

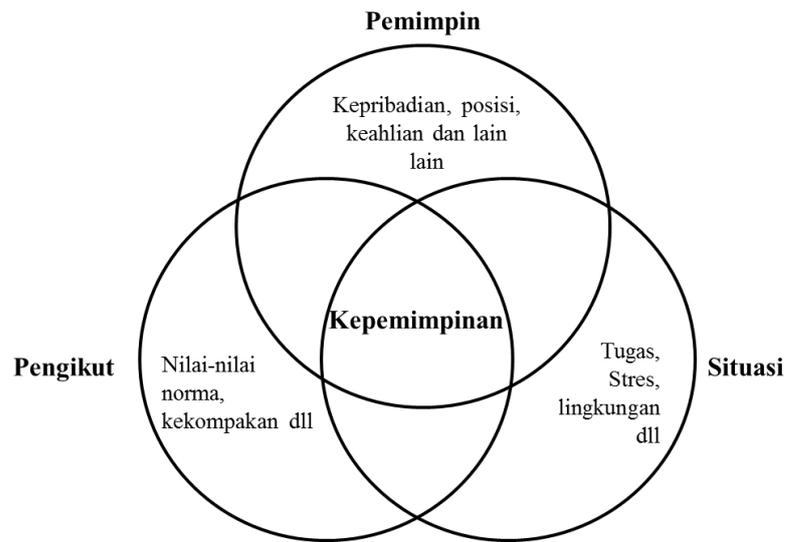
## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kajian Pustaka**

##### **1.1.1. Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah proses ketika pemimpin dan pengikut berinteraksi secara dinamis dalam lingkungan atau situasi tertentu (Hughes, at al, 2012: 35). Kerangka interaksional (Gambar 2.1) untuk menganalisis pemimpin kerangka menggambarkan kepemimpinan sebagai fungsi dari tiga elemen pemimpin pengikut dan situasi. Kepemimpinan merupakan hasil dari suatu interaksi yang kompleks antara pemimpin, para pengikut dan situasi. Kita dapat memahami proses kepemimpinan jika kita tidak semata hanya melihat kepada pemimpin dan pengikutnya tetapi juga memperhatikan cara pemimpin dan pengikutnya saling memengaruhi satu dengan yang lainnya di dalam proses kepemimpinan. Dimensi pemimpin bicara tentang apakah seorang pemimpin sebagai individu memenuhi tuntutan yang ditentukan oleh kepribadian, posisi, keahlian dan lain-lain. Dimensi pengikut berbicara apakah pengikut juga memenuhi tuntutan nilai-nilai dan norma-norma yang yang dianut, kekompakan dan lain-lain. Dimensi situasi mencakup tugas, stres, dan lingkungan yang dihadapi. Maka aspek penting dari kerangka ini adalah kepemimpinan merupakan hasil dari kumpulan interaksi yang kompleks antara si pemimpin, para pengikut dan situasi (Hughes, at al: 2012:16).



**Gambar 2.1. Kerangka interaksional menganalisis kepemimpinan (Hughes, at al: 2012:16).**

Pada saat seseorang menjadi pemimpin terdapat latar belakang atau hal-hal yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin adalah sebagai berikut (Fahmi, 2013: 31):

- Tradisi/ warisan, seseorang menjadi pemimpin karena warisan/ keturunannya.
- Kekuatan pribadi baik karena alasan fisik maupun karena kecakapannya
- Pengangkatan atasan.
- Pemilihan, karena konsep penerimaan/ *acceptance theory*.

### 1.1.2. Perilaku Organisasi

Perkembangan perilaku organisasi semakin terasa kemajuannya baik di kalangan akademisi, politisi dan para birokrasi pun berbicara tentang perilaku organisasi. Ini disadari karena disamping perilaku organisasi ini mudah dipahami, juga persoalan-persoalan organisasi yang cenderung semakin rumit, ditambah pula berbagai persoalan-persoalan manusia dengan berbagai karakter dan perilaku berlanjut menjadi tantangan utama yang sering dihadapi oleh setiap pimpinan organisasi baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta dewasa ini. Oleh sebab itu seorang pimpinan sangat dituntut peranannya untuk bagaimana memahami perilaku organisasi (Tahir, 2014:2).

Perilaku organisasi mempelajari perilaku manusia sebagai individu, sebagai anggota kelompok (group), dan sebagai anggota organisasi secara keseluruhan dalam kaitannya dengan efektivitas mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins (2008: 11) perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan semacam itu guna meningkatkan efektivitas suatu organisasi.

Menurut Thoha (2007) dalam Tahir (2014: 4), Pada abad ke 20 muncul konsep-konsep baru tentang perilaku manusia dan organisasi antara lain *Max Weber* di Jerman, *Henri Fayol* di Perancis dan *Frederyc Taylor* di Amerika Serikat. Selanjutnya Thoha menguraikannya sebagai berikut:

- 1) *Max Weber* sebagai pemikir dalam ilmu sosial lebih banyak orientasi pemikirannya menekankan kepada penjelasan mengenai

organisasi dibanding dari pengembangan suatu prinsip yang bisa dipakai untuk mencapai tujuan praktis. Dua aspek dari hasil kerja Weber yang relevan dengan perilaku organisasi yakni:

Pertama, sebagai seorang ahli ilmu sosial, ia tertarik untuk menjelaskan preskripsinya dari pertumbuhan organisasi yang besar. Kedua, dia terkesan akan kelemahan-kelemahan manusia dengan pertimbangan-pertimbangan yang kadang-kadang tidak realitas dan bahwa manusia mempunyai rasa emosi.

Secara teori, suatu birokrasi mempunyai berbagai sifat yang dapat dibedakan dari ketentuan-ketentuan lain dari suatu organisasi. Beberapa sifat yang amat penting dapat dikemukakan sebagai berikut :

- a) Adanya spesialisasi, atau pembagian kerja.
- b) Adanya hirarki yang berkembang.
- c) Adanya suatu sistem dari suatu prosedur dan aturan-aturan
- d) Adanya hubungan-hubungan kelompok yang bersifat impersonalitas.
- e) Adanya promosi dan jabatan yang berdasarkan atas kecakapan.

Aspek-aspek perilaku yang dicerminkan dari birokrasi Weber dapat dilihat dari penekanan Weber pada struktur yang ditimbulkan dari rasa tidak percaya kepada kesanggupan dan kemampuan manusia

untuk menciptakan rasionalitas tertentu, mendapatkan informasi yang baik, dan membuat keputusan yang obyektif. Premis perilakunya yang nampak adalah bahwa

2) *Henry Fayol*, Pandangan-pandangan Fayol dianggap sebagai suatu pemikiran tentang organisasi-administratif. Dia berpendapat bahwa semua organisasi terdiri dari unit atau subsistem sebagai berikut :

- a) Aspek-aspek teknik dan komersial dari kegiatan pembelian produksi dan penjualan.
- b) Kegiatan-kegiatan keuangan yang berhubungan dengan masalah-masalah permintaan dan pengendalian kapital.
- c) Unit-unit keamanan dan perlindungan
- d) Fungsi perhitungan, dan
- e) Fungsi administrasi dari perencanaan, organisasi, pengarahan, koordinasi dan pengendalian.

3) *Frederick Winslow Taylor* dari Amerika Serikat mengenalkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah (*Principle of Scientific Manajemen*). Taylor mengusulkan 3 hal sebagai tujuan dari gerakannya, antara lain :

- a) Untuk menegaskan lewat contoh-contoh yang sederhana, bahwa Amerika Serikat telah dirugikan banyak sekali akibat karena tidak adanya efisiensi di hampir setiap usaha pada tiap harinya.

- b) Mencoba untuk meyakinkan kepada masyarakat Amerika Serikat bahwa pengobatannya terletak pada manajemen yang sistematis bukan pada usaha mencari orang-orang yang istimewa.
- c) Untuk membuktikan bahwa manajemen yang baik adalah suatu ilmu yang tepat yang berdasarkan pada hukum-hukum yang jelas, aturan-aturan dan prinsip-prinsip. Dan untuk menunjukkan bahwa prinsip-prinsip manajemen ilmiah adalah bisa diterapkan pada setiap bentuk aktifitas manusia.

### **1.1.3. Teori Perusahaan Keluarga**

Perusahaan keluarga adalah sebuah perusahaan yang dimiliki, dikontrol, dan dijalankan oleh seorang anggota atau beberapa orang anggota keluarga. Perusahaan keluarga dicirikan terutama dengan kepemilikan dan keterlibatan yang signifikan dari keluarga dalam manajemen. Perusahaan keluarga memiliki keanekaragaman definisi seperti yang dirangkum oleh Wawan (2012:1-6) yang membedakan berdasarkan keinginan, keterlibatan anggota keluarga, kepemilikan dan atau manajemen dan kepemilikan saham oleh anggota keluarga terlibat seperti berikut ini:

- 1) Definisi bisnis keluarga berdasarkan keinginan:

- a. Mintzberg dan Waters (1985): Bisnis yang dilakukan berdasarkan keinginan dari anggota keluarga dan direalisasikan oleh anggota keluarga itu sendiri.
  - b. Chua, Chrisman dan Sharma (1999): sebuah bisnis yang dikuasai atau dijalankan dengan keinginan untuk membentuk dan mewujudkan visi bisnis yang didominasi oleh anggota keluarga dari satu keluarga yang sama atau dari beberapa keluarga dan dapat diharapkan untuk diteruskan keberlangsungannya kegenerasi selanjutnya.
- 2) Definisi bisnis keluarga berdasarkan keterlibatan anggota keluarga:
- a. Stern (1986): bisnis yang dimiliki dan dijalankan oleh satu atau dua anggota keluarga.
  - b. Daily dillinger (1992): dua atau lebih individual dengan mana belakang yang sama bertindak sebagai pengurus dan atau pemimpin tertinggi dan memiliki hubungan relasi dengan pemilik bisnis tersebut.
  - c. Tagiuri dan Davis (1992): bisnis dimana dua atau lebih anggota keluarga memiliki pengaruh dalam mengatur bisnis tersebut dengan adanya pertalian keluarga, peran manajemen atau hak kepemilikan dari bisnis tersebut.
- 3) Definisi bisnis keluarga berdasarkan kepemilikan dan atau manajemen:

- a. Poza (2010): dalam perusahaan keluarga tersebut juga harus ada pengaruh anggota keluarga dalam manajemen perusahaannya, baik secara aktif, berperan membentuk budaya perusahaan, esbagai pemimpin, atau aktif sebagai pegang saham, selain itu juga harus perhatian terhadap hubungan keluarga.
  - b. Moores dan Barrett: sekelompok orang yang bergabung dalam sebuah bisnis yang mempunyai hubungan darah maupun terikat perkawinan dengan yang memiliki bisnis (pendiri atau pemilik), atau yang memiliki kapasitas sebagai manajemen yang mengatur jalannya bisnis dalam perusahaan tersebut.
  - c. Carsrud (1994): bisnis yang dimiliki dan mayoritas peraturannya dijalankan dibuat oleh anggota dari kelompok “yang terikat secara emosional”.
- 4) Definisi bisnis keluarga berdasarkan jumlah kepemilikan saham oleh anggota keluarga yang terlibat
- a. Sculze, et al., (2001): bisnis keluarga yang merupakan perusahaan yang terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang memiliki saham 15% atau lebih, anggota keluarga yang dipekerjakan dalam perusahaan dan mereka bermaksud untuk meneruskan bisnis tersebut dimasa yang akan datang.
  - b. Donckles dan Frohlich (1991): perusahaan yang anggota keluarganya memiliki setidaknya 60% saham perusahaan.

- c. Gallo dan Seveen (1991): bisnis dimana sebuah keluarga memiliki saham terbanyak dan memiliki kendali penuh akan perusahaan tersebut.
- d. Leach, et al.,(1990) perusahaan yang 50% dari saham votingnya dimiliki oleh keluarga dan atau sebuah keluarga yang secara efektif menjalankan perusahaan, dan atau mayoritas manajemen seniornya berasal dari satu keluarga yang sama.

Pada dasarnya bisnis keluarga memiliki keunikan karena adanya keterlibatan anggota keluarga dalam manajemen. Menurut Susanto (2005: 2) dalam terminologi bisnis, perusahaan keluarga dapat terbagi menjadi dua macam.

- 1) *Family owned enterprise* (FOE), yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Keluarga hanya berperan sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan. Perusahaan seperti ini merupakan bentuk lanjutan dari usaha yang semula dikelola oleh keluarga yang mendirikaninya.
- 2) *Family business enterprise* (FBE), yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya. Perusahaan tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga. Jenis perusahaan keluarga inilah yang banyak terdapat di Indonesia.

Perusahaan biasa dikelola tanpa ada keterkaitanya dengan emosi relasi dalam keluarga, sedangkan perusahaan keluarga dikelompokkan dalam 3 definisi (Tjondrorahardja, 2005: xxi):

- 1) *Family business*: Perusahaan yang dimiliki oleh keluarga (saham dan kepemilikan) 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.
- 2) *Family owned business*: Perusahaan yang dimiliki oleh keluarga (saham dan kepemilikan) namun yang menjalankan/mengoperasikan perusahaan keluarga sehari-hari menggunakan profesional atau ahli dibidangnya.
- 3) *Business family*: perusahaan keluarga yang dihibahkan orang tua kepada anaknya sebagai warisan usaha di mana hanya memenuhi sisi tanggung jawab tradisional turun temurun orang tua kepada anak saja.

Soedibyo (2012: 14) mengungkapkan beberapa peran penting perusahaan keluarga bagi perekonomian Indonesia seperti, menciptakan lapangan pekerjaan, menciptakan iklim bisnis yang kondusif, melestarikan budaya Indonesia yang beranekaragam, menguatkan posisi Indonesia di percaturan ekonomi global, serta rasa kekeluargaan yang menjadi kultur perusahaan akan memicu semangat karyawan dan meningkatkan produktivitas.

#### **1.1.4. Karakteristik Perusahaan Keluarga**

Perusahaan keluarga dicirikan terutama dengan kepemilikan dan keterlibatan yang signifikan dari keluarga dalam manajemen. Pengambilan keputusan dan kebijakan, penyusunan strategi dan kegiatan bisnis sehari-hari dilakukan oleh keluarga. Penekanan ada pada kontrol dan peran aktif. Berikut beberapa karakteristik dari perusahaan keluarga (Susanto, 2005: 5-9):

- 1) Keterlibatan anggota keluarga: keterlibatan anggota keluarga dimulai apabila generasi kedua sudah mulai masuk ke manajemen. Keterlibatan yang tinggi akan menumbuhkan komitmen untuk melambungkan bisnis keluarga.
- 2) Lingkungan pembelajaran yang saling berbagi: diskusi tentang bisnis banyak dibicarakan dalam keseharian yang mengasah jiwa bisnis generasi penerus sehingga kurva pembelajaran menjadi cepat bagi mereka, dengan sendirinya pendekatan pribadi dan tingkat kepercayaan menjadi tinggi sehingga memiliki komitmen jangka panjang.
- 3) Tingginya saling keterandalan: perusahaan keluarga ditansai dengan tingginya saling keterandalan di antara sesama anggota keluarga yang ikut mengelola perusahaan,
- 4) Kekuatan emosi: perusahaan keluarga dikelola secara kekeluargaan sehingga ikatan emosional di dalamnya tinggi. Secara khusus para manajer perusahaan menggunakan pendekatan pribadi dan memberi kepercayaan kepada karyawan. Oleh karena itu perusahaan keluarga

lebih stabil dan konservatif karena keluarga memiliki komitmen jangka panjang terhadap visi, misi dan nilai-nilai pendiri.

- 5) Kurang formal: seringkali dalam perusahaan keluarga orang-orang yang memiliki posisi formal seperti dewan direksi atau pemegang saham terlibat dalam operasi perusahaan sehari-hari. Seharusnya komisaris dan dewan direksi tidak perlu banyak mengintervensi operasional karyawan agar tidak mengakibatkan kebingungan di pihak karyawan. Hal ini disebabkan pemilik memiliki rasa memiliki yang masih tinggi serta mencintai pekerjaan dan pengembangan bisnisnya.
- 6) Kepemimpinan ganda: meskipun sudah ada eksekutif profesional, namun intervensi dari pihak keluarga tetap tinggi, komisaris masih turun ke bagian operasional.

Ada semacam mitos yang selama ini melekat pada perusahaan keluarga, terdapat sedikitnya tujuh mitos (<http://www.jakartaconsulting.com/>):

- 1) Pertama, yang paling sering terdengar adalah perusahaan keluarga tidak profesional. Pada kenyataannya profesionalitas perusahaan keluarga memiliki gradasi yang berbeda-beda.
- 2) Kedua adalah tidak adanya pemisahan antara keuangan perusahaan dan keuangan pribadi.
- 3) Ketiga, perusahaan keluarga dianggap tidak dapat menerapkan sistem dan prosedur yang sehat.
- 4) Keempat, perusahaan keluarga hanya memberikan kesempatan untuk menduduki posisi kunci hanya kepada kerabat keluarga saja.

- 5) Kelima, kinerja tidaklah penting, tetapi yang lebih penting adalah kemampuan membina hubungan yang dekat dengan pemilik.
- 6) Keenam, perusahaan keluarga akan berakhir di tangan generasi kedua.
- 7) Terakhir, perusahaan keluarga tidak memandang SDM sebagai aset perusahaan yang penting. Semua ini hanya akan menjadi mitos yang tidak benar dan tidak berlaku jika perusahaan keluarga dikelola secara bijaksana.

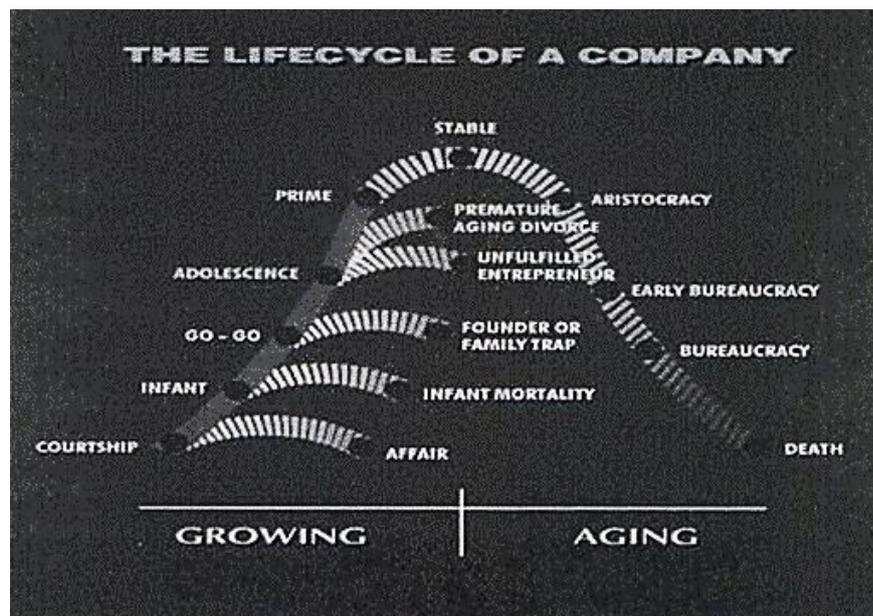
Mitos-mitos tersebut muncul dari pemahaman bahwa perusahaan keluarga seringkali harus menghadapi tantangan untuk mempertahankan eksistensi pada saat peralihan generasi, apakah nantinya akan mati pelan pelan atau terus berkembang ditangan generasi penerus.

Menurut Susanto (2005:19-24) siklus umum dalam perkembangan perusahaan keluarga (Gambar 2.2) bermula dari *close-circle family* atau *immediate family* sang pendiri, yang berfokus pada usaha agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang. Pada perkembangan berikutnya, ketika perusahaan mulai tumbuh menjadi lebih besar dan kuat, generasi kedua dan *extended family*, termasuk saudara-saudara, keponakan, dan cucu mulai masuk bahkan menjadi *the dynasty of family*. Selanjutnya perusahaan keluarga yang bisa *survive* mulai mengalami *professional influx*.

- 1) *Courtship*: Pendiri atau pemilik perusahaan mempunyai ide tetapi tidak diinformasikan, maka ide itu hanya merupakan *courtship* atau *affair* saja.

- 2) *Infancy*: Pendiri atau pemilik perusahaan mempunyai ide yang diinformasikan dan diwujudkan dalam bisnis, maka bisnis masuk dalam tahapan *infancy* atau bayi. Dianalogikan pada bayi karena rentan terhadap penyakit. Begitu pula pada perusahaan yang masih bayi, sangat rentan terhadap *infant mortality* karena rendahnya *cash flow*, belum stabilnya pasar dan sebagainya.
- 3) *Go-Go*: Karakteristik perusahaan yang berada dalam tahap go-go antara lain telah mengatasi *negative cash flow*, pendapatan meningkat, berkembang pesat, mencari kesempatan-kesempatan baru, adanya perangkat pendiri (*founder trap*), pendiri tidak dapat bekerja sendiri, sistem administrasi diperlukan untuk menghindari perangkat pendiri, dan adanya dewan direksi.
- 4) *Adolescence*: adanya delegasi wewenang yang menandai perubahan dalam kepemimpinan dari manajemen tradisional ke arah manajemen profesional. Pendiri mulai mendelegasikan wewenangnya yang berarti harus meyerahkan sebagian kendali ke bawahan. Tidak jarang pada tahap ini anak (generasi kedua) masuk. Alasan Perlunya Mr. OUTSIDE:
  - a) Perlunya orang yang berkualitas di bidangnya.
  - b) Perlunya mempromosikan akuntabilitas dlm manajemen.
  - c) Kebutuhan untuk memperluas jaringan.
  - d) Diperlukannya hubungan bisnis yang lebih jelas.

- e) Sebagai sumber pemberi masukan dari non keluarga guna meyakinkan direksi.
  - f) Diperlukannya netralitas yang mampu membuat keputusan berdasarkan penilaian bisnis murni.
  - g) Bertindak sebagai dewan yang membantu mengevaluasi ide-ide dan strategi bisnis.
  - h) Mengurangi bias pengawasan dari pihak keluarga.
- 5) *Prime*: Pada tahap *prime*-hingga tahap *stable*- ini perusahaan tidak banyak menemui hambatan lagi. Namun, jika perusahaan dibiarkan tanpa kontrol, akibatnya perusahaan akan menurun lagi kinerjanya.
- 6) *Aristocracy*: Perusahaan keluarga seringkali menjadi aristokrat yang terjatuh dengan segala macam birokrasi.



Gambar 2.2. Siklus hidup perusahaan (Adizes, 1989 dalam Susanto, 2005: 21)

Pentingnya mengetahui siklus hidup perusahaan adalah karena cara menjalankan bisnis tidak sama pada setiap tahapannya. Pendiri harus memiliki perencanaan yang tepat kapan suksesor harus masuk dalam perusahaan, karena berkerja sendiri sudah tidak memungkinkan mengingat beban kerja yang semakin berat.

Perkembangan perusahaan keluarga memiliki tiga tahap dengan pencirinya masing-masing. Untuk mengenali setiap tahap yang sedang terjadi dapat diketahui dari cirinya dapat dilihat pada Tabel 2.1.

**Tabel 2.1. Tahap evolusi dalam satu generasi (Susanto, 2005: 23)**

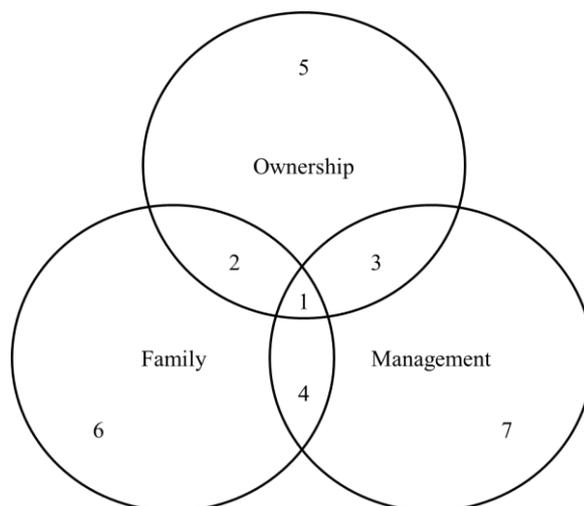
	<b>TAHAP 1</b>	<b>TAHAP2</b>	<b>TAHAP3</b>
USIA BISNIS	0-5 tahun	10-20 tahun	20-30 tahun
USIA ORANG TUA	25-35 tahun	40-50 tahun	55-70 tahun
USIA ANAK	0-10 tahun	15-25 tahun	30-45 tahun
SIFAT BISNIS	Cepat tumbuh dan menuntut waktu dan uang	Menjadi dewasa	Membutuhkan regenerasi dan investasi ulang strategis
KARAKTERISTIK ORGANISASI	Kecil dan dinamis	Lebih besar dan lebih kompleks	Jalan ditempat
MOTIVASI PEMILIK-MANAJER	Komitmen terhadap kesuksesan usaha	Menghasratkan kendali dan stabilitas	Mencari minat baru atau semi pensiun, generasi selanjutnya mencari pertumbuhan dan perubahan
HARAPAN KEUANGAN KELUARGA	Terbatas pada kebutuhan dasar	Kebutuhan lebih banyak termasuk pendidikan yang lebih baik	Kebutuhan yang lebih besar, termasuk keamanan dan <i>generosity</i>
TUJUAN KELUARGA	Kesuksesan usaha	Pertumbuhan dan perkembangan	Harmoni & kebutuhan keluarga

Pada perkembangan Bisnis-Manajemen perusahaan keluarga terdapat 3 tahap:

- 1) Tahap 1: usia orang tua (pendiri) antara 25 -35 tahun, usia anak (penerus) 0-10 tahun, struktur organisasi kecil dan dinamis.
- 2) Tahap 2: usia pendiri antara 40-50 tahun, usia penerus 15-25 tahun. Bisnis menuju tahap dewasa, struktur organisasi makin besar dan kompleks. Kegiatan operasional beralih kearah yang lebih profesional.
- 3) Tahap 3: usia pendiri antara 55-70 tahun, usia penerus 30-45 tahun. Bisnis stabil cenderung menurun. Pada tahap inilah bisnis membutuhkan regenerasi.

Dalam pendekatan teoritis dalam mengkaji permasalahan bisnis keluarga Gersick, Lansberg, Davis and McCollum (1997) dalam Ernesto J. Poza (2007: 1-14) merumuskan pendekatan teori yang berkaitan dengan bisnis keluarga melalui sistem teori (Gambar 2.3). Dalam sistem teori perusahaan keluarga digambarkan dengan bagan yang terdiri dari tiga subsistem yang membentuk perusahaan keluarga yaitu keluarga, manajemen dan kepemilikan. Dalam pendekatan sistem teori, tersebut ketiga subsistem saling tumpang tindih, berinteraksi, dan saling bergantung dari keluarga, manajemen, dan kepemilikan. Model ini menunjukkan perusahaan yang paling baik dipahami dan dipelajari sebagai sistem sosial yang kompleks dan dinamis dimana integrasi ini tercapai melalui penyesuaian timbal balik antara subsistem:

- 1) Menunjukkan anggota keluarga yang aktif dalam manajemen perusahaan dan merupakan bagian dari perusahaan.
- 2) Menunjukkan anggota keluarga yang merupakan pemegang saham.
- 3) Menunjukkan pemegang saham non keluarga yang aktif di manajemen perusahaan.
- 4) Menunjukkan anggota keluarga yang aktif di manajemen perusahaan namun tidak memiliki saham.
- 5) Menunjukkan pemegang saham non keluarga dan berada manajemen perusahaan.
- 6) Menunjukkan anggota keluarga yang tidak memiliki saham dan tidakaktif di manajemen perusahaan.
- 7) Menunjukkan pelaku non keluarga yang hanya aktif di manajemen perusahaan.



**Gambar 2.3. Sistem teori perusahaan keluarga (Poza, 2007: 8)**

### 1.1.5. Perencanaan Suksesi

Dalam perusahaan keluarga penting adanya sebuah perencanaan dalam suksesi kepemimpinan karena dengan perencanaan yang baik maka suksesi kepemimpinan perusahaan akan jatuh pada orang yang tepat sehingga dapat mempertahankan keberadaan perusahaan dan mengembangkannya. Susanto (2005:146) memaparkan tentang pentingnya suksesi dalam perusahaan keluarga:

- 1) Pertama, karena kontinuitas penting sekali disiapkan agar tidak terjadi *Prince Charles Syndrome*. Pangeran Charles yang sudah berusia 50 tahun masih tetap sebagai putera mahkota, dan kita tidak tahu kapan dia akan menjadi raja. Sedangkan ibunya, Ratu Elizabeth, sudah berumur 70 tahun dan belum ada tanda-tanda turun dari tahta. Kalau, misalnya, ibunya meninggal pada usia 100 tahun, apakah Pangeran Charles harus menunggu tiga puluh tahun lagi untuk menjadi raja?
- 2) Kedua, kalau generasi pertama pensiun atau menghadap Tuhan, perusahaan diharapkan tetap bagus dan berjalan lancar.
- 3) Ketiga adalah untuk menjaga harmoni keluarga.

Terdapat banyak struktur kepemilikan yang bisa dianut keluarga. Carlock dan Ward (2001) dalam Susanto (2005: 205) memiliki reverensi pendistribusian kepemilikan:

- 1) Semua ahli waris.
- 2) Anggota keluarga yang berkerja di perusahaan.
- 3) Anggota keluarga pada posisi eksekutif senior di perusahaan.

- 4) *Voting* untuk anggota keluarga yang berkerja diperusahaan dan *non-voting* untuk anggotakeluarga lain.
- 5) Kelompok ahli waris pilihan, biasanya laki-laki.
- 6) Ahli waris tertua, biasanya laki-laki.
- 7) Transisi tiap generasi untuk menyeimbangkan kepemilikan di cabang-cabang keluarga yang berbeda.

Apabila benar-benar sudah waktunya bagi anak-anak untuk memegang peran utama dalam perusahaan, maka orang tua harus mau meninggalkan perusahaan. Kalau tidak, bisnis akan menjadi stagnan, tidak bisa meledak. Yang perlu dipikirkan adalah bagaimana caranya agar generasi kedua dan ketiga bisa meneruskan perusahaan keluarga dan peralihan tongkat estafet berjalan mulus. Adapun aturan dalam suksesi kepemimpinan menurut Susanto (2005:152):

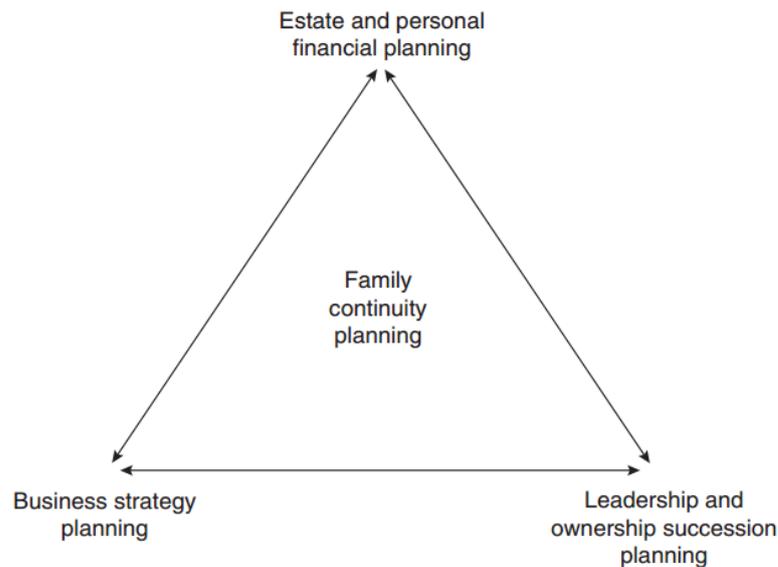
- 1) Semua anggota keluarga perlu berkonsentrasi pada waktu, energi dan pengetahuan untuk memperbaiki kinerja bisnis inti.
- 2) Apabila terdapat bisnis sampingan, dananya sebaiknya dari milik pribadi bukan pinjaman atau institusi keuangan lain.
- 3) Aktivitas-aktivitas selain bisnis inti seharusnya tidak mempengaruhi efektivitas bisnis.
- 4) Prioritas harus diberikan pada bisnis inti.
- 5) Bisnis-bisnis bukan inti yang potensial seharusnya digabung ke dalam satu kelompok sehingga batasan-batasan yang ada bisa dihilangkan.
- 6) Peran otoritas dan tanggung jawab setiap orang harus jelas, sesuai dengan deskripsi pekerjaannya. Namun setiap anggota harus siap jika

diperlukan dalam tugas tertentu meskipun tugas tersebut tidak tertera dalam deskripsi pekerjaan.

- 7) Proses pengambilan keputusan harus jelas dan meliputi aspek-aspek penting, seperti waktu dan tanggung jawab.

Menurut Ward (2004: 17) perencanaan dalam perusahaan keluarga lebih kompleks daripada perencanaan di perusahaan lain. *Continuity Planning Triangle* menggambarkan tantangan unik dan kompleks dalam perencanaan perusahaan keluarga. Ilustrasi ini (Gambar 2.4) menunjukkan bahwa perusahaan keluarga harus merencanakan empat tingkatan yang berbeda secara bersamaan dan saling bergantung:

- 1) Rencana strategi bisnis (*business strategic plan*).
- 2) Rencana suksesi kepemimpinan dan kepemilikan (*leadership and ownership succession plan*).
- 3) Rencana keuangan pribadi untuk anggota keluarga (*personal financial plan*).
- 4) Dan pada inti segitiga *continuity planning triangle*.



**Gambar 2.4. Continuity Planing Triangle (Ward, 2004: 18)**

Semua bisnis dapat mengambil keuntungan dari strategic plan dan menjawab pertanyaan “kearah mana bisnis kita akan berjalan?”, sedangkan dalam perusahaan keluarga *stategic plan* memiliki ketergantungan dengan *leadership and ownership succession plan* dan sebaliknya. Dengan kata lain, visi kedepan tentang anggota keluarga yang mana yang akan masuk kedalam perusahaan, berapa dari mereka dan peran apa yang mereka mainkan akan berpengaruh pada strategi perusahaan.

Adapun tahapan dalam perencanaan suksesi dalam perusahaan keluarga menurut Chrisman (2009).

- 1) Mempersiapkan keluarga dimana pada tahap ini dibutuhkan waktu yang lama untuk pengembangan suksesor sehingga suksesor mempunyai nilai, komitmen, keinginan, serta kemampuan untuk mengambil alih.

- 2) Menetapkan luas kepemilikan, tatakelola serta tujuan manajemen. Dibutuhkan adanya komunikasi dalam anggota keluarga agar dapat menyelesaikan masalah yang muncul dan partisipasi seharusnya ditentukan oleh komitmen dan kemampuan.
- 3) Mengatur tugas kelompok suksesi. Dalam memilih suksesor, beberapa bisnis keluarga menyewa agen perekrutan dan membutuhkan ketertarikan dari anggota keluarga terhadap posisi tersebut, sedangkan bisnis keluarga yang lain lebih menganggap sebagai persoalan keluarga.
- 4) Menetapkan kriteria dalam memilih suksesor dimana kriteria yang ditetapkan harus sesuai dengan tujuan keluarga. Berdasarkan hasil analisis dalam memilih suksesor kriteria yang ditetapkan ialah harus dapat melihat situasi yang akan datang, berani dan bertanggung jawab serta tahan menghadapi persaingan dan tidak cepat putus asa.
- 5) Mengembangkan potensi penerus agar dapat berkomitmen sehingga penerus potensial tertarik. Kepercayaan dan dedikasi adalah atribut yang penting maka saat penerus potensial resmi bergabung maka mereka harus diberi tanggung jawab dan pelatihan yang memungkinkan mereka untuk berkembang.
- 6) Mempersiapkan pendiri dimana pendiri harus merasa aman tentang bisnis dan keluarga sebelum melepaskannya
- 7) Waktu suksesi dimana dalam memberikan tongkat kepemimpinan waktunya harus tepat. Waktu yang tepat adalah saat suksesor siap

dan yakin akan posisinya dalam perusahaan dan keluarga dan pendiri secara emosional merasa aman dan siap untuk melepaskan perusahaan. Setidaknya suksesor telah memiliki 15 tahun pengalaman dalam perusahaan.

- 8) Membimbing proses suksesi dalam perusahaan keluarga merupakan proses penting yang harus dikelola dengan hati-hati.

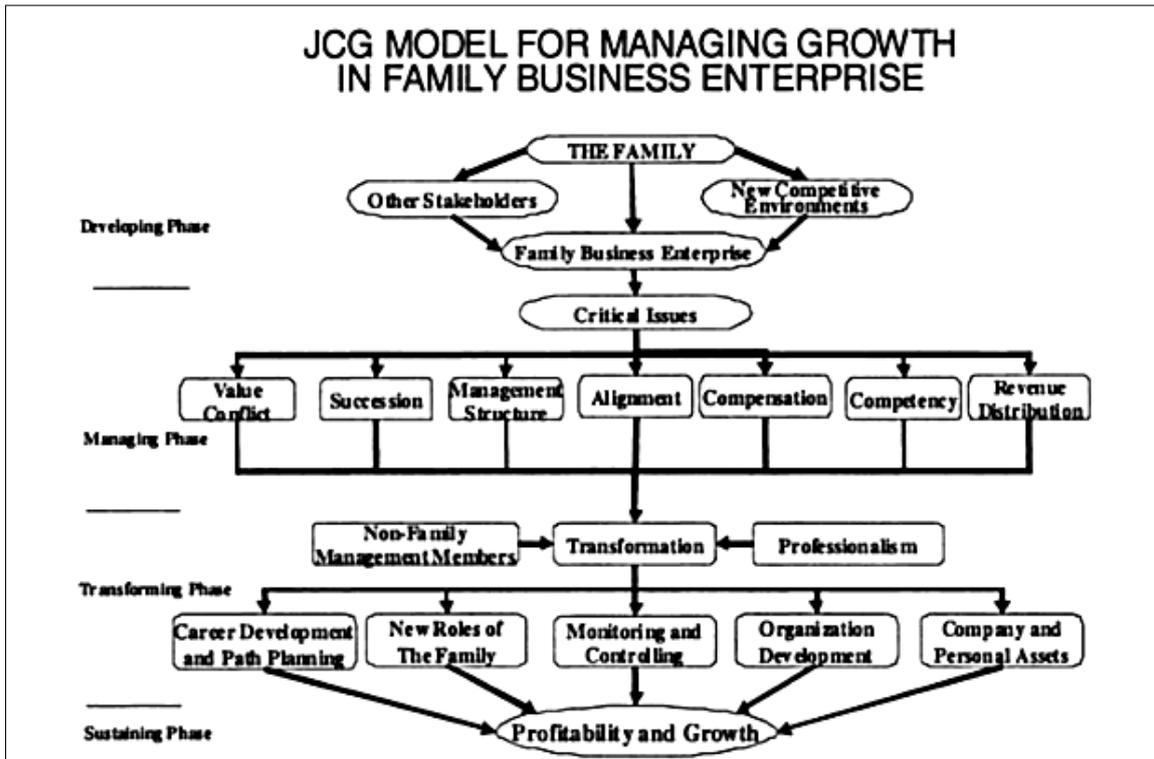
Menurut Poza (2007:89) untuk menentukan kriteria kesuksesan suksesor, indikator yang akan digunakan adalah sebagai berikut:

- 1) Mengetahui bisnis dengan baik idealnya, mereka suka atau bahkan mencintai bisnisnya.
- 2) Mengetahui kekuatan dan kelemahan mereka, memiliki yang diperlukan luar pengalaman dan pendidikan.
- 3) Keinginan memimpin dan melayani.
- 4) Mereka dipandu bertanggung jawab oleh generasi sebelumnya, para penasihat dan oleh dewan direksi.
- 5) Mereka memiliki hubungan baik dan kemampuan untuk mengakomodasi karyawan, terutama dengan tim suksesor (saudara kandung, mertua, atau sepupu).
- 6) Mengetahui kompetensi karyawan nonkeluarga di tim top manajemen yang dapat melengkapi keterampilan mereka sendiri.
- 7) Memiliki kontrol atas kepemilikan dan kepemimpinan.
- 8) Mendapatkan rasa hormat dari karyawan non keluarga, pemasok, pelanggan, dan anggota keluarga lainnya.

- 9) Memiliki keterampilan dan kemampuan mereka sesuai dengan kebutuhan strategis bisnis.
- 10) Mereka menghormati masa lalu, dan memfokuskan energi mereka pada masa depan bisnis dan keluarga.

#### **1.1.6. Suksesi dalam Perusahaan Keluarga**

Saat perusahaan tumbuh dan berkembang tantangan yang dihadapi adalah mentransformasikan bisnis, yang tidak kalah penting adalah bagaimana mempertahankan agar perusahaan tetap tumbuh berkembang dan langgeng untuk jangka waktu yang panjang. Berikut (Gambar 2.5) adalah model pengelolaan perusahaan keluarga yang dikembangkan oleh JCG (Susanto, 2005: 46).



**Gambar 2.5. Model pengelolaan pertumbuhan perusahaan keluarga(Susanto, 2005: 46).**

Empat fase pertumbuhan perusahaan keluarga menurut Susanto (2005: 45), yaitu:

- 1) Fase pengembangan (*developing phase*): Pendiri dan anggota keluarga berperan sebagai motor penggerak bisnis utama. Disamping keluarga eksistensi perusahaan keluarga juga ditentukan oleh *stakeholder* lain seperti pelanggan, karyawan, dan komunitas sekitar.
- 2) Fase pengelolaan (*managing phase*): Pada waktu perusahaan memasuki fase pengelolaan, muncul 7 isu penting yang dihadapi, yaitu:
  - a. Konflik nilai (*value conflict*)
  - b. Suksesi (*succession*)
  - c. Struktur organisasi (*organization structure*)

- d. Kompensasi (*compensation*)
  - e. Kompetensi (*competency*)
  - f. Pembagian pendapatan (*revenue distribution*)
  - g. Penyelarasan (*alignment*).
- 3) Fase transformasi (*transformation phase*): Transformasi sebaiknya dilakukan dengan memasukkan unsur-unsur profesionalisme dalam manajemen perusahaan. Profesionalisme manajemen dikalangan non family members akan membawa pemikiran pemikiran baru. Pemantauan dan pengendalian perlu dilakukan untuk memastikan tercapainya keinginan dan harapan keluarga Pengembangan organisasi diarahkan untuk menjadi organisasi baru. Inventarisasi aset perusahaan perlu dilakukan.
- 4) Fase mempertahankan (*sustaining phase*): Semua pengelolaan, sistem, prosedur serta kebijakan organisasi telah tertata dan terimplementasi dengan baik. Perusahaan bergantung pada sistem baku dalam menjalankan operasinya bukan pada figur pribadi atau keluarga.

Sebagaimana didefinisikan oleh Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995), kepemimpinan adalah kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan. Lebih jauh lagi, Griffin (2000) membagi pengertian kepemimpinan menjadi dua konsep, yaitu:

- 1) Proses; kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses di mana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi.
- 2) Atribut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

Perusahaan keluarga memerlukan model kepemimpinan yang mampu menghadirkan stabilitas, keberlanjutan, dan perubahan sekaligus. Harus diakui perubahan adalah masalah sulit bagi perusahaan keluarga. Untuk mengatasinya, perusahaan keluarga dapat membangun konsensus tentang pentingnya membangun dan mendukung kepemimpinan; menetapkan hak, tanggung jawab, dan proses kepemimpinan; memanajementi proses tata kelola bagi pengambilan keputusan yang efektif dan penyelesaian perselisihan secara adil; membangun rencana suksesi kepemimpinan; mengimplementasikan perencanaan strategis; membangun proses guna memberikan edukasi tentang pentingnya peninggalan (*legacy*), kepemimpinan, dan tantangan keluarga; dan membangun proses guna mengukur keberhasilan kepemimpinan

Bisnis keluarga yang gagal untuk tumbuh disebabkan oleh tidak adanya perencanaan jangka pendek (*short term*) maupun perencanaan jangka panjang (*long term*). Tidak sedikit perusahaan yang hancur karena “gagal dalam proses suksesi”. Berdasarkan penelitian sangat jarang para pengusaha tersebut

mempersiapkan generasi pengganti, sehingga bila tiba-tiba pemilik (*owner*) tidak dapat menjalankan aktivitasnya maka akan terjadi “perebutan” perusahaan. Untuk itulah diperlukan perencanaan secara matang dan menyiapkan berbagai alternatif solusi.

Suksesi merupakan isu yang paling krusial dalam mempertahankan kelanggengan perusahaan keluarga, terutama kalau kendali perusahaan sudah mulai bergerak ke arah generasi kedua, apalagi generasi ketiga. Paul Karofsky menemukan bahwa rata-rata umur perusahaan keluarga hanya 24 tahun suksesi sering diartikan sebagai peralihan pimpinan puncak saja suksesi kepemimpinan menjangkau berbagai lapisan manajerial (Susanto,2005:135). Antara para pendiri dan penerus sering terjadi pertentangan, dalam arah jalannya perusahaan, pandangan hidup dan berbagai hal lain. Pada awal-awal berdirinya, kepemimpinan dalam perusahaan keluarga biasanya bersifat informal. Pendiri menentang adanya struktur dan sistem organisasi. Belum ada pemisahan yang tegas antara isu perusahaan dengan isu pribadi atau keluarga. Pada tahap ini, pemimpin cenderung tidak mau bergantung kepada orang-orang selain anggota keluarga. Bahkan mereka juga enggan melibatkan generasi penerus. Walaupun dilibatkan, perannya masih minimal. Kekuasaan mengambil keputusan berada sepenuhnya di tangan pendiri.

Isu-isu dalam suksesi antara lain adalah rencana suksesi yang tidak jelas dan konflik antara calon-calon pengganti. Kata kunci dalam suksesi adalah kapan perusahaan akan diwariskan dan kepada siapa. Secara implisit, komunikasi mutlak

diperlukan di sini. Penunjukan putra mahkota misalnya, tidak akan efektif jika tidak dikomunikasikan sejak awal.

Yang juga sangat penting adalah kerangka waktu, dengan menetapkan waktu yang sesuai dalam proses suksesi. Berikan perhatian terhadap pendidikan formal, pengalaman bisnis, serta pendidikan non-formal, yang disertai pendewasaan emosi dan sikap, yang meramu kedinamisan dan kebijaksanaan.

Rencana suksesi yang efektif dalam perusahaan keluarga antara lain merencanakannya sedini mungkin dengan melibatkan anggota keluarga. Pengalaman eksternal generasi penerus sangat diperlukan agar dapat memberikan masukan buat perusahaan. Sebelum bergabung dengan perusahaan, pemimpin harus dapat mengidentifikasi motivasi generasi penerus. Disamping perencanaan dan persiapan itu, pemimpin harus mengidentifikasikan *attitude* calon penerusnya, yaitu apakah ia memenuhi kualifikasi seorang pemimpin (Susanto, 2005:147).

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu memengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan. Peran seorang pemimpin mempunyai beberapa aspek:

- 1) *Entrepreneur*, yang mencari peluang dan inisiator untuk memulai program-program yang memberikan dampak perubahan positif bagi perusahaan.
- 2) *Disturbance handler*, yang bertanggung jawab untuk melakukan tindakan koreksi pada saat perusahaan mengalami kesulitan, terutama dalam kondisi kritis dan tak terduga.

- 3) *Resources allocator*, yang bertanggung jawab mengalokasikan sumber daya untuk berbagi kepentingan. Dan yang keempat negosiator, yang bertanggung jawab untuk mewakili perusahaan dalam berbagai proses negosiasi, baik dalam kaitannya dengan karyawan internal maupun dalam suatu negosiasi antar organisasi.

The Jakarta Consulting Group (Susanto, 2005:77), memiliki beberapa kriteria pemimpin dalam perusahaan keluarga ACE MAN:

- 1) *Acceptable*: Seorang pemimpin dalam tipe ini harus bisa mengakomodasi atau menerima pendapat orang lain dan dapat mengambil sebuah keputusan dari hasil tersebut.
- 2) *Charismatic*: Pemimpin dalam tipe ini harus bisa dalam segala hal (mempunyai visi ke depan, menarik) sehingga dapat menghadapi tipe-tipe pemimpin lainnya.
- 3) *Energetic*: Pemimpin dalam tipe ini harus pandai memanfaatkan peluang, memiliki gagasan, dan dapat membuat keputusan.
- 4) *Managing*: Pemimpin dalam tipe ini mampu mengelola dan menerima tanggung jawab atas pekerjaan yang diserahkan
- 5) *Achieving*: Pemimpin dalam tipe ini harus memiliki kredibilitas tinggi agar dapat dihargai oleh anggota-anggota keluarga yang lain.
- 6) *Network*: Pemimpin dalam tipe ini mementingkan jaringan, ia harus memiliki kemampuan melobi. Tipe ini beranggapan bahwa jaringan dapat dibangun dengan melakukan serangkaian pertemuan, pendekatan, dan kerjasama.

Susanto (2005:153) merangkum proses suksesi dalam tujuh langkah antara

lain:

- 1) Mengevaluasi struktur kepemilikan.
- 2) Mengembangkan gambaran struktur yang diharapkan setelah suksesi
- 3) Mengevaluasi keinginan keluarga dan *contingency plan*.
- 4) Mengembangkan proses pemilihan, melatih, dan mentoring masa depan.
- 5) Melakukan aktivitas *team building* dari keluarga.
- 6) Menciptakan dewan direksi yang efektif.
- 7) Memasukkan penerus pada saat terbaik, yakni ketika pendiri berusia sekitar 50 dan usia penerus di awal 30 tahun.

### 1.1.7. Perusahaan Keluarga yang sukses

Banyak perusahaan keluarga yang hancur tertimpa krisis namun tidak sedikit juga perusahaan keluarga yang berhasil bertahan bahkan sukses menjadi perusahaan besar seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2.2:

**Tabel 2.2. Perusahaan keluarga di Indonesia**

No	Nama Perusahaan	Tahun Berdiri	No	Nama Perusahaan	Tahun Berdiri
1	Group Abc	1948	51	Grup Mustika Ratu	1932
2	PT Air Mancur	1963	52	Nojorono	1919
3	Alfamart (PT Alfaria Trijaya)	1989	53	Ny Mener	1930
4	Grup Awal Bros	1950	54	Optik Lyli Kasoem	1930
5	Grup Bakrie	1942	55	Grup Orang Tua	1948
6	Grup Barito	1979	56	Grup Pakuon	1982
7	Grup Batik Keris	1920	57	Permen Davos	1931
8	Batik Semar	1947	58	Pismatek	1972
9	Berlian Laju Tanker	1981	59	Grup Pura	1908
10	Grup Blue Bird	1972	60	Grup Radjak	1979
11	Grup Bosowa	1973	61	RM Minang Garuda	1976
12	Ceres (PT Petra Grup)	-	62	Grup Salim	1960
13	Grup Ciputra	1980	63	Grup Samudra Indonesia	1964
14	Danar Hadi	1967	64	Sango Ceramics	1978
15	Datascrip Indonesia	1969	65	Grup Sidomuncul	1951
16	Delami Garmen Indonesia	1979	66	Grup Sinarmas	1960
17	Depoo Mandiri (PT Depo Mandiri Indonesia)	-	67	PT Majujaya Pohon Pinang	1960-an
18	Dewi Sri	1993	68	Sirup Tjam Po Lay	1936
19	Dexa Medica	1969	69	Grup Sismadi	1966
20	Grup Jarum	1976	70	Smailing Tour	1976

<b>21</b>	Dua Kelinci(Dk)	1927	<b>71</b>	Grup Soho	1946
<b>22</b>	Elizaberh	1961	<b>72</b>	Grup Sosro	1940
<b>23</b>	Es Teler88	1981	<b>73</b>	Sri Ratu	1970
<b>24</b>	Grup Garuda Food	1958	<b>74</b>	Grup Sritek	1987
<b>25</b>	Grup Berca	-	<b>75</b>	Grup Suara Merdeka	1950
<b>26</b>	Grup Djaja (Wismilak)	1962	<b>76</b>	Grup Summarecon	1975
<b>27</b>	Grup Gemala	1979	<b>77</b>	Grup Sun Motor	1970
<b>28</b>	Grup Gudang Garam	1958	<b>78</b>	Grup Satmarindo	1975
<b>29</b>	Gudeg Adem Ayam	1970	<b>79</b>	Songkok President	1975
<b>30</b>	Grup Gunung Sewu	1950-an	<b>80</b>	Grup Tahija	-
<b>31</b>	Grup Hadji Kalla	1952	<b>81</b>	Tiga Pilar Sejahtera	1959
<b>32</b>	Hakiki Donerta	1969	<b>82</b>	Tiga Serangkai	1959
<b>33</b>	Grup Risjadson	1994	<b>83</b>	Grup Tira	1919
<b>34</b>	Grup Indocafe (Sumatra Tabacco Trading Company)	1952	<b>84</b>	PT Trakindo Utama	1970
<b>35</b>	Jan Darmadi Corp (Jakarta Setia Budi Internasional)	1975	<b>85</b>	Karyahidup Sejahtera (Traktor Quick)	1953
<b>36</b>	Jamu Iboe (Sativaworoe Sampurno)	1910	<b>86</b>	Grup Wings	1948
<b>37</b>	Jamu Jago	1918	<b>87</b>	Grup Kompas	1965
<b>38</b>	Grup Kalbe	1966	<b>88</b>	Grup Panasonic Gobel	1954
<b>39</b>	Grup Kapal Api	1927	<b>89</b>	Tempo Scan Pasific	1977
<b>40</b>	Grup Kawan Lama	1955	<b>90</b>	PT Samator Gas Industry	-
<b>41</b>	Kenari Djaya	1965	<b>91</b>	Olimpic Furniture (PT Cahaya Sakti Furintraco)	1983
<b>42</b>	Kobe &Lyna Industri	1979	<b>92</b>	Kong Guan	1972
<b>43</b>	Grup Konimex	1967	<b>93</b>	PT Wiraswasta Gemilang Indonesia	1996
<b>44</b>	Kopi Aroma	1920	<b>94</b>	Grup Triputra	1998

<b>45</b>	Kopi Luwak	1965	<b>95</b>	Mubarokfood Cipta Delicia	1910
<b>46</b>	Grup Lippo	1989-an	<b>96</b>	PT Birotika Semsta	1982
<b>47</b>	Grup Macan Yaohan	1985	<b>97</b>	Grapura Prima	1980
<b>48</b>	Marthatilaar Group	1962	<b>98</b>	Grup Hotel Tugu	-
<b>49</b>	Grup Maspion	1977	<b>99</b>	Akr Corp	1960
<b>50</b>	Grup Mayora	1973	<b>100</b>	PT Rudy Hadisuarno	1968

Sumber: majalah SWA (2011:50-62)

### 1.1.8. Penelitian Sebelumnya

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Analisis yg digunakan	Hasil penelitian
Anastasia Pricillia Khomar; Ronny H Mustamu (Agora Vol. 2, No. 1, (2014))	Penerapan <i>Succession Plan</i> Pada Perusahaan Keluarga Di Bidang Perkayuan	Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif yang pengumpulan datanya dilakukan melalui wawancara dan observasi. Uji keabsahan data menggunakan metode triangulasi sumber.	Hasil penelitian membuktikan bahwa proses perencanaan suksesi yang dilakukan oleh subjek penelitian ini telah berjalan dengan baik.
Innocentia Chitania; Ronny H. Mustamu (AGORA Vol. 2, No. 1, (2014))	Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Keluarga Di Bidang <i>Polyurethane Foam</i>	Jenis penelitian ini adalah Penelitian kualitatif. Peneliti mengumpulkan data melalui Wawancara dan observasi. Keabsahan data dilakukan dengan Metode triangulasi	Hasil menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan proses pemilihan dan proses <i>mentoring</i> yang baik.

		<p>sumber, yaitu dengan membandingkan hasil Wawancara dengan data tertulis perusahaan dan hasil Pengamatan.</p>	
<p>Cynthia Charista Tjahjono dan Ronny H Mustamu AGORA Vol. 2, No. 1, (2014)</p>	<p>Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada Perencanaan Suksesi Perusahaan Manufaktur Lampu</p>	<p>Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan Pengumpulan data melalui wawancara dan observasi. Teknik Penentuan informan menggunakan purposive sampling. Pengujian keabsahan data penelitian ini menggunakan Triangulasi sumber.</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ini Subjek penelitian tidak memiliki perencanaan suksesi yang Terstruktur. Pemimpin perempuan sebagai suksesor bisa Memenuhi tanggung jawab dan peran sebagai pemimpin. Gaya Kepemimpinan transformasional suksesor bisa membuat para Karyawannya tetap termotivasi dan dapat berkembang dalam Organisasi.</p>
<p>Christopher Hartono; Ronny H.</p>	<p>Analisis Deskriptif Proses Suksesi Pada</p>	<p>Teknik pengumpulan data wawancara</p>	<p>Hasil penelitian membuktikan bahwa suksesor sedang mengalami</p>

Mustamu (Agora Vol. 2, No. 1, (2014) )	Perusahaan Tambang Mangan	dan observasi. Wawancara dilakukan pada anggota keluarga dan anggota non keluarga yang terlibat dalam perusahaan.	proses suksesi dan sedang dalam proses melewati delapan tahapan untuk dinyatakan siap sebagai pemimpin perusahaan.
Yonathan Halim (Agora Vol. 3, No. 1, (2013))	Analisa Suksesi Kepemimpinan Pada Perusahaan Keluarga PT Fajar Artasari Di Sidoarjo	Pengumpulan data dengan metode wawancara dengan pemimpin perusahaan saat ini. Pengujian keabsahan data dilakukan dengan menggunakan uji triangulasi sumber.	Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, transfer nilai-nilai dan pengetahuan kepemimpinan telah dilakukan dengan baik. Pemimpin melakukan transfer nilai-nilai kepemimpinan dengan menjadi contoh nyata bagi calon suksesor baik di dalam keluarga maupun perusahaan. Sedangkan transfer pengetahuan kepemimpinan dilakukan pemimpin dengan cara mengkomunikasikan setiap pengetahuan yang berkaitan dengan perusahaan kepada calon suksesor.
Lucia Tjandra Sia dan Ronny	Penerapan Prinsip-Prinsip	Peneliti mengumpulkan	Dari penelitian yang dilakukan oleh Penulis,

<p>H. Mustamu (AGORA Vol. 1, No. 1, (2013))</p>	<p><i>Good Corporate Governance</i> Pada Perusahaan Keluarga Di Bidang Distribusi Gula</p>	<p>data dengan metode wawancara dan observasi. Setelah mendapatkan data, peneliti memastikan keabsahan data dengan metode triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan hasil wawancara, data tertulis dan juga hasil observasi.</p>	<p>ditemukan bahwa perusahaan telah melaksanakan sebagian dari prinsip-prinsip GCG. Rekomendasi Penulis kepada perusahaan adalah agar perusahaan dapat menerapkan seluruh prinsip GCG dengan baik melalui perbaikan prinsip akuntabilitas dan independensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.</p>
<p>Juan a. Tjahjadi; ronny h. Mustamu (agora vol.1, no.3. (2013))</p>	<p>Studi Deskriptif Kriteria Suksesor Pada Perusahaan Keluarga Sub-Distributor Kebutuhan Farmasi</p>	<p>Pengumpulan data dalam studi ini dilakukan dengan menggunakan metode wawancara dan observasi. Sedangkan penentuan narasumber wawancara dilakukan</p>	<p>Hasil studi menyatakan bahwa sukesi dalam perusahaan telah dilakukan, pada saat ini perusahaan sepenuhnya dikelola oleh generasi kedua. Hasil studi selanjutnya adalah identifikasi kompetensi atas suksesor menunjukkan bahwa kompetensi dalam aspek <i>creative navigator</i>, <i>macroscopic orientation</i>, dan <i>capacity building</i> belum</p>

		<p>melalui metode <i>purposive sampling</i> yang kemudian akan diuji keabsahannya dengan menggunakan triangulasi sumber.</p>	<p>dipenuhi oleh suksesor; <i>coaching</i> sebagai upaya pengembangan juga belum pernah diberikan oleh perusahaan.</p>
<p>Lukas William Andypratama; Ronny H. Mustamu (AGORA Vol. 1, No. 1, (2013))</p>	<p>Penerapan Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> Pada Perusahaan Keluarga : Studi Deskriptif Pada Distributor Makanan</p>	<p>Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara kepada pihak yang bersangkutan dan observasi secara langsung di lingkungan perusahaan. Pengujian keabsahan data dengan menggunakan triangulasi sumber.</p>	<p>Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, didapati masih ada bagian dari prinsip GCG yang belum dilaksanakan, yaitu prinsip <i>accountability</i> dan <i>responsibility</i>. Diharapkan perusahaan bisa melaksanakan prinsip <i>accountability</i> dan <i>responsibility</i> yang belum terlaksana, sambil tetap mempertahankan prinsip-prinsip lainnya.</p>
<p>Tan Jimmy Tandio Dan Ronny H. Mustamu;</p>	<p>Analisis Implementasi Transferring Values Antar</p>	<p>Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif</p>	<p>Hasil penelitian antara lain, proses transfer nilai dari perusahaan masih belum sepenuhnya terlaksana</p>

<p>(AGORA Vol. 1, No. 1, (2013))</p>	<p>Generasi Pada Sebuah Family Business Di Surabaya</p>	<p>deskriptif. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan observasi secara langsung di lingkungan perusahaan. Penentuan informan menggunakan metode purposive sampling. Uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber, yaitu membandingkan hasil wawancara dengan observasi.</p>	<p>dengan baik. Dari <i>core value</i>, indikator Sumber Daya Manusia sudah tertransfer dengan baik. Sedangkan indikator manajemen dan kebijakan belum tertransfer dengan baik. Indikator <i>core belief</i>, masih belum tertransfer dengan baik.</p>
<p>Eveline Hadinugroho dan Ronny H. Mustamu; (AGORA Vol. 1, No. 1, (2013))</p>	<p>Studi Deskriptif Persiapan Suksesi Kepemimpinan Pada Perusahaan <i>Freight And Forwarding</i></p>	<p>Dalam penelitian ini, pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan observasi. Dalam penentuan informan, Penulis menggunakan</p>	<p>Hasil penelitian ini menyatakan bahwa suksesi kepemimpinan yang dilakukan masih kurang efektif.</p>

		metode purposive sampling. Untuk menguji keabsahan data, menggunakan triangulasi dengan membandingkan hasil wawancara dan hasil observasi.	
Michael Putra Bani; Ronny H. Mustamu (Agora Vol. 1, No. 3, (2013))	<i>Succession Plan Dengan Family Owned Enterprise (Foe) Pada Perusahaan Pertambakan</i>	Jenis penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Teknik sample menggunakan teknik purposive sampling. Metode pengumpulan data dengan wawancara dan observasi. Hasil analisa data di dapat dengan menggunakan triangulasi sumber untuk mengelola data yang diperoleh,	Dari hasil penelitian dengan menggunakan <i>Five insight and the four P's</i> , PT Ndaru Laut di dalam perencanaan suksesi secara keseluruhan sudah berjalan dengan baik. Ada masalah yang terjadi di dalam menghargai perubahan dan penanganan isu. Sistem FOE dapat berjalan baik dan dapat mengatasi masalah pada perusahaan yang mengalami krisis suksesor.

		<p>kemudian dengan hasil wawancara pada sumber lain dan ditarik kesimpulan apakah keduanya memiliki hubungan atau tidak.</p>	
<p>Mikhail Yuwono Sutikno; Ronny H. Mustamu (Agora Vol. 1, No. 3, (2013))</p>	<p><i>Succession Plan</i> Pada Perusahaan Keluarga PT Ria Putra Metalindo</p>	<p>Keabsahan data diuji dengan metode triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan hasil wawancara dengan data-data tertulis PT Ria Putra Metalindo dan juga hasil pengamatan</p>	<p>Dari penelitian yang dilakukan oleh Penulis, ditemukan bahwa PT Ria Putra Metalindo telah melaksanakan suksesi dengan baik dan sebagaimana mestinya.</p>
<p>Vilano Beavis Athadiano S.; Ratih Indriyani (Agora Vol. 1, No. 3, (2013))</p>	<p>Pengaruh <i>Corporate Entrepreneurship</i> Terhadap Organizational Citizenship</p>	<p>Menggunakan teknik sampling purposive. Metode yang digunakan untuk menganalisis</p>	<p>Dari hasil analisa deskriptif diketahui bahwa perusahaan keluarga di Jawa Timur kerap menjalankan aktivitas <i>corporate entrepreneurship</i>, sedangkan untuk</p>

	Behavior Pada Perusahaan Keluarga Di Jawa Timur	data dalam penelitian ini adalah analisis faktor konfirmatori, uji regresi linear sederhana, uji koefisien determinasi dan uji t dengan bantuan <i>Statistical Package for Social Science (SPSS) 19.0 for windows</i> .	<i>organizational citizenship behavior</i> berada pada kategori setuju yang artinya karyawan sudah menunjukkan <i>organizational citizenship behavior</i> . Dari hasil penelitian diketahui bahwa corporate entrepreneurship berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> .
Nurwantoro; Achmad Sobirin (Prosiding Seminar Nasional 2013 Menuju Masyarakat Madani Dan Lestari)	Analisis Kepemimpinan Perusahaan Keluarga Di Sentra Batik Pekalongan	Dalam Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan melakukan observasi, <i>Focus Group Discussion (FGD)</i> , wawancara mendalam dan studi pustaka.	Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh kesimpulan bahwa munculnya gaya kepemimpinan dalam perusahaan batik khususnya di Pekalongan disebabkan karena adanya kondisi eksternal yaitu budaya atau lingkungan yang memang bisa membentuk orang menjadi pemimpin selain kondisi eksternal juga didukung dengan kondisi internal dengan adanya sikap

			dan perilaku terutama jiwa kewirausahaan yang ada sejak turun terumun dari orang tuanya..
Erwin Suryadi (JAMS- Journal Of Management Studies Vol. 01, No. 01, November 2012)	Evaluasi Faktor Penentu Keberhasilan Proses Suksesi Perusahaan Keluarga	Dengan menggunakan penelitian terdahulu sebagai dasar teori, Walaupun analisa kuantitatif tidak dilakukan didalam penelitian ini, namun, argumentasi teori dan hasil analisa penelitian terdahulu menunjukkan kekuatannya tersendiri, ditambah dengan wawancara mendalam yang sudah dilakukan sebelumnya.	Tingkat kesuksesan proses suksesi memang sangat sarat dengan pengaruh dari lingkungan internal di dalam perusahaan keluarga itu sendiri, khususnya; tingkat kepercayaan pendiri kepada penerus, niat dari pendiri untuk mundur dari perusahaan, keterbukaan dari pendiri untuk menerima ide-ide baru, niat dari penerus untuk mengambil alih perusahaan, hubungan antar generasi, pengalaman penerus diluar perusahaan keluarga, perkembangan penerus, keharmonisan keluarga, perencanaan suksesi, dan adanya anggota non-keluarga di dalam dewan direksi.

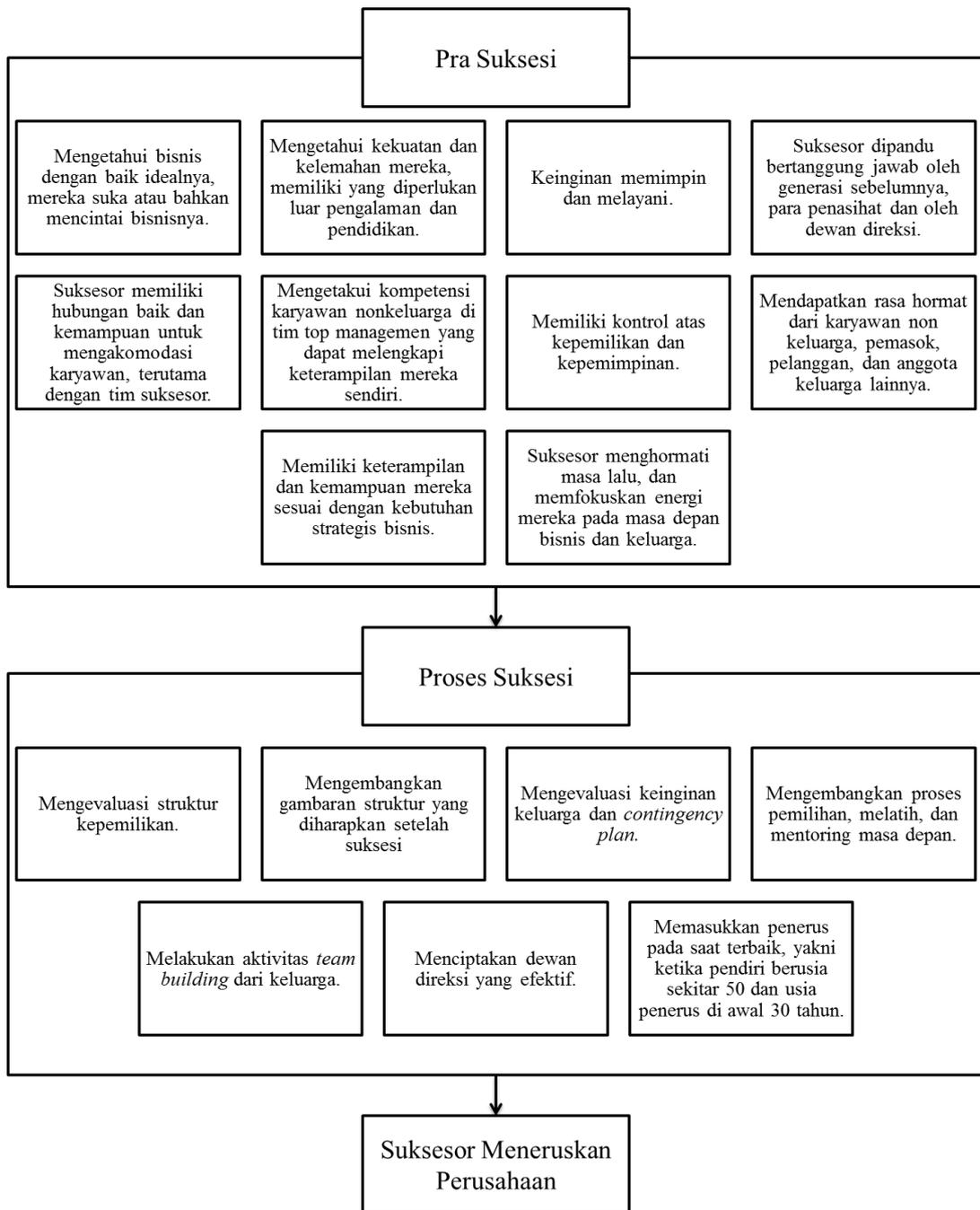
<p>Rani Mariam (Masters Thesis, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, 2009)</p>	<p><i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero)</i></p>	<p>Struktural Equation Modelling yang dioperasikan melalui Program AMOS.</p>	<p>Menunjukkan budaya organisasi dan Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan Kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.</p>
<p>Udin Wiratno (Master Theses ITB, 2008)</p>	<p>Suksesi Kepemimpinan Pada Sebuah Perusahaan Keluarga</p>	<p>Evaluasi kepemimpinan AB dilakukan dengan menggunakan model kepemimpinan situasional berdasarkan pada analisis tahapan pertumbuhan korporasi.</p>	<p>Hasil evaluasi menunjukkan EG lebih tepat sebagai pengganti AB. Sedangkan hasil analisis menunjukkan bahwa supaya suksesi berjalan lancar "O" Group dapat membuat program perencanaan penyelenggaraan suksesi. Dari program penyelenggaraansuksesi dibu</p>

		Identifikasi dan evaluasi calon pengganti dilakukan berdasarkan pada keadaan sistem organisasi, manajemen, kepemimpinan.	at agenda program suksesi sebagai panduan pelaksanaan suksesi
Stanislaus Bandung Argoputro (Master Theses ITB, 2008)	Suksesi Kepemimpinan Pada Perusahaan Keluarga Studi Kasus: PT Xyz	Mengevaluasi dan mengidentifikasi calon pengganti Bapak Jonki Koeswara menggunakan model JCG Octagon Manajerial Competency dan karakteristik calon pemimpin yang ideal dalam perusahaan keluarga jenis kemitraan antar saudara kandung.	Hasil penilaian tersebut yang paling memiliki kemampuan dalam meneruskan kepemimpinan adalah anak kedua dan anak pertama, karena anak kedua tidak ingin meneruskan perusahaan karena memiliki bisnis yang didirikan sendiri maka kepemimpinan jatuh kepada anak pertama.
Evie Hikmahwati	Tantangan Suksesi Dan	Dengan menganalisa	Berfokus pada keunikan perusahaan keluarga yang

(Tesis Ui, 2006)	Regenerasi Perusahaan Keluarga Al-Fajar	hubungan antarelemen <i>ownership</i> , family, dan business yang ada dalam perusahaan tersebut menggunakan family business developmental model yang dikembangkan oleh Gersick, Davis, dan Lansberg	eksistensinya tidak dapat terlepas dari interaksi antar-elemen <i>ownership</i> , family, dan business di dalamnya, karya akhir ini memberikan alternatif mekanisme suksesi dan regenerasi untuk perusahaan keluarga Al-Fajar dengan alternatif-altematif transisi <i>ownership</i> yang dirumuskan sesuai dengan perkembangan dimensi family, struktur keluarga yang ada, serta persepsi dan kepentingan masing-masing individu anggota keluarga terhadap perusahaan.
------------------	---	---	--

## **2.2. Alur Penelitian (Road Map)**

Tidak dapat dipungkiri suksesi merupakan hal yang sangat krusial dalam mempertahankan perusahaan keluarga. Kelanggengan perusahaan keluarga memang dipengaruhi oleh beberapa faktor dan kondisi, akan tetapi harus disadari bahwa kesuksesan melaksanakan suksesi merupakan persyaratan mutlak yang harus dipenuhi. Suksesi kepemimpinan merupakan hal wajar yang menjangkau seluruh lapisan manajerial. Suksesi pada dasarnya berkaitan dengan berbagai kebijakan perusahaan. Dampak nyata dan signifikan dari suksesi memang terlihat jelas pada manajemen puncak, suksesi level puncak lebih mengarah pada hal-hal strategis dan memiliki dampak jangka panjang. Kesuksesan suksesi sangat tergantung pada kejelasan konsep suksesi yang dijabarkan melalui perencanaan dan persiapan suksesi yang terstruktur jelas. Disamping itu pemimpin harus mengidentifikasi calon penerusnya apakah ia memenuhi kualifikasi sebagai pemimpin perusahaan. Berdasarkan isu seputar suksesi dalam perusahaan keluarga, penelitian akan berfokus pada persiapan dan proses suksesi. Kerangka pemikiran yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.6. Kerangka konsep penelitian.**