

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Pengertian Bisnis Keluarga.

Para wirausaha selalu menjadi ujung tombak bagi kemajuan ekonomi sebuah negara. Di negara-negara yang relatif maju perekonomiannya selalu bertebaran para wirausaha yang tangguh. Para wirausaha ini selain mempunyai ide inovatif juga mempunyai kemampuan merealisasikan gagasan-gagasan yang ada dibenak mereka. Langkah yang mereka tempuh untuk mewujudkan ide, tentunya adalah membuat sebuah badan usaha yang berbadan hukum. Agar dapat merealisasikan ide sesuai dengan keinginannya, maka perusahaan harus berada dalam kendalinya. Dan ketika idenya terealisasi, yang muncul adalah perusahaan keluarga (A.B. Susanto, 2005 : 1)

Bisnis keluarga mempunyai keunikan tersendiri, dimana dengan nilai-nilai manajemen yang didasarkan kepada pendekatan keluarga sampai kepada individu yang amat dominan dalam menggerakkan roda bisnis tersebut (Daud, 2004 : 5).

Beberapa definisi mengenai bisnis keluarga :

##### 1. Robert G. Donnelly.

Suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan

mereka mempengaruhi kebijaksanaan perusahaan (Robert G. Donnelly, 2002 : 3).

2. Ir. Daud Tjondrorahardja, MBA.

Perusahaan keluarga adalah 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 tersebut (Daud, 2004 : xxii)

3. A. B. Susanto.

Perusahaan keluarga dimana memiliki karakteristik keterlibatan anggota keluarga, lingkungan pembelajaran yang saling berbagi, tingginya saling keterandalan, kekuatan emosi, kurang formal, dan kepemimpinan ganda. (Susanto, 2005 : 3).

4. John L. Ward dan Craig E. Aronoff.

Suatu perusahaan dikatakan perusahaan keluarga apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. (John dan Craig, 2002 : 162)

Dari pendapat ahli diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa bisnis keluarga merupakan bisnis yang dijalankan secara turun temurun didalam keluarga, apakah hanya meneruskan atau bahkan mengembangkan usaha tersebut.

Ada dua jenis perusahaan keluarga, yaitu (Susanto, 2005 :5):

1. *Family Owned Enterprise* (FOE).

FOE adalah perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Dalam hal ini keluarga berperan sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan agar pengelolaan perusahaan berjalan secara profesional. Dengan pembagian peran ini, anggota keluarga sebagai pemilik perusahaan dapat mengoptimalkan diri dalam fungsi pengawasan.

2. *Family Business Enterprise* (FBE).

FBE adalah perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Baik kepemilikan maupun pengelolaannya dipegang oleh pihak yang sama, yaitu keluarga.

Di Indonesia, kebanyakan perusahaan keluarga adalah FBE, dimana para anggota keluarga menjadi pengelolanya. Dalam perjalanannya, seiring dengan tumbuh kembangnya perusahaan, dinamika dan tingkat kompleksitasnya semakin tinggi. Dinamika yang semakin tinggi tentu saja menuntut kompetensi yang tinggi bagi pengelolanya. Jika kebutuhan akan kompetensi tidak terpengaruh oleh anggota keluarga maka dibutuhkan suntikan tenaga dari luar lingkaran keluarga. Berangkat dari tuntutan semacam ini, tumbuh kembangnya perusahaan tidak jarang membuat perusahaan keluarga berubah dari

FBE menjadi FOE. Namun perubahan di Indonesia persentasenya masih kecil dan belum signifikan (Susanto, 2005 : 3).

Perusahaan keluarga dicirikan terutama dengan pemilikan dan keterlibatan yang signifikan dari keluarga dalam manajemen. Dengan sendirinya anggota keluarga akan mengantisipasi bahwa kepemimpinan dan pengawasan dilakukan oleh keluarga dan akan diturunkan pada generasi penerus. Pengambilan keputusan dan kebijakan, penyusunan strategi dan kegiatan bisnis sehari-hari dilakukan oleh keluarga. Penekanan pada kontrol dan peran aktif. Kepemilikan yang signifikan dari keluarga terjadi ketika suatu keluarga memiliki semua porsi pengawasan perusahaan dan berperan aktif dalam menetapkan strategi dan menjalankan bisnis setiap hari.

Generasi pertama adalah orang yang mulai merintis bisnis usaha untuk pertama kalinya. Sedangkan generasi kedua adalah orang yang melanjutkan usaha yang sebelumnya dilakukan oleh generasi pertama. Bahkan ada semacam mitos yang melekat pada perusahaan keluarga yaitu “Generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati dan generasi ketiga menghancurkan”. Mitos ini muncul karena pandangan umum terhadap perusahaan keluarga selama ini. Jika mitos ini disampaikan kepada keluarga yang terlibat dalam suatu perusahaan keluarga tentu tidak akan dibenarkan begitu saja. Umumnya mereka menyatakan bahwa tentu tidak ada keinginan untuk menghancurkan perusahaan keluarga, walaupun kenyataannya jumlah

perusahaan keluarga yang bisa ditangani sampai pada generasi ketiga semakin sedikit (Susanto, 2005 : 4).

## **B. Pengertian Kepemimpinan.**

Kelangsungan hidup dari sebuah organisasi berkaitan dengan aktivitas orang-orang yang berada didalam organisasi. Kepemimpinan sebagai bagian dalam setiap aktivitas organisasi merupakan peranan yang sangat penting, dimana kepemimpinan menjadi salah satu faktor penentu arah dan tujuan organisasi. Secara lebih jelas pengertian kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai berikut :

### **1. Richard L. Draf.**

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang yang berpengaruh kepada pencapaian tujuan. (Richard L. Darf, 2000 : 5).

### **2. Wahyu Utomo.**

Kepemimpinan merupakan proses dimana seorang individu mempengaruhi anggota group lainnya untuk mencapai tujuan organisasi (Wahyu Utomo , 2002 : 36)

### **3. Harold Koontz.**

Kepemimpinan sebagai pengaruh seni atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias (Koontz, 1986 : 147).

4. Stephen Robbins.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan. Bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal seperti tingkat manajerial pada suatu organisasi (Robbins, 1999 : 163).

5. James A. F. Stoner.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Menurut Stoner terdapat empat implikasi penting yaitu :

- a) Kepemimpinan melibatkan bawahan.
- b) Kepemimpinan melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok.
- c) Kepemimpinan adalah kemampuan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku pengikut dengan berbagai cara sebenarnya.
- d) Kepemimpinan menggabungkan ketiga aspek pertama mengakui bahwa kepemimpinan adalah nilai (Stoner, 1996 : 161).

6. T. Hani Handoko.

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja supaya dapat

mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan (Handoko, 1984 : 294 – 295).

7. Fleishman dan Haris.

Kepemimpinan adalah proses pengaruh interpersonal dengan sasaran mengoptimalkan serangkaian kemungkinan penyebab kontradiksi diantara tujuan individu, kelompok, agar bekerja secara sukarela dan penuh semangat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Fleishman dan Haris, 1998 : 27).

8. Hemhill dan Coons.

Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang hendak dicapai bersama (Hemill dan Coons, 1957 : 12).

Dari pendapat ahli diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah proses sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap yang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam suatu kelompok atau organisasi.

Dalam memimpin suatu organisasi, pemimpin akan menerapkan suatu gaya kepemimpinan. Ada banyak macam gaya kepemimpinan, tetapi gaya kepemimpinan yang dibahas didalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional.

### **C. Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional.**

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku umum yang ditampilkan seorang pemimpin dalam rangka berinteraksi dengan seluruh aspek didalam organisasi.

Menurut Richard L. Darf, gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

Ada berbagai gaya kepemimpinan yang diterapkan pada suatu organisasi diantaranya gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional.

Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki pengaruh yang berbeda-beda bagi karyawan. Kepemimpinan transformasional akan menyebabkan karyawan melakukan pekerjaan melebihi apa yang telah ditetapkan karena adanya pengaruh pemimpin. Sedangkan pada kepemimpinan transaksional mendorong karyawan mencapai tingkat kinerja yang telah disepakati antara pimpinan dan bawahan telah merupakan kesepakatan tentang apa yang harus dicapai karyawan.

#### **1. Gaya Kepemimpinan Transformasional.**

Gagasan awal mengenai model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James McGregor Burns yang menerapkan dalam konteks politik dan selanjutnya kedalam konteks organisasional oleh Bernard Bass (Harsiwi, 2001 : 3)



Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dipertentangkan dengan kepemimpinan yang memelihara status quo. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini bekerja menuju sasaran dan tindakan yang mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya (Harsiwi, 2001 : 3). Sedangkan menurut Tjiptono, kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan, dalam hal ini para karyawan merasa kagum, percaya, loyal dan hormat kepada pemimpinannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan dari mereka (Tjiptono, 2002 : 84).

Ada beberapa definisi mengenai kepemimpinan transformasional, yaitu :

- a) Kepemimpinan transformasional adalah sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi dan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran “tingkat tinggi” yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya saat itu (Harsiwi, 2001 : 3).

- b) Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang tidak sekedar pertukaran seperti pada kepemimpinan transaksional namun juga melibatkan pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikut (Wahyu Utomo, 2002 :37).
- c) Kepemimpinan transformasional berkenaan dengan efek pemimpin memiliki atas para pengikutnya yaitu kepercayaan, kekaguman, kebanggaan, loyalitas, dan penghormatan. Hubungan kerjanya dipandang sebagai suatu hubungan yang amat emosional dimana didalamnya para bawahan menempatkan kepercayaan dan keyakinan besar terhadap pemimpin mereka (Raul dan Pablo. 2003 : 3).

Pemimpin transformasional menciptakan perubahan yang signifikan, baik terhadap pengikutnya maupun terhadap orang dimana pemimpin seperti ini merupakan kemampuan untuk mengarahkan perubahan dalam misi, strategi, struktur dan budaya organisasi, demikian pula ketika mereka memfokuskan diri pada kualitas tidak nyata seperti visi, pemahaman nilai dan ide untuk membangun hubungan memberi arti yang lebih luas pada aktivitas yang beragam dan menemukan dasar yang umum untuk melibatkan pengikut dalam proses perubahan (Richard L. Draft, 2000 : 76).

Pada tahap selanjutnya, konsep kepemimpinan transformasional mengalami perkembangan yaitu dengan adanya berbagai karakteristik yang melingkupinya. Ada empat unsur yang mendasari kepemimpinan transformasional (Harsiwi, 2001 : 4) :

a) *Idealized Influence – Charisma.*

Memberi wawasan serta kesadaran akan misi membangkitkan kebanggaan serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada bawahannya.

b) *Inspirational Motivation.*

Menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana.

c) *Intellectual Stimulation.*

Meningkatkan intelegensia, rasionalitas dan pemecahan masalah dengan seksama.

d) *Individualized Consideration.*

Memberikan perhatian, membina, membimbing dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi.

Untuk lebih mengenal lebih jauh tentang kepemimpinan transformasional, ada enam perilaku yang dapat dihubungkan dengan kepemimpinan transformasional (Mackenzie, et. Al , 1990 dalam Riggio, 2003 : 363) :

a) *Identifying and articulating a vision.*

Memberi wawasan serta kesadaran akan misi membangkitkan kebanggaan serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya.

b) *Providing an appropriate model.*

Pemimpin transformasional menetapkan sebuah contoh dengan mentaati perilaku-perilaku dan mengekspresikan sikap-sikap yang konsisten dengan nilai-nilai kelompok kerja tersebut. Dengan kata lain, sang pemimpin mempraktekkan apa yang dia ajarkan.

c) *Fostering the acceptance of group goals.*

Pemimpin transformasional meningkatkan kerjasama antar anggota dalam bekerja kearah pencapaian tujuan bersama.

d) *Maintaining high performance expectations.*

Pemimpin transformasional mendorong dan memacu performa dan kualitas kerja bawahannya menuju level yang tinggi.

e) *Providing individualized support.*

Pemimpin transformasional menunjukkan rasa hormat bagi bawahannya dan memperhatikan perasaan dan kebutuhan pribadi bawahannya.

*f) Providing intellectual stimulation.*

Pemimpin transformasional menantang bawahannya untuk memeriksa ulang asumsi-asumsi mereka tentang pekerjaannya dan memikirkan kembali cara-cara mereka dalam bekerja.

Karakteristik berbagai pemimpin transformasional (Tjiptono, 2002 : 86):

- a) Mereka mengidentifikasi diri mereka sehingga terjadi perubahan.
- b) Mereka mengambil resiko yang sangat bijaksana.
- c) Mereka percaya dan peduli akan kebutuhan orang lain.
- d) Mereka mampu menyampaikan sekumpulan nilai-nilai inti yang memandu perilaku mereka.
- e) Mereka fleksibel dan terbuka untuk belajar dari pengalaman.
- f) Mereka menyadari dan percaya perlunya pemikiran yang disiplin dan analisis yang hati-hati untuk setiap masalah.
- g) Mereka visionaris dan percaya pada instuisi mereka.

**2. Gaya Kepemimpinan Transaksional.**

Gaya kepemimpinan transaksional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang memelihara atau melanjutkan status quo. Kepemimpinan jenis ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran

(*exchange process*) dimana para pengikut mendapatkan imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin (Edwin, 2002 : 7).

Seperti Burns (1978, dalam Yukl 1994 :352) Bass mengartikan kepemimpinan transaksional sehingga pertukaran imbalan (*reward*) untuk suatu pekerjaan yang sudah diselesaikan. Pertukaran tersebut meliputi pertukaran pujian untuk suatu pekerjaan atau pertukaran perilaku pertimbangan pemimpin untuk kesetiaan bawahan dan komitmen (Riggio, 2003 : 361). Tetapi Bass mendefinisikan kepemimpinan transaksional lebih luas dari yang diungkapkan oleh Burns. Bass memperjelas pengertian kepemimpinan transaksional melalui penjelasan terhadap variabel-variabel yang membentuk kepemimpinan transaksional.

Menurut Bass (Yukl, 94 :352) ada tiga komponen penting yang membentuk kepemimpinan transaksional, yaitu :

a) *Contingent Reward*.

Contingent reward meliputi klarifikasi dari apa yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan untuk mendapatkan imbalan (*reward*) dan penggunaan dari insentif serta imbalan tersebut untuk mempengaruhi motivasi bawahan.

b) *Active Management by Exception.*

Active management by exception yaitu secara aktif mengawasi bawahan dan melakukan tindakan perbaikan untuk memastikan tugas dikerjakan secara efektif.

c) *Passive Management by Exception.*

Passive management by exception yaitu meliputi penggunaan hukuman dan tindakan perbaikan sebagai tanggapan terhadap penyimpangan dari standar yang telah ditentukan.

Menurut Tjiptono (2004 :84) ada 2 karakteristik dalam kepemimpinan transaksional, yaitu :

- a) Atasan menggunakan serangkaian imbalan (rewards) untuk memotivasi bawahannya.
- b) Atasan hanya melakukan tindakan koreksi apabila bawahannya gagal mencapai sasaran prestasi yang ditetapkan.

Pemimpin transaksional (Richard I. Draft, 2000 : 74) mengklasifikasi persyaratan peran dan tugas bawahan, memprakarsai struktur, memberi penghargaan yang tepat dan mencoba mempertimbangkan dan memenuhi kebutuhan sosial bawahannya. Kemampuan pemimpin transaksional untuk memuaskan bawahan dapat meningkatkan produktivitas, pemimpin transaksional melebihi dari fungsi manajemen dimana:

- a) Pemimpin transaksional adalah pekerja keras, toleran dan adil.
- b) Pemimpin transaksional bangga dalam mempertahankan segala sesuatu berjalan dengan lancar dan efisien.
- c) Pemimpin transaksional memiliki kepekaan akan komitmen pada organisasi serta menyesuaikan diri dengan norma dan nilai yang berlaku dalam organisasinya.

Kepemimpinan transaksional memiliki banyak potensi yang mendukung kinerja organisasi, tetapi masih banyak hal yang harus dicermati, bahwa ada beberapa hal yang harus dilihat selain dalam kepemimpinan transaksional yaitu melihat dari dimensi kepemimpinan transaksional.