datanya menggunakan deskriptif, analisis faktor, analisis korelasi dan analisis regresi ganda. Sampel yang digunakan sebanyak 400 responden. Unit analisis yang digunakan adalah semua pemilik usaha keluarga serta karyawan dalam bisnis keluarga. Hasil penelitian menunjukkan tiga faktor utama, yaitu pendiri, penerus dan lingkungan mempengaruhi suksesi bisnis keluarga yang pada gilirannya menjamin kelangsungan bisnis keluarga. Oleh karena itu, kehadiran tiga faktor kunci tersebut mencerminkan suksesi yang benar yang akan menjamin kelangsungan bisnis keluarga.

## 2.4. Kerangka Kerja Penelitian



Gambar 2.1. Kerangka Kerja Penelitian

Sumber: Ismail dan Mahfodz (2009)