

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1. Bisnis Keluarga

#### 2.1.1. Definisi Bisnis keluarga

Menurut Balshaw (2004), sebuah perusahaan keluarga dapat terdiri dari perusahaan publik yang besar dan kompleks, tetapi sama-sama bisa menjadi kepemilikan tunggal, kemitraan dan badan yang didirikan atau bentuk lain dari asosiasi bisnis di mana fokus kepemilikan dan/atau kontrol manajemen berada di dalam tangan keluarga tertentu atau kumpulan keluarga tertentu. Menurut Ward (1987), sebuah perusahaan dapat dikatakan sebagai perusahaan keluarga apabila terdiri perusahaan tersebut terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan dan posisi kunci dipegang oleh anggota keluarga.

#### 2.1.2. Jenis Perusahaan Keluarga

Menurut Sutanto (2007, p.4), dalam perusahaan keluarga terbagi menjadi dua tipe perusahaan keluarga, yaitu:

- 1) *Family Owned Enterprise* (FOE), yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga, namun dikelola oleh profesional yang berasal dari luar lingkungan keluarga. Peran keluarga hanya sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan.
- 2) *Family Business Enterprise* (FBE), yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya. Ciri perusahaan tipe ini adalah posisi-posisi kunci dalam perusahaan dipegang oleh anggota keluarga.

Menurut Poza (2010), karakteristik yang mendefinisikan esensi dari kekhasan perusahaan keluarga, yaitu:

- 1) Kehadiran keluarga.
- 2) Mimpi pemilik untuk menjaga bisnis dalam keluarga (tujuan kelangsungan bisnis dari generasi ke generasi).
- 3) Nilai nilai dari perusahaan keluarga, manajemen, dan kepemilikan, dengan kecenderungan (menang – kalah) dapat membuat bisnis keluarga khususnya rentan selama suksesi.

- 4) Sumber unik keunggulan kompetitif berasal dari interaksi keluarga, manajemen, dan kepemilikan, terutama dalam keutuhan keluarga.

Menurut Lansberg (1999, p.139), jenis bisnis keluarga yaitu:

- 1) Bisnis yang dikontrol oleh satu pemilik. Karakteristik calon suksesor ini biasanya memiliki
  - a) Jiwa wirausaha yang kuat dan memiliki kemampuan dalam hal kepemimpinan.
  - b) Mempunyai visi yang jelas dan komitmen terhadap harapan pribadi.
  - c) Lebih mampu melaksanakan tugas kepemimpinan sendirian.
  - d) Memahami secara dalam mengenai bisnis.
  - e) Mampu memimpin anggota keluarga.
  - f) Mempunyai perbedaan dengan pemimpin generasi sebelumnya.
- 2) Bisnis antarsaudara kandung. Karakteristik calon suksesor ini biasanya memiliki
  - a) Mempunyai rasa persaudaraan.
  - b) Mempunyai kemampuan dalam kepemimpinan sebuah tim.
  - c) Mempunyai visi yang jelas dan komitmen terhadap harapan yang ingin diraih.
  - d) Mempunyai keahlian dalam berkomunikasi antarsaudara.
  - e) Bersedia dan mampu membina anggotanya yang lemah.
- 3) Konsorsium antar sepupu. Karakteristik calon suksesor ini biasanya memiliki
  - a) Kemampuan untuk memimpin kelompok eksekutif yang berasal dari luar keluarga.
  - b) Mempunyai kewenangan dan kredibilitas di dalam keluarga.
  - c) Memahami secara mendalam kebutuhan para pemegang saham yang tidak ikut terlibat di dalam perusahaan.
  - d) Mempunyai keahlian untuk membangun dan bekerja di dalam struktur subordinasi yang rumit (dewan direksi dan keluarga).

### **2.1.3. Kelemahan dan Kekuatan Bisnis Keluarga**

Menurut Davis, Jane & Dyer (2003), kekuatan dan kelemahan perusahaan keluarga adalah:

Tabel 2.1. Kekuatan & Kelemahan Perusahaan Keluarga

Kekuatan	Kelemahan
1. Bila informasi yang dapat dikelola antar hubungan saudara berjalan dengan baik maka dapat menumbuhkan dan mengembangkan kreativitas	1. Jika tidak adanya kejelasan informasi antar hubungan saudara maka akan mengakibatkan ketidakjelasan peran dan kemungkinan adanya duplikasi pekerjaan
2. Citra dan nama baik keluarga menjadi prioritas bisnis keluarga. Anggota keluarga pemilik perusahaan akan melakukan apa saja yang diperlukan demi kesuksesan perusahaan.	2. Jika terjadi konflik dalam perusahaan akan mempengaruhi hubungan persaudaraan/keluarga menjadi kurang harmonis dan menyebabkan rasa saling tidak percaya lagi antar satu sama lain
3. Generasi pertama pada perusahaan keluarga cenderung menjalankan perusahaan secara informal dan tidak mau bergantung pada generasi berikutnya	3. Terdapat perbedaan kepemimpinan yang dimiliki antar generasi berikutnya. Adapun faktor yang mempengaruhi yaitu perbedaan cara berpikir, zaman yang berbeda sehingga menyebabkan pengambilan keputusan jadi berbeda dengan generasi sebelumnya
4. Anggota keluarga cenderung memiliki nilai nilai yang sama dalam menjelaskan siapa diri mereka, cita cita dan warisan yang akan mereka tinggalkan dan apa saja keterlibatan di dalam keluarganya	4. Karena terlalu banyak kebersamaan maka akan sensitif jika adanya perbedaan pendapat antar keluarga yang akan menimbulkan konflik

Tabel 2.1. Kekuatan & Kelemahan Perusahaan Keluarga

Kekuatan	Kelemahan
<p>5. Perusahaan keluarga lebih mudah beradaptasi dengan cepat karena memiliki pengambilan keputusan yang fleksibel sehingga tidak membutuhkan waktu lama dalam pengambilan keputusan serta tidak melibatkan banyak pemilik saham</p>	<p>5. Seiring berjalannya waktu dan zaman, bisnis tidak bisa dijalankan sesuai dengan tradisi keluarga karena perubahan zaman yang semakin modern</p>
<p>6. Perencanaan suksesi dapat di mulai sejak dini karena pemilik memegang kekuasaan di perusahaan dalam jangka waktu yang lama</p>	<p>6. Pemilik perusahaan tidak ingin melepas jabatannya dan ketidakmampuan pemilik dalam memilih generasi penerus/suksesor</p>
<p>7. Pemilik memiliki kepemilikan dan pengelolaan penuh terhadap perusahaan. Sang pemilik memiliki kemampuan dan gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan didasari oleh kepuasan sang pemilik</p>	<p>7. Adanya penolakan dari pihak luar sehingga jarang terdapat anggota dewan direksi dari pihak luar keluarga (<i>non family member</i>).</p>
<p>8. Perusahaan keluarga biasanya bersifat kreatif serta informal. Komunikasi yang digunakan dalam perusahaan bersifat untuk saling memahami antara karyawan dan pemilik. Serta karyawan dapat bekerja leluasa tanpa perlu mengetahui Standar Operasional Perusahaan (SOP) perusahaan</p>	<p>8. Perusahaan menjadi tidak teratur sehingga perusahaan memiliki resiko tidak dapat berkembang dengan baik dalam waktu jangka panjang</p>

Tabel 2.1. Kekuatan & Kelemahan Perusahaan Keluarga

Kekuatan	Kelemahan
9. Kompleksitas bisnis dan keluarga dapat memperkaya atau memiliki tujuan masing masing	9. Hal ini dapat menimbulkan benturan pada nilai nilai bisnis dan keluarga. Jika antar keluarga saling mempunyai kepentingan masing masing pasti akan merugikan salah satu pihak anggota keluarga yang pada akhirnya berujung pada konflik

#### 2.1.4. Karakteristik Perusahaan Keluarga

Menurut Susanto (2007, p.6), perusahaan keluarga memiliki 4 karakteristik

##### 1) Keterlibatan anggota keluarga

Keterlibatan dimulai sejak anak anak atau calon generasi penerus sudah mulai masuk ke manajemen. Sejak kecil anak anak sudah diajak untuk mengetahui apa saja yang dikerjakan oleh orang tuanya apabila orang tua menginginkan mereka terlibat dalam perusahaan keluarga. Keterlibatannya sudah tinggi, dan komitmennya terhadap bisnis juga sudah tinggi karena sejak kecil sudah bergelut di dalam bisnis, dan menyadari bahwa kebutuhan dan sekolah dibiayai dari bisnis itu. Komitmen bisa menjadi lebih tinggi lagi bagi generasi penerus karena kemauan orang tuanya agar meneruskan bisnisnya. Sang anak tentu harus membantu membesarkan dan membuktikan bahwa dirinya bisa mengerjakan hal yang sama dan bahkan mengembangkan bisnis keluarganya lebih besar lagi.

##### 2) Lingkungan pembelajaran yang saling berbagi

Generasi penerus sering mempunyai pembelajaran yang cepat. Anggota keluarga yang sudah belajar sejak kecil, sudah menjaga kantor, dan sudah tahu apa yang dibicarakan di meja makan ketika bertemu anggota keluarga yang lain atau bahkan dalam pertemuan keluarga pun mereka berdiskusi mengenai bisnis. Disini ada pembelajaran yang dibagikan antar anggota keluarga.

Anggota keluarga yang menjadi generasi penerus mungkin belum pernah bekerja secara penuh, tetapi jiwa bisnis mereka sudah meresap dan mendarah daging sehingga pembelajaran menjadi lebih cepat bagi mereka. Dengan sendirinya pendekatan pribadi dan tingkat kepercayaan menjadi lebih tinggi sehingga keluarga lebih stabil dan dengan sendirinya memiliki komitmen jangka panjang.

3) Tingginya saling keterandalan

Bekerja di perusahaan yang semua pekerjanya dapat diandalkan akan mengakibatkan perusahaan tersebut dapat berjalan dengan sendirinya, meskipun pimpinannya tidak ada di tempat.

4) Kekuatan emosi

Perusahaan keluarga dikelola secara emosional sehingga rasa kekeluargaan di dalamnya tinggi. Karyawan perusahaan keluarga menggunakan pendekatan pribadi dan memberikan kepercayaan terhadap karyawannya.

Oleh karena itu perusahaan keluarga lebih konservatif karena keluarga memiliki komitmen berjangka panjang terhadap bisnisnya, dan cenderung menjadi loyal terhadap visi, misi, dan nilai-nilai pendiri.

## **2.2. Suksesi**

### **2.2.1. Definisi Suksesi**

Menurut Susanto (2007, p.309), suksesi merupakan isu yang krusial, terutama jika kendali perusahaan sudah mulai bergerak ke arah generasi kedua, apalagi generasi ketiga. Perencanaan suksesi tersebut juga ditujukan agar tidak ada perebutan jabatan dan hak dalam perusahaan keluarga sehingga keluarga juga tetap tentram dan harmonis. Menurut Lansberg (1999, p.39), suksesi yaitu memberi kesempatan kepada generasi muda yang mempunyai integritas, motivasi, dedikasi, dan teruji untuk menjadi pemimpin perusahaan.

Moore and Barrett (2002), mendefinisikan suksesi adalah pergantian kepemilikan perusahaan keluarga kepada calon suksesor dari pemilik sebelumnya. Langkah-langkah suksesi secara umum terdiri dari tiga tahap. Tahap pertama yaitu melakukan transfer pengetahuan dan relasi, serta pengembangan sikap yang di anggap benar. Kedua, adalah melakukan transfer charisma yaitu, nilai-nilai dan

mulai memanfaatkan relasi yang dimiliki. Ketiga, pengembangan keahlian, kharisma dan reputasi (Susanto, 2007).

### **2.2.2. Perencanaan Suksesi**

Menurut Atwood (2007), perencanaan suksesi bertujuan untuk mempersiapkan perusahaan dengan berbagai tantangan dan kesempatan yang berkaitan dengan perubahan pada posisi kunci. Area dalam perencanaan suksesi dapat meliputi posisi atas pada kepemimpinan bahkan pada pengelola perusahaan yang ikut bekerja didalam proses manajemen.

Morris *et al.*, (1996), menunjukkan bahwa terdapat beberapa elemen atau bidang utama untuk proses perencanaan suksesi yang efektif yang meliputi:

- 1) Persiapan penerus. Elemen ini terdiri dari pendidikan formal dari penerus, pengalaman bekerja di luar perusahaan dan motivasi untuk bergabung dengan perusahaan keluarga.
- 2) Hubungan antara anggota keluarga dan bisnis Elemen yang kedua ini terdiri dari komunikasi, kepercayaan, komitmen, serta nilai dan tradisi bersama yang ada di dalam keluarga.

### **2.2.3. Elemen elemen perencanaan suksesi**

Menurut (Morris et al., 1996), suatu proses perencanaan suksesi yang efektif terdiri dari tiga elemen yang mempengaruhi yaitu tingkat persiapan penerus, hubungan antara anggota keluarga dan bisnis.

- 1) Tingkat persiapan penerus
  - a) Menurut Morris et al., (1996), generasi penerus harus memiliki keterampilan yang dibutuhkan perusahaan dalam bidang pendidikan sebelum menduduki jabatannya sekarang. Penerus juga harus memiliki keterampilan yang dibutuhkan perusahaan seperti bekerja di luar perusahaan sebelum menduduki jabatannya sekarang.
  - b) Menurut Sales (1990), menyatakan bahwa dengan adanya motivasi, dukungan dan dorongan akan menjadikan calon suksesor pribadi yang positif, percaya diri, berprestasi dan bersemangat untuk proses suksesi dan siap untuk menjadi seorang pemimpin. Adanya motivasi akan membantu

calon suksesor untuk bersemangat masuk bekerja di dalam perusahaan keluarga

2) Hubungan antara anggota keluarga dan bisnis

a) Komunikasi

Menurut Atwood (2007), komunikasi yang efektif dan terbuka antara anggota keluarga calon pemimpin dapat mempengaruhi keberhasilan suksesi bisnis keluarga.

Menurut Collins *et al* (2010), ketika di dalam perusahaan terjalin hubungan baik antara calon suksesor dengan para karyawan, menandakan bahwa calon suksesor memiliki kemampuan dalam menyesuaikan diri dan mampu menjadi pemimpin yang baik

b) Komitmen menurut Chrisman, Chua, dan Sharma (1998), mengatakan perlunya bagi seorang pemimpin untuk berkomitmen sejak awal bahwa tujuan yang diraih harus sesuai dengan tujuan perusahaan, yaitu untuk kemajuan dan keberlanjutan perusahaan itu sendiri.

c) Kepercayaan Menurut Brockhaus (2004), faktor utama sebagai pendukung keberhasilan adalah sikap keluarga, di mana keluarga harus memiliki sikap percaya dan mendukung penuh calon penerus. Oleh karena itu, penerus yang potensial harus mendapat dukungan, kepercayaan dari keluarga.

d) Nilai dalam keluarga menurut Carlock dan Ward (2010), bahwa nilai-nilai keluarga dalam banyak hal merupakan upaya bagi sebuah keluarga untuk membimbing calon suksesor atau generasi penerus dalam menjalankan bisnis keluarga tersebut.

#### 2.2.4. Pola Suksesi

Menurut Susanto (2007, p.300), pada umumnya terdapat tiga pola suksesi untuk manajemen level puncak yang biasanya diterapkan perusahaan-perusahaan di Indonesia:

1) *Planned succession*

Pada perencanaan suksesi ini yang terjadi hanya akan berfokus pada calon yang akan menduduki posisi kunci yang telah dipersiapkan dengan baik.

Dengan memberikan pelatihan pada suksesor dan untuk meningkatkan pengalaman dan kebijakan berpikir serta memberi gambaran terhadap berbagai hal yang penting.

2) *Informal planned succession*

Perencanaan suksesi yang terjadi hanya akan berfokus pada pemberian pengalaman dengan cara memberikan posisi dibawah ‘pimpinan’ perusahaan dan secara langsung akan menerima perintah dan petunjuk dari pimpinan tersebut.

3) *Unplanned succession*

Pergantian pimpinan sebelumnya kepada penerusnya yang berdasarkan keputusan dari pemilik dengan mengutamakan pertimbangan pribadi.

### **2.2.5. Proses Terjadinya Suksesi**

Menurut Lansberg (1999, p.96), proses pergantian pemimpin generasi lama ke generasi baru disebabkan oleh 2 hal yaitu :

- 1) Agar dapat mempertahankan dan membangun perusahaan. Generasi penerus meneruskan kepemimpinan generasi sebelumnya di dalam perusahaan, dan mulai berkarir di dalam sebuah bisnis keluarga. Agar generasi penerus dapat meneruskan perusahaan keluarga, ia harus memiliki kemampuan individu yang memadai. Faktor yang dapat dilihat seorang penerus yang memiliki kemampuan individu yang baik yaitu latarbelakang pendidikan, kemampuan menginterpretasikan kondisi bisnis saat ini serta kemampuan dalam mengintegrasikan seluruh kekuatan yang ada di dalam perusahaan. Generasi penerus terus diasah kemampuannya sesuai dengan waktu ia bekerja di dalam perusahaan keluarga tersebut, sehingga suksesor sudah siap dan tanggap terhadap situasi seperti apa pun yang akan dihadapi. Inilah prasyarat penting untuk dapat merekrut para generasi muda untuk menjadi pemimpin perusahaan di masa yang akan datang.
- 2) Kemampuan pemimpin generasi lama yang sudah menurun karena disebabkan usia yang sudah tua. Generasi lama yang sudah berusia tua atau lanjut usia umumnya akan mengalami penurunan kemampuan untuk bekerja karena tidak memiliki energi yang banyak sehingga mengakibatkan penurunan

produktifitas. Oleh sebab itu sebaiknya mereka beristirahat dan berhenti untuk bekerja dari segala aktivitas kepemimpinan di perusahaannya. Tetapi dalam hal *monitoring*, pemimpin pada generasi lama masih memegang kendali. Biasanya hanya untuk menilai berbagai kebijakan yang sudah dikeluarkan dan memberi masukan ataupun nasihat kepada suksesor.

#### **2.2.6. Kebijakan dalam Suksesi**

Menurut Becker and Tillman (1978), bisnis keluarga harus memiliki kebijakan kebijakan salah satunya yaitu sebuah perusahaan harus memiliki seorang pemimpin sebagai pengambilan keputusan. Memilih suksesor harus menggunakan seleksi yang ketat agar dapat memastikan keberlangsungan perusahaan itu sendiri. Hal ini dilakukan untuk menghindari konflik antar anggota keluarga yang terutama sangat berambisi untuk memimpin sebuah perusahaan keluarga. Menurut Lansberg (1999, p.23), Kebijakan di dalam pemilihan suksesor harus mengacu kepada sistem seleksi yang baik dan berkompeten, karena pihak keluarga juga tidak ingin bisnisnya hancur yang disebabkan oleh salah satu anggota keluarga yang bertindak sebagai pengambil keputusan yang hanya memiliki kepentingan pribadi.

#### **2.2.7. Faktor Penghambat yang terjadi dalam Proses Suksesi**

Menurut Susanto (2007), terdapat beberapa faktor penghambat perencanaan suksesi sebuah perusahaan keluarga yaitu :

- 1) Banyak anggota perusahaan keluarga yang tidak dapat menyampaikan atau mengekspresikan perasaan dan keinginan dengan baik, sehingga menyebabkan terjadinya frustrasi dan tidak produktif yang menyebabkan tidak percaya diri untuk mengambil sebuah keputusan.
- 2) Para anggota keluarga cenderung menghindari topik mengenai perbedaan pendapat mengenai hal bisnis. Padahal perbedaan itu adalah sebuah kunci bagi kehidupan yang aktif dan menarik bagi anggota keluarga. Tetapi keluarga biasanya tidak mau membahas topik tersebut agar menghindari konflik untuk menjaga keutuhan dan harmoni keluarga.

- 3) Dalam perencanaan suksesi sering terjadi perbedaan, yang akan menjadi masalah dan membahayakan perusahaan keluarga adalah para anggota yang tidak saling bicara secara langsung.
- 4) Pemberian nama (*Entitlement*), seringkali terjadi dimana anggota generasi yang lebih muda menggunakan nama mereka sendiri untuk mengambil keuntungan pribadi. Tetapi, anggota perusahaan keluarga dari generasi yang lebih senior juga sering menghadapi masalah ini. Mereka kadang merasa juga termasuk pendiri perusahaan dan berhak untuk melanjutkan tanggung jawab kepemimpinan sehingga akan mengorbankan generasi yang lebih muda.
- 5) Kelangkaan, perencanaan suksesi perusahaan keluarga ini yang paling berpotensi mengalami konflik yaitu adanya masalah atau isu. Masalah kelangkaan ini berkaitan dengan sumber daya keuangan, peranan, dan kekuasaan.
- 6) Sejarah adalah faktor penting dalam keluarga. Hal ini mencakup keberhasilan dan kegagalan yang dialami di masa lalu oleh sebuah perusahaan.
- 7) Orientasi lainnya menyangkut perubahan dalam konteks perusahaan keluarga. Hal ini adalah hal yang biasa bagi setiap orang agar mengharapkan orang lain untuk berubah sehingga dapat memberikan hasil yang lebih baik dari sebelumnya. kuncinya yaitu terdapat pada adanya rasa tanggungjawab pribadi terhadap segala hal yang dilakukan. Hal ini merupakan salah satu tantangan terbesar dalam masalah perencanaan suksesi perusahaan keluarga.
- 8) Pengendalian bukan hanya pemilik perusahaan melainkan juga seluruh anggota keluarga. Pengusaha menjalankan usahanya dengan didorong oleh impian yang dimilikinya. realistis dan memungkinkan untuk membantu pengusaha dan keluarganya membangun cita cita dalam kaitannya dengan keluarga, bisnis, komunitas, dan waktu luang mereka sebagai suatu cara untuk menangani isu pengendalian ini secara efektif.
- 9) Kurangnya rasa saling memaafkan dapat membuat keluarga akan mengalami kesulitan dalam menjalankan bisnis perusahaan secara bersama-sama karena akan membuat hubungan antar keluarga menjadi kurang harmonis dan adanya rasa sakit hati atau dendam yang membuat usaha menjadi tidak produktif.

10) Kurangnya penghargaan, pengakuan, dan kasih sayang akan menjadi dasar dari banyak masalah yang dihadapi dalam perusahaan keluarga. Generasi yang lebih senior menginginkan penghargaan dari yang lebih muda. Sebaliknya generasi muda menginginkan pengakuan dari orang yang lebih tua atas prestasi yang mereka capai.

### **2.3. Penelitian Terdahulu**

1. Judul Penelitian: *Succession Planning in Business Enterprises: Implication and Strategies for Emerging India.*

Penulis: Shaik, S. B. (2013).

Tujuan Penelitian: mengidentifikasi dan mengembangkan suatu hal penting dari perencanaan suksesi untuk kepentingan yang lebih besar. Memiliki perencanaan suksesi yang efektif sangat penting bagi perusahaan

Metode: kualitatif

Hasil Penelitian: dalam suksesi perlunya suatu perencanaan yang harus dilakukan untuk keberlangsungan suatu bisnis keluarga

2. Judul Penelitian: *Succession Process: A Chance for Rebirth or Failure of a Family Business.*

Penulis: Duh, M. (2015).

Tujuan Penelitian: mengidentifikasikan proses suksesi dalam perusahaan keluarga yang harus selalu di tingkatkan untuk menciptakan sesuatu yang inovatif

Metode: kualitatif

Hasil Penelitian: memberikan pengetahuan dan menciptakan peningkatan inovasi suksesi dalam sebuah perusahaan keluarga dan anggota keluarga yang memiliki potensi sebagai suksesor harus memiliki kemampuan yang berkompeten dalam perusahaan

3. Judul Penelitian: *The Influence of Interactions Between Offspring Successors and Other Factors Have on Their Succession Intention in Family Business*

Penulis: Liu, X. Wang, Y. Li, F. & Pan, L. (2013)

Tujuan Penelitian: adanya pengaruh interaksi antara suksesor dan anggota keluarga sebagai faktor yang mempengaruhi baik atau buruknya sebuah bisnis keluarga

Metode: kualitatif

Hasil Penelitian: pengaruh dan fungsi bahwa interaksi merupakan bagian-bagian dalam suatu keseluruhan secara tanpa disengaja menghasilkan kegiatan atau fungsi-fungsi sesuai dengan tujuan dalam suksesor dan keluarga

4. Judul Penelitian: *Family Business Succession in Hong Kong: The Case of Yung Kee*

Penulis: Yu, Tony Fu Lai (2001)

Tujuan Penelitian: untuk menjelaskan kesuksesan bisnis keluarga di hongkong

Hasil Penelitian: cara agar pemimpin atau pendiri mampu untuk memimpin keturunannya untuk membuat sebuah perusahaan yang dinamis melalui kepemimpinan karismatik dan aturan keluarga tertanam dalam nilai tradisional Cina

5. Judul Penelitian: *Succession Planning and Generational Transition: The Greatest Challenges for Family-owned Businesses*

Penulis: Hnátek, M. (2012)

Tujuan Penelitian: untuk menggambarkan masalah yang berhubungan dengan suksesi dan transisi generasi dalam bisnis milik keluarga

Hasil penelitian: transisi generasi dan peringkat suksesi generasi antara tugas yang paling penting yang perusahaan keluarga harus datang untuk berdamai

6. Judul Penelitian: *ENTREPRENEURIAL SUCCESSION PROBLEMS IN NIGERIA'S FAMILY BUSINESSES: A THREAT TO SUSTAINABILITY*

Penulis: Ogundele, O.J.K., PhD Idris, A. A. Ahmed-Ogundipe, K. A (2008)

Tujuan Penelitian: untuk mengetahui masalah suksesi kewirausahaan di Nigeria adalah karena fakta bahwa

banyak bisnis keluarga yang menjanjikan telah runtuh selama bertahun-tahun setelah kematian / keluar dari pendiri mereka

Hasil Penelitian: hukum suksesi Nigeria , yang terdiri dari hukum asli dan adat istiadat, aturan pengusaha, ditambah dengan budaya yang beragam dari masyarakat menciptakan banyak suksesi masalah untuk bisnis dan menandakan ancaman besar bagi keberlanjutan dimiliki bisnis keluarga

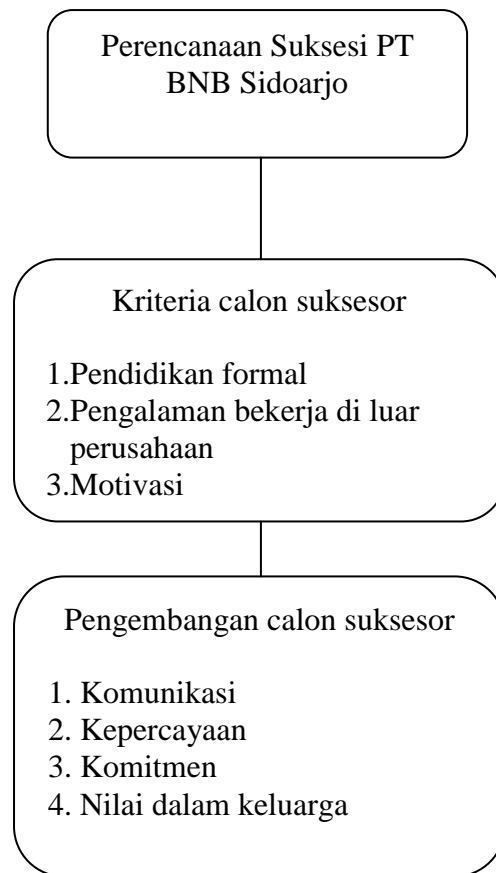
7. Judul Penelitian: Family Business Succession in Indonesia: A Study of Hospitality Industry

Penulis: Winoto & Graitto (2008)

Tujuan Penelitian: suksesi merupakan tema yang sensitif untuk diselesaikan untuk mengantisipasi konflik dan kekacauan dalam keluarga bisnis. Topik-topik utama yang harus ditangani untuk menjamin kelangsungan bisnis perusahaan keluarga yaitu suksesi manajemen dan struktur

Hasil Penelitian: pemilik bisnis restoran keluarga di Indonesia memiliki rencana suksesi mereka, meskipun tidak tertulis . Semua dari mereka akan memilih putra putri mereka untuk menjadi penerus bisnis keluarga dan kebanyakan dari mereka mendorong anak-anak mereka untuk berpartisipasi dalam bisnis dan mengirim mereka manajemen atau sekolah bisnis.

## 2.4. Kerangka Berpikir



Gambar 2.1. Kerangka Berpikir

Sumber : Morris *et al.*, (1996), Sales (1990), Atwood (2007), Chrisman, Chua, dan Sharma (1998), Brockhaus (2004), dan Carlock dan Ward (2010).

Penelitian ini berfokus pada perencanaan suksesi perusahaan keluarga PT Bian Niaga Batuan Sidoarjo. Dalam perencanaan suksesi yang dilakukan ini akan meliputi kriteria calon suksesor dan pengembangan calon suksesor yang mempengaruhi dalam perencanaan suksesi. Tahapan perencanaan suksesi yang pertama adalah kriteria calon suksesor yang terdiri dari pendidikan formal, pengalaman bekerja di luar perusahaan sendiri/magang, serta motivasi penerus. Tahapan kedua yaitu hubungan antara anggota keluarga dan bisnis yang mencakup komunikasi, kepercayaan, komitmen, dan nilai nilai dalam keluarga. Jika telah melakukan tahapan-tahapan tersebut calon suksesor dipercaya dapat meneruskan perusahaan keluarga dengan baik.