

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Definisi Perusahaan Keluarga

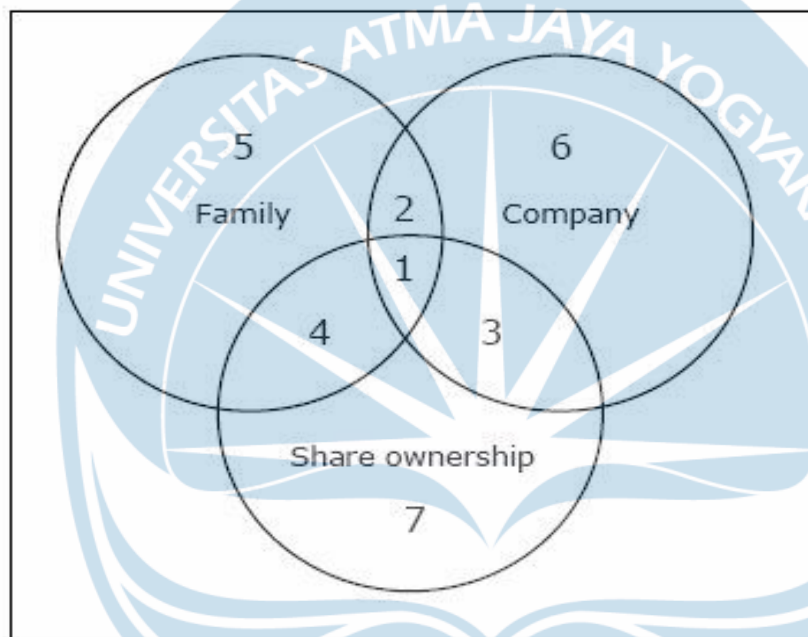
Perusahaan keluarga (family business) adalah suatu perusahaan yang pemegang saham mayoritasnya adalah sebuah keluarga, dan posisi pengelola (manajemen) dikuasai oleh anggota keluarga serta diharapkan keturunan keluarga tersebut mengikuti jejak mereka nantinya sebagai pengelola (Rock, 1991). Sementara Aronoff & Ward (1995) menyatakan suatu perusahaan dinamakan perusahaan keluarga jika terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan, sementara Donnelley (1988) menyatakan suatu organisasi digolongkan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan.

Carsrud (2004) menyatakan perusahaan keluarga adalah usaha yang dimiliki dan mayoritas aturan yang dijalankan oleh usaha itu dibuat oleh anggota dari kelompok yang terikat secara emosional. Sementara itu, IFCC Corporate Governance (2008) menyatakan perusahaan keluarga adalah perusahaan dimana mayoritas suara ada pada keluarga dalam mengatur jalannya bisnis. Menurut Centre for labour Reseach (2005) sebuah bisnis yang mana kepemilikan dan manajemennya dikuasai oleh anggota keluarga.

Penerus harus menguasai pengetahuan yang dimiliki oleh pendahulu supaya mendapatkan kredibilitas dari pemangku kepentingan perusahaan (Chirico, 2008). Pendahulu dan penerus harus memastikan proses transfer pengetahuan berjalan dengan baik sehingga semua pengetahuan yang dimiliki pendahulu bisa ditransfer seluruhnya kepada penerus (Chirico, 2008; Trevinyo-Rodriguez & Tapies, 2006; Cabrera-Suarez et al., 2001).

Secara umum yang dimaksudkan dengan perusahaan keluarga adalah perusahaan yang didirikan oleh salah satu anggota keluarga, dikendalikan oleh keluarga tersebut serta nantinya diserahkan pada anggota keluarga generasi berikutnya. Perusahaan keluarga merupakan suatu perusahaan yang dimiliki, dikendalikan, dan dikontrol oleh beberapa orang anggota keluarga yang melibatkan

dua generasi atau lebih. Misalnya, suami dan istri melibatkan anak-anak (dua generasi), serta dapat juga melibatkan cucu (tiga generasi) (Casillas, 2007; Ward, 2007). Sementara itu Litz (1995) mengatakan bahwa bisnis dapat disebut bisnis keluarga jika manajemen dan kepemilikan terkonsentrasi di satu unit keluarga dan jika anggota keluarga mencoba untuk mempertahankan atau meningkatkan kehadiran keluarga dalam kegiatan bisnis.



Tabel 2.1 The Three-Circle Model of Family Business (Taguiri and Davis, 1996).

B. Definisi Pengetahuan

Pengetahuan dibedakan menjadi dua, yaitu tacit dan eksplisit (Nonaka et al., 1995; Polanyi, 1966; Spender, 1995). Karakter pengetahuan tacit menurut Polanyi (1966) dikonstruksi dari pengalaman individual dan merupakan bentuk dasar dari pengetahuan eksplisit. Pengetahuan tacit merepresentasikan pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang, melekat pada pikiran, dan tidak bisa dipisahkan dari orang yang memilikinya. Sebagai konsekuensinya, pengetahuan tacit sulit untuk ditransfer (Nonaka et al., 1998). Pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang mudah diubah dalam bentuk formal dan bahasa yang sistematis sehingga lebih mudah ditransfer daripada pengetahuan tacit (Nonaka et al., 1995;1998).

Cara pandang orang terhadap pengetahuan tacit dan eksplisit terbagi menjadi dua: a) pengetahuan sebagai dua kategori terpisah (dichotomy), dan b) pengetahuan sebagai sebuah kontinum (Jassimuddin et al., 2005). Pengetahuan sebagai dua kategori terpisah dikarenakan pengetahuan tacit dan eksplisit memiliki karakteristik berbeda dan berjarak (lihat tabel 1), dan secara signifikan berpengaruh pada cara dimana pengetahuan tersebut ditransfer (Jassimuddin et al., 2005). Pengetahuan tacit dan eksplisit sebagai suatu kontinum tidak memisahkan pengetahuan secara ketat. Pandangan ini menganggap setiap pengetahuan memiliki unsur tacit dan eksplisit. Tacit dan eksplisit merupakan titik ekstrim dari garis kontinum (Kogut et al., 1992, dalam Jassimuddin et al., 2005).

C. Tipe Perusahaan Keluarga

Menurut Susanto et al. (2007) perusahaan keluarga terbagi menjadi dua tipe, yaitu:

1. Family Owned Enterprise (FOE), yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga, namun dikelola oleh profesional yang berasal dari luar lingkaran 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.

D. Karakteristik Perusahaan Keluarga

Perusahaan keluarga pada umumnya tidak jauh berbeda dengan perusahaan non keluarga (Cabrera- Suarez et al., 2001; Trevinyo-Rodriguez su Tapias, 2006). Ada beberapa karakteristik spesifik yang membedakan perusahaan keluarga dengan perusahaan non keluarga. Karakteristik tersebut mencakup: dedikasi dan komitmen (Cabrera-Suarez et al., 2001), fleksibilitas, stabilitas, orientasi jangka panjang, pengambilan keputusan yang cepat (Floren, 2002), tingkat kepercayaan (Floren, 2002; Trevinyo-Rodriguez & Tapias, 2006), faktor emosi (Floren, 2002), dan pengetahuan idiosyncratic (Lee et al., 2003).

Faktor	Sistem Kekeluargaan	Sistem Bisnis
Relasi	Terhubung karena kelahiran	Bergabung atas pilihan pribadi
Durasi	Seumur Hidup	Untuk sementara
Pengambilan keputusan	Berdasarkan Emosi	Berdasarkan rasio
Perilaku	Unconscious Behavior	Conscious Behavior
Penghargaan	Penghargaan (reward)	Penghargaan (reward)
Orientasi	Internal	Eksternal
Sifat	Konservatif	Dinamis

Tabel 2.2 Karakteristik Perusahaan Keluarga (Sumber: Floren, 2002)

E. Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan Keluarga

Dengan memperhatikan karakteristik perusahaan keluarga, tidak bisa dihindari jika perusahaan keluarga dibandingkan dengan perusahaan korporasi pada umumnya, memiliki kelebihan dan sekaligus kelemahan. Diantara kekuatan/kelebihan perusahaan keluarga adalah (Susanto, 2005:10): (1) tingginya tingkat kemandirian tindakan (independence of action) dalam pengertian tingkat keberlangsungan hidup perusahaan tidak ditentukan oleh pasar bursa karena sebagian besar atau keseluruhan sumberdaya financial ditopang oleh keluarga; (2) tidak ada kekhawatiran jika kekayaan perusahaan akan lari keluar sehingga perusahaan memiliki kekuatan financial yang tinggi; (3) adanya jaminan kestabilan perusahaan karena didukung oleh budaya perusahaan yang kuat; (4) adanya kemauan untuk menginvestasikan kembali profit sesuai kesepakatan bersama untuk mengembangkann perusahaan; (5) proses akulturasi terhadap dunia bisnis yang terjadi sejak kecil memungkinkan anggota keluarga memiliki pengetahuan bisnis yang sangat baik; dan (6) pendekatan informal dengan minimum birokrasi biasanya mewarnai perusahaan keluarga dalam menjalankan kegiatan bisnis.

Berdasarkan pada kekuatan tersebut banyak perusahaan keluarga tetap eksis walaupun situasi ekonomi makro mengalami krisis. Perusahaan dapat tetap bertahan dan memberikan kontribusi yang cukup signifikan bagi pendapatan negara

(Susanto, 2005:4). Terlepas dari semua itu harus diakui pula bahwa perusahaan keluarga juga memiliki beberapa kelemahan. Diantaranya adalah: (1) kurangnya pengorganisasian dalam perusahaan keluarga sering menjadi kelemahan bagi suatu perusahaan ini ditunjukkan dengan ketidakjelasan struktur organisasi, kurangnya pengembangan manajemen karena intervensi berlebihan dari pemilik; (2) Keterlibatan keluarga dalam perusahaan yang terlalu besar sering berakibat pada kehidupan perusahaan yang sangat emosional dan berisiko terjadinya konflik kepentingan. Selain hal tersebut ikatan tradisi dan sejarah keluarga menyebabkan perusahaan tersebut sulit untuk berubah; (3) perusahaan keluarga ini sangat rentan terjadi konflik internal. Hal ini terjadi karena dalam perusahaan keluarga sering terjadi hubungan yang tidak profesional dengan menggabungkan antara urusan pribadi dengan urusan perusahaan. Berdasar pada kelemahan perusahaan keluarga tersebut, tidak sedikit pula perusahaan keluarga yang gagal di tengah jalan karena tidak mampu bersaing dengan perusahaan keluarga yang lain, tidak beroperasi dengan layak, dan merumahkan banyak tenaga kerjanya.

Perusahaan keluarga memiliki keuntungan tersendiri. Pendahulu dan penerus memiliki tujuan berbagi mimpi yang sama. Selain itu, ada elemen kepercayaan yang menyatukan keluarga dan bisnis (Trevinyo-Rodriguez et al., 2006). Relasi personal dalam perusahaan keluarga lebih kuat dibandingkan pada perusahaan non keluarga. Relasi ini juga diperkuat oleh tingkat kepercayaan yang tinggi antara anggota keluarga (Trevinyo-Rodriguez et al., 2006). Relasi dan tingkat kepercayaan merupakan faktor yang penting dalam proses transfer pengetahuan (Szulanski et al., 2004). Tingkat kepercayaan mempengaruhi tingkah laku dari penerima pengetahuan (Szulanski et al., 2004) dan terbangun setiap waktu sebagai konsekuensi dari interaksi setiap individu dalam perusahaan (Rempel, 1985 dalam Trevinyo-Rodriguez et al., 2006)

F. Transfer Pengetahuan dalam Proses Suksesi Perusahaan Keluarga

Proses transfer pengetahuan antar generasi pada perusahaan keluarga tidak lepas dari proses alih generasi. Bahkan, proses transfer pengetahuan menjadi fondasi dari proses alih generasi pada perusahaan keluarga (Higginson, 2009).

Secara umum, perusahaan keluarga melakukan transfer kepemimpinan (i.e. pengetahuan) kepada satu atau beberapa anggota keluarga (Beek, 2004, dalam Warnar, 2012).

Keputusan untuk mengalihkan perusahaan kepada anggota keluarga lebih didorong oleh keputusan emosional dibandingkan keputusan rasional (Floren et al., 2005, dalam Warnar 2012). Keputusan emosional ini juga didasari karena adanya nepotisme yang umum terjadi di perusahaan keluarga (Bertrand & Schoar, 2006), Pemilik perusahaan akan cenderung memilih anak atau kerabat dekatnya yang memiliki kapabilitas terbatas untuk menjadi penerus, dibandingkan memilih manajer yang berasal dari luar keluarga meskipun kapabilitasnya lebih baik (Bertrand & Schoar, 2006).

Selain karena faktor emosional dan nepotisme, pendahulu memilih penerus yang berasal dari keluarga juga disebabkan oleh karakter pengetahuan pada perusahaan keluarga yang berupa pengetahuan idiosyncratic. Pendahulu berupaya menjaga kerahasiaan dengan mewariskan pengetahuan idiosyncratic tersebut kepada anggota keluarga (Lee et al., 2003).

G. Proses Transfer Pengetahuan

Proses transfer pengetahuan dalam perusahaan keluarga dapat dibagi dalam empat tingkatan: a) inisiasi, b) implementasi, c) ramp-up, d) integrasi (Szulanski, 1996). Tingkat inisiasi terdiri dari semua kejadian yang menuju pada keputusan untuk mentransfer pengetahuan. Transfer dimulai ketika ada kebutuhan dari kedua belah pihak (i. e. pendahulu dan penerus). Tingkat implementasi dimulai dengan keputusan untuk memproses transfer pengetahuan. Pada tingkat ini, pengetahuan mengalir antara sumber pengetahuan (i. e. pendahulu) dan penerima pengetahuan (i. e. penerus). Praktek transfer pengetahuan sering diadaptasi untuk memenuhi kebutuhan dari penerus. Aktivitas yang terkait dengan implementasi akan berhenti setelah penerus mulai menggunakan pengetahuan yang sudah ditransfer kepadanya. Tingkat ramp-up dimulai ketika penerus mulai menggunakan pengetahuan yang ditransfer, yaitu, setelah hari pertama penggunaan. Pada tingkat ini penerima pengetahuan akan lebih fokus untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan

permasalahan yang tidak bisa diprediksi sebelumnya. Tingkat integrasi dimulai setelah penerima pengetahuan meraih hasil yang memuaskan terkait pengetahuan yang ditransfer. Penerus menggunakan pengetahuan yang ditransfer dan secara bertahap membuatnya menjadi rutin.

H. Manfaat Relasi

Relasi berperan penting dalam proses transfer pengetahuan pada perusahaan keluarga. Lebih spesifik, kualitas relasi antara pendahulu dan penerus juga mempengaruhi transfer pengetahuan pada perusahaan keluarga (Kimhi, 1997). Relasi kekeluargaan yang kuat sehingga memudahkan terjadinya transfer pengetahuan (Trevinyo-Rodriguez & Tapies, 2006). Seperti halnya di perusahaan non keluarga, perusahaan keluarga juga tidak secara otomatis terbebas dari konflik. Karenanya ketidakpastian kualitas relasi juga mungkin terjadi pada perusahaan keluarga (Kimhi, 1997).

Organisasi yang mandul dan relasi yang sulit akan menghambat proses transfer pengetahuan dari pendahulu kepada penerus (Szulanski, 1996). Proses transfer pengetahuan melekat dengan karakteristik perusahaan. Perusahaan keluarga yang disebut dengan subur adalah perusahaan keluarga yang mendukung proses transfer pengetahuan, dan sebaliknya disebut dengan mandul (Szulanski, 1996).

I. Manajemen Persediaan

Tujuan manajemen persediaan adalah meminimumkan biaya, oleh karena itu perusahaan perlu mengadakan analisis untuk menentukan tingkat persediaan yang dapat meminimumkan biaya atau paling ekonomis Zulian Yamit (2003:10). Menurut Manahan P. Tampubolon (2005:86), menerangkan bahwa tujuan menyimpan persediaan meliputi:

1. Penyimpanan barang diperlukan agar korporasi dapat memenuhi pesanan pelanggan secara cepat dan tepat waktu.
2. Untuk berjaga – jaga pada saat barang di pasar sukar diperoleh, pengecualian pada saat musim panen tiba.

3. Untuk menekan harga pokok per unit barang.

J. Kunci Keberhasilan Transfer Perusahaan Keluarga

Faktor kunci keberhasilan perusahaan keluarga adalah saling menghormati dan memahami antara generasi pendahulu dan anggota-anggota keluarga generasi penerus (Classen, Carree, Gils, & Peters, 2014). Anggota keluarga yang tidak aktif dalam perusahaan dapat memberi pengaruh pada proses transfer pengetahuan pada perusahaan keluarga (Tatoglu, Kula, & Glaister, 2008). Sebagai contoh, secara khusus seorang ibu dari penerus dapat bertindak sebagai penyangga tidak terlihat (silent buffer) antara dua generasi (Janjuha et al., 2002 dalam Tatoglu et al., 2008).

Proses alih generasi dikatakan berhasil apabila penerus telah mendapatkan legitimasi dan diterima secara luas oleh para pemangku kepentingan perusahaan (Tatoglu et al., 2008). Otoritas dan pendelegasian kepada penerus adalah hal yang penting dalam proses ini. Kurangnya delegasi bukan hanya mengganggu proses belajar dari penerus, namun juga mengurangi kredibilitas penerus dimata karyawan dan pemangku kepentingan kunci perusahaan (Fox et al., 1996 dalam Tatoglu et al., 2008).

Transfer pengetahuan melibatkan dua pihak yaitu pemberi dan penerima pengetahuan. Dalam konteks perusahaan keluarga pemberi pengetahuan adalah pendahulu, dan penerima pengetahuan adalah penerus. Teori pemangku kepentingan (stakeholder theory) dapat menjadi lensa yang digunakan dalam penelitian untuk mengkaji siapa saja yang menguasai pengetahuan, dan kepada siapa pengetahuan tersebut ditransfer.

K. Suksesi Perusahaan Keluarga

Suksesi merupakan perihal yang penting dalam kesinambungan perusahaan (corporate sustainable), terutama setelah pengelolaan perusahaan dialihkan dari generasi pendahulu ke generasi berikutnya. Ketidakberhasilan dalam pergantian pengelolaan akan berpengaruh pada perkembangan dan kinerja, oleh karenanya suksesi pengelolaan merupakan hal penting untuk direncanakan secara matang.

Fleming (2000) membagi suksesi menjadi dua tipe yakni suksesi secara evolusi (*evolutionary succession*) dan suksesi secara revolusi (*revolutionary succession*) di mana *evolutionary succession* merupakan suksesi yang didorong dan dikendalikan secara intenal. Perusahaan telah mampu mengantisipasi dan meminimalkan masalah-masalah suksesi yang mungkin timbul selain itu juga dapat memaksimalkan potensi keuntungan. Secara umum suksesi tipe ini didorong oleh keinginan pemilik untuk melakukannya.

Handler (1990) dalam artikelnya mendeskripsikan suksesi sebagai suatu transisi yang terdiri dari empat tahap yang terjadi pada karir suksesor. Proses ini dideskripsikan sebagai suatu penyesuaian peran informal yang lambat, berkaitan dengan suatu evolusi tanggung jawab dan otoritas pembuatan keputusan untuk suksesor (*from helper, to manager, to leader*), yang berhubungan dengan turunnya otoritas *incumbent*. Transisi dalam perusahaan keluarga sebenarnya menyangkut pengalihan kepemilikan, pengalihan manajemen dan pengalihan aturan-aturan (*governance*). Oleh karenanya penting untuk mengetahui bagaimana perusahaan keluarga mengatur pengalihan-pengalihan ini (Lambrecht, 2005).

Perusahaan yang berkesinambungan sangat ditentukan oleh bagaimana perusahaan tersebut mengelola dan mengimplementasikan konsep-konsep bisnisnya. Namun demikian, beberapa identifikasi menunjukkan bahwa terdapat 4 (empat) faktor kunci yang menjadi penyebab berkesinambungannya sebuah perusahaan (De Geus, 1997) yaitu:

- 1) Memiliki sensitivitas terhadap lingkungan. Perusahaan yang berkesinambungan adalah perusahaan yang memiliki sensitivitas terhadap lingkungan. Meskipun perusahaan yang bersangkutan melakukan pengkajian dan pengembangan teknologi, atau memiliki sumberdaya alam yang banyak mereka akan tetap menjaga harmonisasi dan kestabilan lingkungan. walau perang, depresi dan bahkan dinamika politik, perusahaan akan tetap unggul, apabila tetap menjaga keseimbangan lingkungan bisnisnya. Artinya bahwa, lingkungan internal dan eksternal perusahaan tersebut telah dapat dikendalikan dengan sebaik mungkin, dan hal ini membuktikan eksistensi yang kuat dari perusahaan yang bersangkutan.

Terlepas dari apakah keuntungan perusahaan dibangun di atas pengetahuan atau sumberdaya alam tadi, mereka hidup dan adaptif terhadap lingkungan sekitarnya.

- 2) Menjaga nama besar serta memiliki kohesivitas/keterikatan yang kuat terhadap identitasnya. Perusahaan yang berkesinambungan adalah perusahaan menjaga nama besar serta memiliki kohesivitas/keterikatan yang kuat terhadap identitasnya. Tidak peduli berapa luasnya diversifikasi usaha yang dijalankan perusahaan, manajemen, karyawan bahkan mitra bisnisnya merasakan berada dalam satu entitas. Tiap generasi (pengelola perusahaan) merasa dihubungkan oleh rantai kesehatan perusahaan. Keanekaragaman yang terdapat dalam lingkungan internal dan eksternal perusahaan telah dapat dikelola dengan baik. Hal ini akan turut membentuk suatu kesatuan yang akan mendorong kekuatan perusahaan dalam persaingannya.
- 3) Memiliki toleransi dan menghindari suatu kontrol yang terpusat. Perusahaan yang berkesinambungan memiliki toleransi dan menghindari suatu kontrol yang terpusat, ditangan satu orang entah itu eksekutif maupun owner, melainkan selalu berusaha mengembangkan desentralisasi dan pembagian wewenang sesuai konsep bisnis yang dikembangkannya. Dalam hal ini terjadi, dengan alasan bahwa suatu toleransi dan kontrol yang terpusat cenderung mendorong perusahaan menjadi otoriter dan akan banyak muncul kontradiktif akibat instruksinya yang mutlak. Selain itu, desentralisasi yang dilakukan bertujuan untuk memberikan kebebasan dalam pengembangan variasi dan inovasi dalam perusahaan yang bersangkutan.
- 4) Memiliki sikap konservatif terhadap aspek keuangan. Perusahaan yang berkesinambungan adalah perusahaan yang memiliki sikap konservatif terhadap aspek keuangan. Perusahaan model ini memiliki pertimbangan bahwa jika mereka memiliki uang di kas, mereka akan dapat beraktivitas secara fleksibel dan akan lebih banyak mengajukan pilihan dalam berbisnis

dibandingkan pesaingnya. Artinya mereka tidak menngatur resiko keuangan jika tidak perlu sama sekali.

L. Pola Suksesi Manajemen

Menurut Susanto, Susanto, Wijanarko, dan Mertosono, (2007, p. 300) terdapat tiga pola suksesi untuk manajemen level puncak antara lain:

1. **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.

2. **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.

3. **Unplanned Succession**

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

M. Kinerja Suksesor

Kinerja merupakan capaian atau hasil akhir dari suatu proses dan sistem manajemen. Sebuah sistem pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu yang formal, prosedur dan rutinitas yang berbasis pada informasi yang digunakan manajer untuk mempertahankan atau mengubah pola di dalam aktivitas perusahaan (Royer et al., 2008). Hal senada diungkapkan Nurlaila (2010) yang menyatakan performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Berdasarkan pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan. Salah satu dari karakter dari sistem pengukuran kinerja yang efektif, yang dapat meningkatkan tujuan perusahaan adalah harus dihubungkan

dengan tujuan dan strategi perusahaan (Ittner & Larcker, 2001; Otley, 1999) dan juga karakter dari perusahaan (Chenhall, 2003).

N. Tahap Pembelajaran (Learning Phase)

Menurut Susanto (2007) tahap pembelajaran (learning phase) terdiri dari tiga komponen yaitu :

1. Training Need Assessment

Dirancang untuk membantu penerus meningkatkan keahlian yang mereka perlukan agar dapat melaksanakan tugas yang mereka jalankan sekarang dengan lebih efektif.

2. Mentoring

Terdapat dua jenis mentoring yaitu natural mentoring dan planned mentoring. Natural mentoring dapat terjadi dalam hubungan pertemanan, rekan sekerja, coaching dan konseling. Sedangkan planned mentoring terjadi melalui program yang terstruktur, peserta dan bentuk mentoring dipilih dan disesuaikan melalui proses formal. Manfaat yang dapat diperoleh adalah kesempatan untuk belajar dari pengalaman mentor.

3. Team-Based Project

Orang yang diberi kesempatan untuk bekerja di Team-based project akan dapat lebih memiliki rasa tanggung jawab karena setiap orang akan saling bertanggung jawab pada masing-masing tugasnya.

O. Family System

1. *Family Culture and Value*

Penerus yang efektif menjunjung dan memahami budaya yang dianut oleh keluarga dan juga menganut nilai-nilai yang diwariskan oleh para generasi terdahulu. Mereka harus menenpatkan bisnis pada posisi yang pertama. Mereka harus menentukan apa yang ingin mereka capai dengan perusahaan tersebut.

2. *Family Dynamics and Conflicts*

Penerus yang efektif mengakui adanya kemungkinan perbedaan pendapat dalam keluarga. Mereka juga harus memiliki cara-cara agar dapat terhindar dari konflik keluarga.

3. *Family Trust and Appreciation*

Penerus yang efektif harus memiliki kepercayaan dari semua anggota keluarga. Hal ini juga berakar pada kenyataan bahwa mereka berbagi nilai-nilai dasar dengan generasi yang lebih tua.

P. Model Suksesi

Menurut Baur (2014), model suksesi yang efektif terdiri dari 4 komponen yaitu sebagai berikut: *Personality System*

1. *Successor Qualification*

Penerus yang efektif memiliki latar belakang pendidikan yang komprehensif, relevan dengan bisnis dan terus berinvestasi dalam pengembangan pribadi. Penerus yang efektif melakukan pelatihan intensif lengkap di luar dan di dalam perusahaan.

2. *Entrepreneurial Orientation*

Penerus yang efektif memiliki orientasi yang tinggi pada wirausaha. Memiliki sifat pantang menyerah, berani mengambil risiko, kecepatan, dan fleksibilitas. Mengambil inisiatif untuk mengkreasikan sesuatu yang baru dengan menambahkan nilai.

3. *Willingness to Take Over Responsibility*

Penerus yang efektif menunjukkan bahwa dia yakin ingin mengambil alih tanggung jawab berdasarkan motivasi yang mengakar dan keterlibatan awal dalam bisnis keluarga.

4. *Personality Traits, Management and Leadership Skills*

Penerus yang efektif memiliki sifat kesopanan dan rasa percaya diri. Dan juga penerus yang efektif harus membina hubungan yang baik dengan generasi yang lebih tua darinya. Menggunakan pengetahuan manajemen dan keterampilan kepemimpinan dari generasi yang lebih tua.

Q. Teori Pemangku Kepentingan (Stakeholder Theory)

Pemangku kepentingan adalah individu atau kelompok yang bisa berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi, atau pihak yang terkena dampak dari pencapaian tujuan organisasi. Pemangku kepentingan memiliki beberapa atribut, yaitu: kekuasaan (power), legitimasi, dan urgensi. Penjabaran atribut atribut pemangku kepentingan bisa dilihat pada Tabel di bawah.

Teori pemangku kepentingan terkait dengan siapa yang memegang kekuasaan, legitimasi, dan mempunyai kepentingan (urgency) di dalam perusahaan keluarga. Dalam konteks transfer pengetahuan, hal tersebut terkait siapa yang memegang kekuasaan dan legitimasi untuk melakukan transfer pengetahuan, menguasai pengetahuan, dan memiliki kepentingan dalam proses transfer pengetahuan.

Atribut	Definisi	Dasar	
Kekuasaan	Relasi antar aktor dimana satu aktor bisa meminta aktor yang lain untuk melakukan sesuatu tanpa bisa dibantah	<ul style="list-style-type: none"> • Paksaan: Ancaman • Kemanfaatan: materi • Normatif: simbolis 	Kekuatan / insentif pengaruh
Legitimasi	Persepsi umum atau asumsi tentang tindakan seseorang adalah pantas, diharapkan, dan tepat menurut sistem, norma, nilai, kepercayaan	<ul style="list-style-type: none"> • Individual • Organizational • Sosial 	
Urgensi	Tingkatan dimana pemangku kepentingan memiliki klaim untuk diperhatikan	<ul style="list-style-type: none"> • Sensitifitas waktu: derajat dimana penundaan atas klaim atau relasi tidak bisa diterima oleh pemangku kepentingan 	

- Bersifat kritis mendesak: Pentingnya klaim atau relasi dari pemangku kepentingan

Tabel 2.3 Penjabaran Atribut Pemangku Kepentingan

Peneliti	Jurnal	Judul	Kesimpulan
Fransisca	Sucesion	Perancangan Model	Perancangan Suksesi
Lily, Ratih	Plan and	Suksesi yang Efektif pada	pada penerus
Praptiningsih	Family	Perusahaan Keluarga PT.	selanjutnya, memastikan
(2014)	Business	ABC	bahwa suksesi
	(AGORA)		selanjutnya mengetahui
			seluk beluk perusahaan
			yang akan di pimpinnya
Achmad Sobirin (2012)	Sucesion	Business	Pendiri perusahaan
	Plan and	Model	keluarga secara alami
	Family	Perusahaan	pasti menghendaki agar
	Business	Keluarga	perusahaannya terus
	(AGORA)		tumbuh melewati batas
			generasi.
Gabriella Hanny Kusuma	Family	Transfer	Pada perusahaan
(2015)	Business,	Pengetahuan	yang terencana, proses
	Knowledge	Terencana	transfer pengetahuan
	Transfer	dan Tidak	berjalan sistematis.
	(Siasat	Terencana	Sedangkan pada
	Bisnis)	Pada Proses	perusahaan
		Regenerasi	yang tidak terencana,
		Perusahaan	proses transfer
		Keluarga di	pengetahuan berjalan
		Indonesia	secara mengalir.

Gabriella Hanny Kusuma (2015)	Family Business, Knowledge Transfer	Metode Transfer Pengetahuan Pada Perusahaan Keluarga di Indonesia	Metode yang digunakan oleh pendahulu dalam transfer pengetahuan adalah transfer pengetahuan secara lisan, memberikan contoh, dan memberikan kesempatan kepada penerus untuk praktik dan melakukan uji coba.
----------------------------------	--	---	---

Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu