

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Perusahaan Keluarga

a. Pengertian Perusahaan Keluarga

Menurut Marpa (2012: 3) Perusahaan keluarga merupakan perusahaan yang salah satu cirinya adalah lebih dari setengah dari jumlah saham yang beredar dimiliki oleh satu atau dua keluarga. Perusahaan keluarga biasanya didirikan, dipimpin dan dikelola oleh anggota keluarga, walaupun sebagian dari perusahaan ini telah dikelola oleh para profesional yang berasal dari luar keluarga.

Tracey (2001: 11) menyatakan bahwa "*A business is a family business if its owners think it is and want it to be*". Pernyataan ini terlihat sangat sederhana namun mengandung arti yang sangat dalam. Dikatakan bahwa suatu perusahaan tergolong sebagai perusahaan keluarga manakala pemiliknya berfikir dan menginginkan perusahaannya sebagai perusahaan keluarga. Hal ini dapat terlihat dalam budaya bisnis di beberapa Negara. Di Australia kebanyakan perusahaan dimiliki oleh keluarga, tetapi hanya sedikit yang betul-betul dikelola oleh keluarga primer.

Menurut Aderson (2010: 6) beberapa definisi tentang *Family Business* diantaranya adalah:

A family member is chief executive, there are at least two generations of family control, a minimum of five percent of the voting stock is held by family or trust interest associated with it.

One in which a family has enough ownership to determine the composition of the board where the CEO and at least one other executive is a family member, and where the intent is to pass the firm on to the next generation.

The family business is a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner is potentially sustainable across generations of the family or families

Pendapat Poza (2014: 9), in his widely used text *Family Business*, defined family business as:

Ownership control (15% or higher) by two or more members of a family or a partnership of families;Strategis influence by family members on the management of the firm, whether by being active in management, continuing to shape culture, serving as advisors or board members, or being active shareholders;Concern for family relationships;The dream (or possibility) or continuity across generations.

Menurut Dhewanto (2012: 48) definisi perusahaan keluarga disampaikan, kebanyakan dari usulan definisi itu berfokus pada beberapa faktor yang melingkupi perusahaan keluarga seperti kepemilikan, kendali, manajemen dan keinginan untuk melestarikan suksesi antar generasi atau masalah-masalah budaya. Beberapa definisi bisnis keluarga yang ada dibedakan berdasarkan keinginan, keterlibatan anggota keluarga, kepemilikan dan /atau manajemen dan kepemilikan saham oleh anggota keluarga yang terlibat.

b. Karakteristik Perusahaan Keluarga

Perusahaan keluarga dicirikan terutama dengan kepemilikan dan keterlibatan yang signifikan dari keluarga dalam manajemen.

commit to user

Menurut Susanto (2005: 5) terdapat beberapa karakteristik dari perusahaan keluarga adalah sebagai berikut:

1. Keterlibatan Anggota Keluarga

Keterlibatan anggota keluarga dimulai apabila anak-anak atau generasi kedua sudah mulai masuk ke manajemen, pada saat mulai banyak isu yang harus diperhatikan.

2. Lingkungan Pembelajaran yang saling berbagi

Generasi penerus sering mempunyai kurva pembelajaran (*learning curve*) yang cepat. Anggota keluarga sudah magang dan bekerja sejak dini, sudah menjaga toko, dan sudah tahu apa yang dibicarakan di meja makan.

3. Tingginya Saling Keterandalan

Perusahaan keluarga juga ditandai 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. Karyawan sering disebut anak dan orang-orang lama dianggap keluarga sendiri.

5. Kurang Formal

Seringkali dalam perusahaan keluarga, orang-orang yang mempunyai posisi formal seperti dewan komisaris atau

pemegang saham setiap hari masih pergi ke pabrik dan terlibat dalam operasi perusahaan sehari-hari.

6. Kepemimpinan Ganda

Setiap fungsi dan divisi tentu ada yang menjadi pimpinan. Namun demikian, intervensi dari pihak keluarga tetap tinggi.

Menurut Dhewanto, dkk (2012: 34) bahwa beberapa karakteristik di bawah ini dapat disebut sebagai bisnis keluarga:

1. Sebuah keluarga merupakan pemilik dan terlibat dalam manajemen bisnis tersebut.
2. Adanya interaksi antara sistem bisnis dan anggota keluarga.
3. Adanya transfer kekuasaan antar generasi baik sudah dilakukan saat ini sedang dilakukan maupun perencanaan untuk masa yang akan datang.
4. Adanya persepsi dari pemimpin perusahaan yang menyatakan bahwa bisnis yang dijalankan adalah bisnis keluarga.
5. Mayoritas hak suara dimiliki oleh sebuah keluarga yang terikat secara perkawinan atau sedarah.
6. Mayoritas jumlah saham dimiliki oleh anggota keluarga.
7. Biasanya ide bisnis berawal dari intern keluarga.
8. Dapat beranggotakan pekerja yang bukan keluarga (tidak terikat secara perkawinan dan darah).
9. Adanya konflik yang terjadi melibatkan hubungan dengan anggota keluarga dan problematika bisnis.

c. Kelebihan dan Kelemahan Bisnis Keluarga

Perusahaan keluarga memiliki kelemahan-kelemahan dan tentunya juga memiliki kelebihan-kelebihan seperti yang disebutkan oleh Nicholson dalam Marpa (2012: 34) sebagai berikut:

Tabel 2.1. Kelebihan dan Kekurangan Perusahaan Keluarga

	<i>Advantages</i>	<i>Disadvantages</i>
<i>Ownership identity</i>	<i>Vision Commitment, Values</i> Perusahaan keluarga memiliki visi misi, komitmen dan nilai-nilai yang kuat dari pendiri sekaligus memiliki atau penerusnya, karena dibangun bukan demi keuntungan bisnis semata	<i>Insularity, Over attachment, complacency</i> Perusahaan keluarga cenderung sempit dalam berpandangan dan cepat puas pada pencapaian tertentu
<i>Intergenerational Transmissi on</i>	<i>Long term view continuity, altruism</i> Punya pandangan jangka panjang, sangat peduli pada keberlangsungan terus menerus dan memikirkan pihak lain	<i>Conservatism discontinuity, bad decision</i> Dalam pengelolaan yang tidak hati-hati mudah jatuh pada kekakuan, mengambil keputusan yang buruk bahkan mengakhiri bisnis (menjual perusahaan pada pihak lain)
<i>Kin/non kin Dynamic</i>	<i>Loyalty, team work flexibility</i> Anggota keluarga cenderung lebih loyal, punya dasar yang kuat untuk bekerja dalam tim dan lebih mudah menyesuaikan diri dalam situasi apapun	<i>Conflict, free-riding inequities</i> Rawan konflik, cenderung sulit dikendalikan dan bias
<i>Wildcard inheritance</i>	<i>Diversity, renewal, pragmatism</i> Perusahaan keluarga mampu berkembang dalam keberagaman, pragmatis pada perkembangan jaman dan mewariskan hal-hal yang bertendensi pada hal-hal yang baru	<i>Instability, deviance, incompetence</i> Perusahaan keluarga bisa jatuh pada ekstrem yang diakibatkan konflik tak tuntas dalam suksesi: ketidakstabilan, cenderung anti-sosial dan mempekerjakan anggota yang tidak kompeten.

Sumber: Marpa, (2012: 25)

commit to user

d. Konflik Bisnis Keluarga

Menurut Rivers (2009: 67) selaku pimpinan dari *The Family Business Institute, Inc.* berbagai literatur menyebutkan bahwa terdapat beberapa sumber yang bisa menyebabkan konflik di bisnis keluarga:

1. Petunjuk dalam bisnis (*Direction for the Business*)

Dalam bisnis keluarga diperlukan internalisasi nilai-nilai dari bisnis keluarga dari pendahulu kepada para penerus bisnis.

2. Pembuat Keputusan (*Decision Making*)

Bisnis keluarga telah dipegang oleh generasi berikutnya dan pendahulu tidak lagi menjabat, tetapi pendahulu masih ingin terlibat di bisnis dan memiliki hak veto yang memungkinkannya untuk mengintervensi bisnisnya merasa keputusan yang diambil manajemen akan mengancam bisnis yang telah didirikannya.

3. Peran/Tanggung Jawab (*Roles/Responsibilities*)

Apabila anak-anak dari pemilik dan pendiri bisnis keluarga menginginkan untuk memegang bisnis yang dimiliki oleh orangtuanya.

4. Kompensasi (*Compensation or Benefits*)

Kompensasi merupakan salah satu dari sumber utama dalam menyebabkan konflik. Di bisnis keluarga seringkali terjadi nepotisme yakni kecenderungan untuk mengutamakan (menguntungkan) sanak saudara sendiri atau kerabat dekat.

5. Kepemilikan (*Ownership*)

Keputusan yang salah mengenai kepemilikan ini dapat membuat keluarga menjadi hancur berantakan. Jadi harus dipastikan, siapa yang seharusnya nantinya memiliki bisnis keluarga.

6. Persaingan antar saudara (*Sibling Rivalries*)

Persaingan antar saudara masih berhubungan dengan poin sebelumnya, kepemilikan.

7. Suksesi (*Succession*)

Suksesi merupakan proses pergantian kepemimpinan. Siapa yang akan menjadi pimpinan selanjutnya. Anak, karyawan yang merupakan anggota keluarga atau keluarga non-keluarga.

8. Rencana kepemilikan harta (*Estate Plans*)

Rencana kepemilikan harta juga merupakan salah satu pemicu konflik dalam bisnis keluarga. Hal ini sangat rentan terjadi ketidakharmonisan di keluarga.

9. Distribusi untuk pemilik saham yang bukan merupakan karyawan (*Distributions to non-employee shareholders*)

Penentuan pemilik saham bisnis kekeluarga. Apakah pemilik saham harus terlibat di bisnis keluarga atau bisa dimiliki oleh orang yang bukan karyawan.

10. Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas merupakan suatu keadaan yang dapat dimintai pertanggungjawabannya.

commit to user

11. Perbedaan kepribadian (*Personality Differences*)

Setiap orang memiliki tipe kepribadian yang berbeda. Apakah bisnis keluarga bisa menyatukan berbagai macam kepribadian yang beranekaragam

12. Peraturan masuk dan keluar (*Entry/Exit rules*)

Peraturan masuk dan keluar dalam bisnis keluarga harus jelas.

Persyaratan masuk dan keluar harus ditetapkan oleh perusahaan.

13. Keuangan (*Finances*)

Permasalahan yang terjadi adalah masalah menambah investasi dengan lebih banyak membutuhkan modal (uang) merupakan topik yang paling sering tidak disetujui oleh anggota keluarga yang tidak terlibat di bisnis, karena merasa akan mengurangi keuntungan yang akan didapatkan.

14. Ketidakpastian bisnis dan kesalahan (*Not care to business and error*)

Ketidakpedulian terhadap kebutuhan dan kesalahan juga menyebabkan konflik di bisnis keluarga.

15. Perubahan (*Changes*)

Perubahan bisa terjadi dimana saja baik di keluarga, kepemilikan bisnis atau bisnis itu sendiri dapat menyebabkan masalah dalam keseluruhan sistem.

e. Tahap-tahap dalam Bisnis Keluarga

Tahapan-tahapan perusahaan keluarga dibagi menjadi 4 (empat) yakni:

1. Tahap pemilik mengelola perusahaan

Pada tahap ini para pendiri mengelola menjadi pengelola yang mengelola secara langsung perusahaan umur pemilik antara 30 sampai dengan 40-an tahun.

2. Tahap pelatihan dan pengembangan

Pada tahap ini penerus (*successor*) menjalani masa pelatihan dan pengembangan baik di sekolah, di dalam perusahaan. Pada tahap ini usia penerus antara 15 sampai dengan 30 tahun, sedangkan usia pemilik sedang dalam kondisi kinerja yang baik dan meningkat ke posisi puncak kinerja.

3. Tahap bekerjasama

Pemilik maupun penerus bersama-sama mengelola perusahaan. Pada tahap ini usia pemilik antara 55 sampai dengan akhir 60 an, sedangkan usia penerus berkisar antara 30 an sampai dengan 45 tahun. Pada tahap ini pemilik sudah mulai tua dan pada saat bersamaan suksesor diharapkan memiliki kinerja yang sedang meningkat menuju puncak.

4. Tahap penyerahan kepemimpinan

Perusahaan harus sudah siap untuk menyerahkan tampuk kepada generasi penerus dan dengan bekal pengembangan dan

pengalaman yang cukup penerus diharapkan sudah siap untuk menggantikan pemilik memegang tampuk kepemimpinan perusahaan.

Tabel 2.2. Suksesi Evolusioner dan Revolusioner

Dimensi	Suksesi secara Evolusi	Suksesi secara Revolusioner
Alasan untuk melakukan suksesi	Suksesi di dorong secara internal: perusahaan mengendalikan proses suksesi: bertujuan memaksimalkan potensi keuntungan.	Suksesi disebabkan oleh faktor eksternal: perusahaan dipaksa untuk bereaksi terhadap suatu kejadian: bertujuan untuk meminimalkan kerusakan
Pengambilan keputusan	Keputusan dibuat setelah proper delibration dan evaluasi terhadap pilihan-pilihan	Keputusan dibuat dalam sirkulasi dan kondisi yang kurang menguntungkan
Partisipasi	Seluruh stakeholder kunci berpartisipasi secara penuh	Hanya beberapa orang yang terlibat dan keterlibatanny patut dipertanyakan
Pengembangan	Kegiatan pengembangan suksesor dibuat sesuai dengan kebutuhan individu	Orang-orang tenggelam dan berenang sesuai dengan miliknya, beberapa pelatihan disiapkan secara generik dalam batasan nilai yang marginal
Pemilihan suksesor	Seleksi dilakukan berdasarkan kemampuan, suksesor yang memiliki potensi terbaik yang dipilih	Seseorang dipilih dikarenakan pada saat kejadian dia yang ada (bersedia)
Pandangan Pihak Luar	Proses tanpa mengesankan kekacauan bagi pihak luar	Pihak luar dapat melihat adanya kekacauan dan kebangkrutan.

Sumber : Marpa, (2012:113)

f. Langkah-langkah Transfer Perusahaan Keluarga

Terdapat Sembilan langkah dalam mentransfer perusahaan adalah sebagai berikut.

commit to user

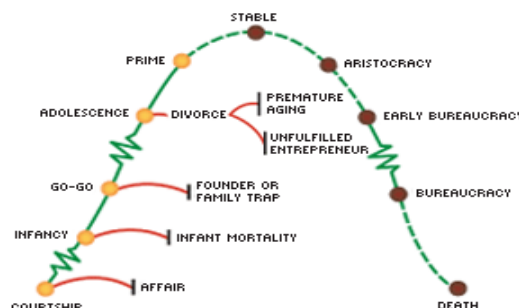
1. Setiap anggota keluarga terlebih dahulu menyadari tantangan utama perusahaan keluarga, yakni bahwa harmonisasi keluarga dan kesuksesan perusahaan seringkali tidak berjalan seiring dan sering kali menimbulkan konflik.
2. Keluarga pembelajar atau *learning family*, yakni keluarga yang selalu fokus pada pengembangan kemampuan berorganisasi dan peningkatan efektifitas keluarga didalam perusahaan.
3. Membangun kesamaan visi diantara anggota keluarga serta membentuk tim yang terdiri dari anggota keluarga. Kesamaan visi ini akan menjadi dasar kearah mana perusahaan ini akan bergerak dan bagaimana setiap anggota keluarga berkontribusi.
4. Membangun komunikasi dan kemampuan penyelesaian konflik antara anggota keluarga, membangun satu dewan keluarga yang menjadi wadah dalam penyelesaian isu-isu penting serta membangun saling kepercayaan sesama anggota keluarga.
5. Dimulainya pembagian kewenangan lintas generasi. Pada tahapan ini pemilik dan pewaris bersama-sama berbagi kewenangan dalam mengelola perusahaan.
6. Membuat strategi dan perencanaan perusahaan yang sudah disesuaikan dengan visi ke depan dari keluarga.
7. Membuat tata kelola keluarga dan tatakelola perusahaan yang baik, dengan melibatkan anggota keluarga dan semua di dalam perusahaan,

8. Mentransfer kepemilikan dan pengendalian perusahaan dari orangtua kepada pewaris.
9. Orangtua memberikan pelayanan kepada perusahaan dengan membagi pengalaman, memberikan kontribusi serta mengingatkan kepada pewaris mengenai nilai-nilai dan visi keluarga.

Menurut Morris (1997:100) keberhasilan dalam transisi bisnis keluarga adalah tingkat persiapan ahli waris, sifat hubungan antara keluarga, jenis perencanaan dan pengendalian kegiatan yang terlibat dalam manajemen bisnis keluarga. Transisi tersebut mempengaruhi kinerja dalam bisnis keluarga. Transisi bisnis keluarga lebih lancar apabila hubungan antara anggota keluarga berhubungan dengan baik, berbasis kepercayaan dalam menjalankan bisnis keluarga terutama berkaitan dengan masalah perpajakan, kekayaan dalam bisnis keluarga.

g. Siklus Hidup Perusahaan Keluarga

Siklus hidup perusahaan keluarga dapat dilihat pada Gambar 2.1. sebagai berikut:



Gambar 2.1 . Siklus Hidup Perusahaan Keluarga
Sumber : Susanto (2005: 21)

Penjelasan:

1. *Courtship*

Kondisi ini apabila pendiri/ pemilik perusahaan mempunyai ide tetapi tidak diinformasikan, maka ide itu hanya merupakan *Courtship* atau *affair* saja, karena tidak pernah dijalankan.

2. *Infancy*

Tetapi jika ide itu diinformasikan dan diwujudkan dalam bisnis masuk dalam tahapan *infancy* atau bayi. Perusahaan dapat mengalami *infant mortality* yaitu diakibatkan karena sangat rendah atau kurang terjaminnya *cash flow*, belum stabilnya pasar dan sebagainya.

3. *Go – go*

Karakteristik organisasi dari perusahaan yang berada pada tahap go-go antara lain telah mengatasi *negative cash flow*, pendapatan meningkat, berkembang pesat, mencari kesempatan-kesempatan baru. Pada tahap *go-go* ini eksekutif profesional sudah mulai diajak masuk dan saudara-saudara juga sudah mulai bergabung. Jika *eksekutif* profesional masuk, mereka tidak diberi kepercayaan dalam menjalankan perusahaan itu alias hanya pemain figuran.

4. *Adolscence*

Perusahaan memasuki usia remaja, pemegang otoritas untuk menjalankan bisnis harus ditunjuk. Perusahaan bergeser dari ciri kepemilikan tradisional ke arah manajemen profesional karena fokusnya pada penataan sistem dan prosedur.

5. *Prime*

Jika perusahaan bisa melewati tahap *adolescence*, berhasil melewati berbagai godaan dan jebakan, selanjutnya akan memasuki tahap prime atau matang asalkan perusahaan dijaga agar tetap “muda”.

5. *Stable*

Pada tahap prime ini- hingga tahap stable-perusahaan tidak banyak menemui hambatan lagi. Namun, jika perusahaan dibiarkan tanpa kontrol, akibatnya perusahaan akan menurun lagi kinerjanya.

6. *Aristocracy*

Perusahaan keluarga juga acapkali menjadi aristokrat yang cenderung terjatuh pada birokrasi. Birokrasi itu sendiri sebenarnya wajar, tetapi kalau untuk bertemu manajemen atau direksi perusahaan keluarga.

7. *Early Bureaucracy*

Muncul tekanan pada siapa yang menimbulkan masalah daripada apa yang membuat masalah (membidik orang daripada akan permasalahan).

8. *Bureaucracy*

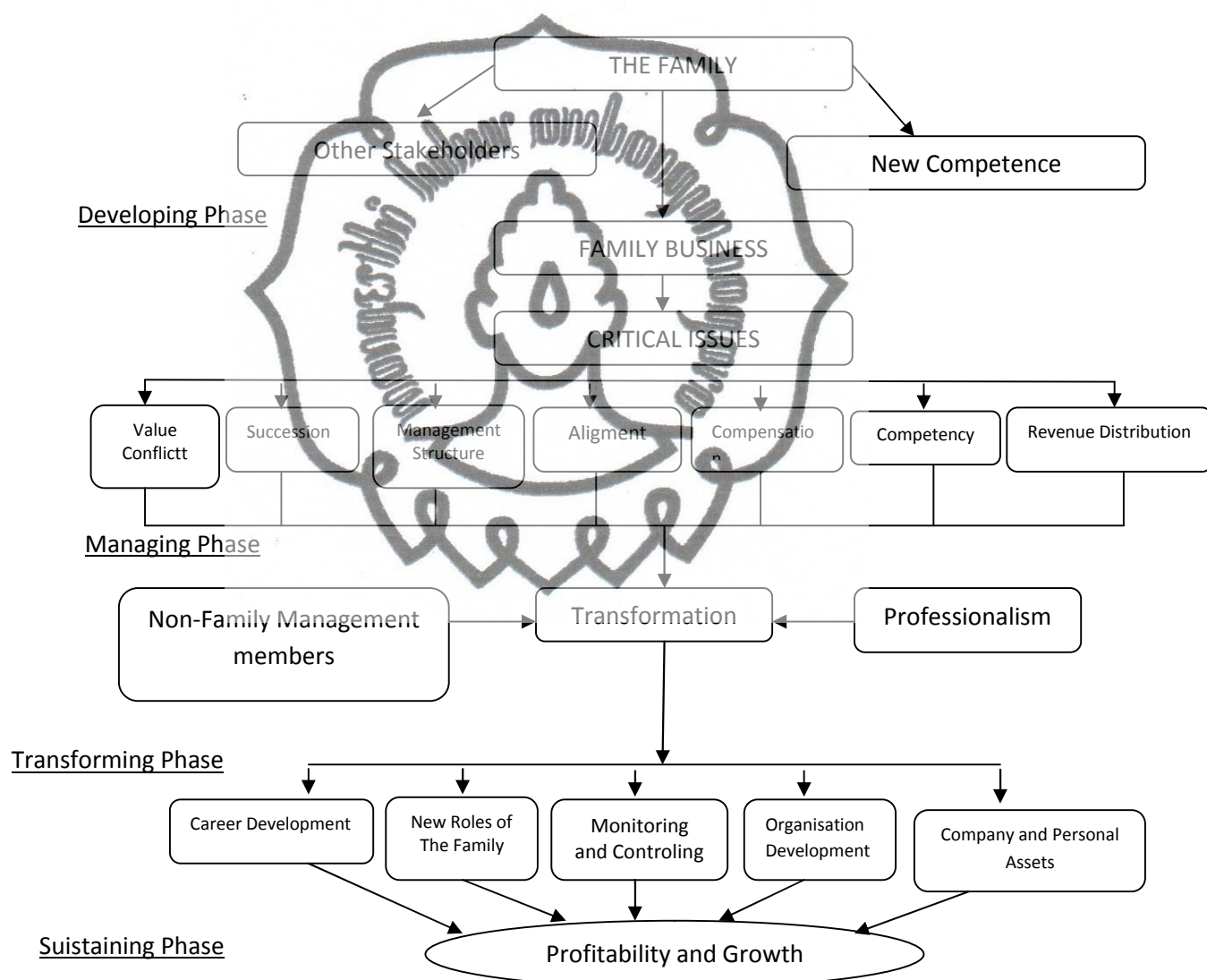
Banyak sistem muncul tetapi cuma sedikit yang berfungsi dengan semestinya. Keinginan untuk mengendalikan juga menurun.

9. *Death*

Kematian sebuah *startup* terjadi jika semua pihak yang berada dalam *startup* melepaskan komitmennya, entah secara berangsur-angsur atau serentak.

h. Model Pengelolaan Perusahaan Keluarga

Menurut Susanto, 20015: 46 terdapat 4 (empat) fase dalam pengelolaan bisnis keluarga yaitu fase pengembangan, fase pengelolaan, fase transformasi dan fase mempertahankan. Fase tersebut terdapat pada gambar 2.2. sebagai berikut.



Gambar 2.2. Pengelolaan Perusahaan Keluarga
Sumber : Susanto (2005: 46)

Penjelasan :

1. Fase Pengembangan

Pada fase pengembangan yang berperan sebagai motor penggerak bisnis utama adalah pendiri dan anggota keluarganya. Di samping keluarga, eksistensi perusahaan keluarga juga ditentukan oleh stakeholders lain seperti customers, para karyawan, dan komunitas sekitar.

2. Fase pengelolaan

Pada waktu perusahaan sudah mulai memasuki fase pengelolaan, ada tujuh isu penting yang muncul.

a. Konflik Nilai

Konflik nilai dalam perusahaan keluarga terjadi bisa antara keluarga dan perusahaan, antara anggota keluarga, dan antara keluarga dan *stakeholders* yang lain.

b. Suksesi

Suksesi merupakan isu yang paling krusial, terutama kalau kendali perusahaan sudah mulai bergerak ke arah generasi kedua apalagi generasi ketiga. Isu-isu dalam suksesi antara lain rencana rencana suksesi yang tidak jelas dan konflik antara calon-calon pengganti.

c. Struktur Organisasi

Struktur organisasi (*organization structure*) berkaitan dengan penempatan anggota keluarga dalam struktur organisasi serta kompetensi yang diperlukan bila ingin dimasukan. Struktur organisasi ini juga sangat penting.

d. Kompensasi

Isu kompensasi akhir-akhir ini sering muncul, terutama menyangkut keadilan (*fairness*) antara kompensasi bagi keluarga dan bukan keluarga serta besar kecilnya kompensasi itu sendiri.

e. Kompetensi

Kompetensi juga merupakan isu penting karena adanya keterbatasan pengembangan SDM dan resistensi untuk berubah. Kunci sukses perusahaan keluarga salah satunya adalah kemampuan mengelola kompetensi yang beragam antara pemilik, manajemen, karyawan dan anggota keluarga.

f. Distribusi pendapatan

Isu pembagian pendapatan (*revenue distribution*) yang muncul di sini adalah mengenai keadilan distribusi pendapatan di antara anggota- anggota keluarga.

g. Penyelarasan antara keinginan keluarga dan ketentuan bisnis

Isu terakhir adalah adanya penyelarasan (*alignment*) antara keinginan keluarga dan *business requirements*, dengan tujuan agar proses-proses yang ada dalam operasi perusahaan berjalan lancar.

3. Fase transformasi

Transformasi bisnis sebaiknya dilakukan dengan memasukan unsur-unsur profesionalisme ke dalam perusahaan. Profesionalisme manajemen di kalangan *non-family members* akan membawa pemikiran-pemikiran baru, termasuk bagaimana menyusun perencanaan karier (*career development & i*

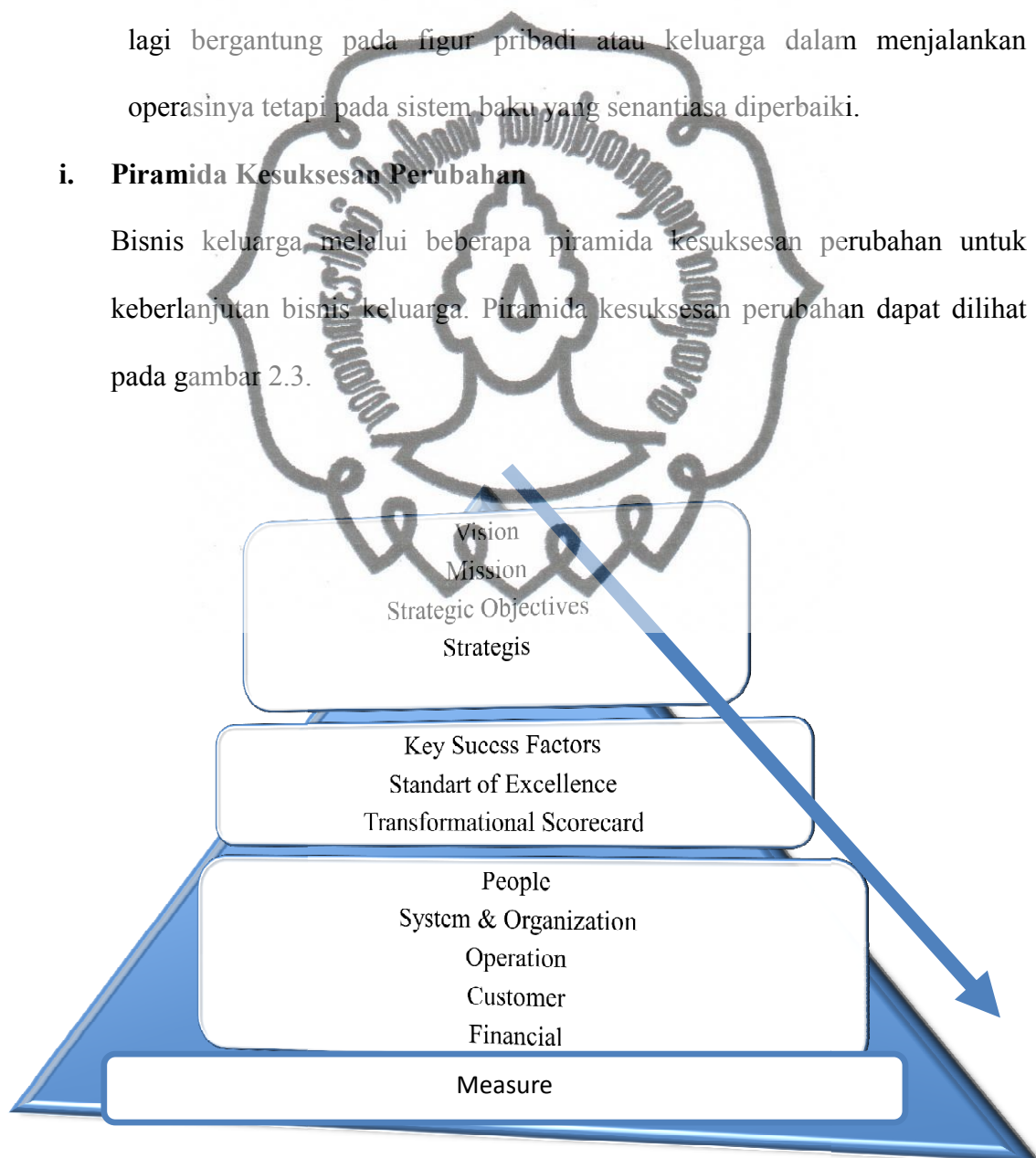
anggota keluarga agar pada suatu saat nanti mereka bisa mengambil alih kendali perusahaan.

4. Fase Mempertahankan

Pada fase ini semua pengelolaan, sistem, prosedur serta kebijakan organisasi telah tertata dan terimplementasi dengan baik. Perusahaan tidak lagi bergantung pada figur pribadi atau keluarga dalam menjalankan operasinya tetapi pada sistem baku yang senantiasa diperbaiki.

i. Piramida Kesuksesan Perubahan

Bisnis keluarga melalui beberapa piramida kesuksesan perubahan untuk keberlanjutan bisnis keluarga. Piramida kesuksesan perubahan dapat dilihat pada gambar 2.3.



Gambar 2.3: Piramida Kesuksesan Perubahan
Sumber : Susanto (2005: 46)

Penjelasan:

1. Visi

Visi (*vision*) mencerminkan “mimpi” dari pendiri atau pemilik perusahaan saat ini. Visi menentukan apa yang diharapkan oleh pendiri atau pemilik perusahaan atas eksistensi perusahaan tersebut. Di dalam *vision statement* biasanya akan terlihat maksud didirikannya perusahaan, dalam industri apa perusahaan tersebut berada, keunggulan kompetitif apa yang diharapkan sehingga membedakannya dengan perusahaan lain dalam industri sejenis, serta harapan apa yang ingin dicapai pendiri terhadap perusahaan tersebut.

2. Misi

Misi merupakan aspek mendasar mengenai bagaimana perusahaan akan mencapai visi yang diharapkan. Aspek tersebut adalah tata nilai organisasi, kompetensi yang dimiliki, segmen pasar yang dilayani arah perusahaan untuk dapat mengakses peluang di masa mendatang, skala geografis yang hendak dicapai, kebijakan-kebijakan yang dianut, tujuan yang hendak dicapai dan kepentingan sosial/masyarakat yang dicanangkan.

3. *Strategic Objectives*

Penetapan *strategic objectives* sangat penting untuk kesuksesan organisasi memberikan arah organisasi, membantu proses evaluasi perkembangan dalam mencari arah yang ditetapkan, menciptakan sinergi dalam organisasi, menetapkan skala prioritas dalam mencapai tujuan, mendukung koordinasi, menjadi basis bagi kegiatan perencanaan pengorganisasian, aspek motivasi dan kontrol yang lebih efektif.

commit to user

4. Strategi

Strategi menetapkan bagaimana *strategic objectives* dapat dicapai. Strategi bisnis dapat meliputi rencana ekspansi geografis, rencana diversifikasi usaha, akuisi, pengembangan produk, *joint venture*, penetrasi pasar, pengembangan pasar dan sebagainya.

5. *Key Success Factors*

Faktor keberhasilan usaha yang harus dimiliki perusahaan adalah analisis internal yaitu analisis terhadap industri dimana perusahaan tersebut berada serta analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sedangkan analisis eksternal yaitu analisis terhadap faktor-faktor diluar kendali perusahaan secara khusus maupun industri secara umum namun berdampak pada perusahaan.

6. *Standard of Excellence dan Transformational Balance Scorecard*

Ketentuan organisasi yang harus dimiliki sehingga perusahaan dapat mencapai kesempurnaan layanan kepada pelanggan. Aspek yang harus dicapai adalah sistem yang diterapkan dalam organisasi, sumber daya manusia di dalam organisasi, standar operasi perusahaan, standar layanan kepada pelanggan dan standar keuangan.

2. Suksesi

a. Pengertian Suksesi

Marpa (2012: 97) suksesi pada perusahaan keluarga didefinisikan sebagai penyerahan tongkat kepemimpinan dari pemilik-pendiri atau pemilik pengelola (*incumbent*) kepada seorang suksesor, baik merupakan *commit to user*

anggota keluarga maupun bukan anggota keluarga, yaitu seorang pengelola profesional. Transisi dalam perusahaan keluarga sebenarnya menyangkut pengalihan kepemilikan, pengalihan manajemen dan pengalihan aturan-aturan (*governance*).

Definisi dari suksesi, Aronoff (2003:65) adalah proses berkepanjangan dari perencanaan yang bertujuan untuk memastikan keberlanjutan bisnis antar generasi. Dari definisi tersebut, proses suksesi membutuhkan waktu yang cukup lama sehingga suksesor dapat dipersiapkan dengan lebih matang. Perencanaan yang matang akan menghasilkan suatu hasil yang maksimal.

Menurut Ghee (2013: 5) bahwa penentu kinerja bisnis keluarga adalah masalah suksesi dan pengalaman mediator potensial. Karakteristik yang menentukan kinerja bisnis keluarga adalah mulai dari pemilik otoriter, masalah komunikasi dengan saudara, motivasi untuk keberhasilan, perbedaan pendapat, kekuasaan dalam pengambilan keputusan dan suksesi pada generasi kedua dan ketiga.

b. Perencanaan Suksesi

Aronoff (2003: 46) juga menambahkan bahwa manajemen suksesi bukan menjadi bagian yang terpenting, tetapi hal itu tidak dapat tercapai sebelum melawati proses perencanaan suksesi. Proses perencanaan suksesi juga dapat menyebabkan organisasi dapat bertahan lebih lama pada masa *lifecycle* nya. Perencanaan suksesi harus disertai dengan kepemimpinan yang kuat. Kepemimpinan yang baik akan bisa

menyesuaikan situasi yang ada terkait dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam proses mempersiapkan suksesor.

1. Persiapan Suksesi

Pertama-tama, perusahaan harus memulai persiapan suksesi dengan strategi. Strategi tersebut penting karena pemimpin harus mengidentifikasi hal-hal apa yang dapat membuat perusahaan tetap sukses di masa depan dan perubahan apa yang perlu dilakukan ketika melakukan suksesi kepemimpinan. Transisi kepemimpinan dapat berjalan dengan baik jika persiapan dilakukan dengan matang. Faktor keluarga juga dapat mempengaruhi proses persiapan suksesi. Keluarga tentunya harus memilih siapa yang hendak dipersiapkan menjadi pemimpin perusahaan keluarga di masa depan. Keluarga juga harus memastikan bahwa anak-anaknya mengerti bahwa peran dalam bisnis keluarga harus dianggap sebagai suatu pilihan, dan bukan kewajiban atau karena paksaan. (Aronoff, 2003: 32)

2. Keterlibatan Calon Suksesor

Perusahaan harus mulai melibatkan calon suksesornya dalam melakukan kegiatan bisnisnya. Keterlibatan calon suksesor harus dipersiapkan sejak dini sehingga ia mampu mendapat banyak pengalaman dari keterlibatannya dalam kegiatan di dalam perusahaan tersebut. Calon suksesor harus diberikan kesempatan untuk menjalankan area penting dalam bisnis sehingga mendapatkan tanggung jawab yang lebih (Aronoff, 2003:67). Pemimpin harus

commit to user

memberikan pengetahuan dan nilai-nilai kepemimpinan kepada calon suksesornya, sehingga apa yang didapatkan oleh calon suksesor bukan hanya kemampuan teknis, tetapi hal-hal psikologis juga. Calon suksesor juga harus mendapatkan jejaring bisnis dari pemimpin sebelumnya agar hubungan dengan rekan bisnis tetap terjalin meskipun telah terjadi pergantian pemimpin dalam perusahaan tersebut. Lalu pemimpin yang baru harus mengembangkan keahlian, kharisma, dan reputasinya di dalam perusahaan (Susanto, 2007: 24).

3. Implementasi Suksesi

Proses suksesi tidak lengkap sampai transisi dari pemimpin kepada pemimpin berikutnya dilakukan. Sebelum mengimplementasikan suksesi, keputusan yang akan dibuat harus dikomunikasikan di dalam keluarga maupun perusahaan. (Aronoff, 2003: 45).

Ada tiga pola suksesi bagi manajemen puncak yang biasa diterapkan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia.

- a. *Planned Succesion* yaitu perencanaan suksesi yang terfokus pada calon yang telah dipersiapkan untuk menduduki posisi kunci. Terdapat *Accelerated Development Program* untuk memberikan *exposure* terhadap berbagai hal penting dan untuk meningkatkan pengalaman dan kebijakan berpikir.
- b. *Informal Planned Succession* yaitu perencanaan suksesi yang lebih mengarah pada pemberian pengalaman dengan cara memberikan *commit to user*

posisi di bawah “orang nomor satu” dan secara langsung menerima perintah dan petunjuk dari orang tersebut.

- c. *Unplanned Succession* yaitu peralihan pimpinan puncak kepada penerusnya berdasarkan keputusan pemilik dengan mengutamakan pertimbangan-pertimbangan pribadi.

c. Keberhasilan Kepemimpinan

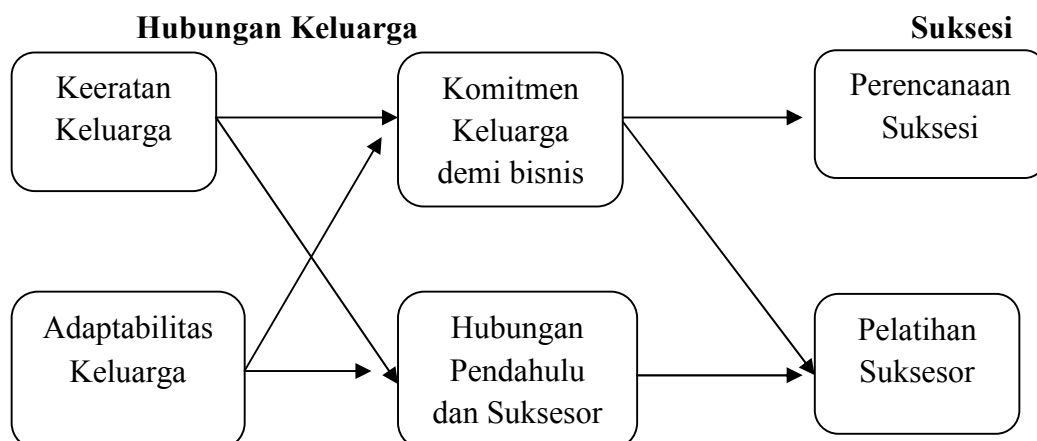
Menurut Morris dalam Marpa (2012:100) mengatakan bahwa ada tiga hal yang menentukan keberhasilan dari suksesi kepemimpinan perusahaan keluarga antara lain:

1. Faktor-faktor persiapan dari penerus
 - a. Pendidikan Formal (*Formal education*)
 - b. Pelatihan (*Training*)
 - c. Pengalaman di luar perusahaan (*Work experience outside firm*)
 - d. Posisi pada saat masuk perusahaan (*Entry level position*)
 - e. Lama bergabung dalam perusahaan (*Year working within firm*)
 - f. Motivasi untuk bergabung dalam perusahaan (*Motivation to join firm*)
 - g. Persepsi akan persiapan suksesi (*Self perception of preparation*)
2. Faktor-faktor hubungan antar anggota keluarga dan individu dalam perusahaan
 - a. Komunikasi (*Communication*)
 - b. Kepercayaan (*Trust*)
 - c. Komitmen (*Commitment*)
 - d. Loyalitas (*Loyalty*)

- e. Goncangan dalam keluarga (*Family turmoil*)
 - f. Persaingan antar saudara (*Sibling rivalry*)
 - g. Kecemburuan/kebencian (*Jealous/resentment*)
 - h. Konflik (*Conflict*)
 - i. Nilai-nilai dan tradisi yang diajarkan (*Shared value and tradition*)
3. Aktivitas perencanaan dan pengendalian
- a. Perencanaan suksesi (*Succession planning*)
 - b. Perencanaan Pajak (*Tax planning*)
 - c. Penggunaan pengurus dari luar (*Use of outside board*)
 - d. Penggunaan konsultan perusahaan (*Use of family business consultant/advisor*)
 - e. Penciptaan dewan keluarga (*Creation of family council*)

d. Model Suksesi dalam Perusahaan Keluarga

Model suksesi dengan melihat hal-hal lain yang dapat mempengaruhi proses suksesi.



Gambar 2.4. Model Suksesi dari Lansberg & Astrachan (1999: 48)

Pada perusahaan keluarga Lombardi (Lansberg, 1999:48) suksesi berjalan secara spontan. Ketika Paul Lombardi Senior mengalami kecelakaan dan diputuskan untuk opname di rumah sakit selama 2 tahun. Setelah masa pemulihan selama 1 (satu) tahun kemudian, dia kembali ke kantornya, dia merasa heran bahwa perusahaan keluarganya masih berjalan dengan baik, bahkan bertambah besar, terkelola dengan baik dan berkelanjutan. Kemudian dia tahu bahwa anak tertuanya, Paul Jr, mengambil alih manajemen tapi tidak kepemilikan.

Keberlanjutan perusahaan keluarga Lombardi ini disebabkan kapabilitas manajemen dari anaknya-anaknya yang dipimpin oleh Paul junior dan dukungan seluruh anggota keluarganya termasuk istri Paul senior, yang berfungsi sebagai pasak penjaga di poros roda (*linchpin*) dari budaya keluarga. Rangkuman dari model suksesi perusahaan keluarga Lombardi adalah sebagai berikut.

1. Suksesi adalah perjalanan (*a journey*), dengan pilihan tujuan yang ditentukan oleh gabungan mimpi keluarga (*family's share dreams*).
2. Kunci untuk memahami dimana kekuasaan sesungguhnya adalah terletak pada kepemilikan (*ownership*) perusahaan keluarga.
3. Suksesi digerakkan sesuai dengan jam biologis (*biological clock*).
4. Pembagian kepemimpinan hanya dapat bekerja dibawah kondisi yang benar.
5. Tawaran perpindahan kepemimpinan untuk mereformulasi arah perusahaan dan memperbarui energi perusahaan.
6. Upaya untuk mengendalikan kepemilikan dan pengambilan keputusan secara ketat merupakan benih yang dapat merusak keberlanjutan perusahaan keluarga.

e. Indikator dalam Suksesi Kepemimpinan Bisnis Keluarga

Suksesi kepemimpinan pada perusahaan, terdiri dari tiga tahap antara lain:

1. Pra Suksesi

Motivasi dari generasi penerus untuk dapat bergabung dalam perusahaan karena kepemilikan saham keluarga dan karena kemauannya sendiri.

Menurut teori Susanto (2007: 88) tentang rencana suksesi yang efektif dalam perusahaan keluarga antara lain merencanakannya sedini mungkin dengan melibatkan anggota keluarga. Hal yang sangat penting yaitu sebelum bergabung dengan perusahaan, pemimpin (generasi pertama) harus dapat mengidentifikasi motivasi generasi penerus mengembangkan alasan pribadi untuk tetap dalam bisnis karena penerus dalam bisnis keluarga memiliki peran yang sulit.

Pendidikan dan pengalaman generasi penerus wajib untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki untuk menjadi modal yang dapat dimanfaatkan bagi kesuksesan generasi penerus menjalankan tugas-tugas strategis, pengalaman bekerja di luar perusahaan sebelum bergabung dalam perusahaan keluarga juga akan memberi nilai tambah Susanto (2007: 38).

2. Proses suksesi

Proses suksesi, membahas tentang pelatihan dan pengembangan yang dilakukan untuk mempersiapkan generasi penerus menjadi seorang pemimpin Aronoff (2003: 15). Indikator dari proses suksesi ini adalah tanggungjawab, cara berpikir kepemimpinan dalam tim Susanto (2007: 39).

19) dan cara pengambilan keputusan. Pasca suksesi, membahas tentang evaluasi pada rangkaian kegiatan suksesi Susanto (2007: 25). Terdapat dua indikator yaitu harapan tim suksesor dibandingkan dengan kenyataan menurut generasi penerus.

f. Pengertian Etos Kerja

Menurut Anoraga, (1992) etos kerja adalah suatu pandangan dan sikap suatu bangsa terhadap kerja. Pandangan dan sikap itu melihat bekerja sebagai suatu hal yang luhur untuk eksistensi manusia sebagai etos kerja itu akan tinggi.

Etos kerja merupakan seperangkat perilaku positif yang berakar pada keyakinan fundamental yang disertai komitmen total pada paradigma kerja yang integral (Sinamo, 2005:151). Etos kerja adalah totalitas kepribadian dirinya serta cara mengekspresikan, memandang, meyakini, dan memberikan makna pada sesuatu, yang mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih amal yang optimal (Octarina 2013).

Menurutnya perilaku yang mencerminkan etos kerja meliputi: Efisiensi, kerajinan, keterampilan, sikap tekun, tepat waktu, kesederhanaan, kejujuran, sikap mengakui rasio dalam mengambil keputusan dan tindakan, kesediaan untuk berubah, kegesitan dalam menggunakan kesempatan-kesempatan yang muncul, sikap bekerja secara energois, sikap bersandar pada kekuatan sendiri, percaya diri, sikap mau bekerjasama, dan kesediaan mau memandang jauh ke masa depan.

Salamun et al. (1995:60) mengemukakan variabel-variabel yang dapat digunakan untuk mengukur etos kerja diantaranya: “kerja keras, disiplin, jujur dan tanggung jawab, rajin dan tekun, dan menggunakan waktu secara tepat”.

g. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin (Winardi, 2001: 35).

Seorang pemimpin adalah seseorang yang unik dan tidak diwariskan secara otomatis tetapi seorang pemimpin haruslah memiliki karakteristik tertentu yang timbul pada situasi-situasi yang berbeda Irawati (2004: 54). Menurut Daf (2005: 95) mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) adalah suatu pengaruh yang berhubungan antara para pemimpin dan pengikut (*followers*).

Kepemimpinan lebih dari sekedar seperangkat keterampilan dan keahlian. Kepemimpinan mempunyai kualitas personal halus yang agak sulit dilihat, tetapi sangat berpengaruh. Pengertian kepemimpinan menurut Hasibuan (2006: 170) adalah : “cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”. Menurut Joseph (2004: 3) Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama. Kepemimpinan didefinisikan juga oleh

George R (2005: 57) adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.

Menurut Hasibuan (2006: 169) ada beberapa tipe di antaranya.

1. Tipe karismatis

Tipe pemimpin ini memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan dapat dipercaya. Memiliki inspirasi, keberanian dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri.

2. Tipe paternalistis dan maternalistis

Tipe paternalistis selalu menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak atau belum dewasa. Terlalu bersikap melindungi dan jarang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil keputusan sendiri.

3. Tipe militeristis

Sifat dari pemimpin yang militeristis antara lain lebih banyak menggunakan sistem perintah terhadap bawahannya dan seringkali kurang bijaksana. Menyenyangi formalitas, menuntut adanya disiplin keras dan komunikasi yang berlangsung searah juga merupakan sifat dari pemimpin militeristis.

4. Tipe otokratis

Sifat dari pemimpin yang otokratis adalah memberikan perintah-perintah yang dipaksakan dan harus dipatuhi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya.

commit to user

5. Tipe *laisser faire*

Tipe kepemimpinan *laisser faire* praktis tidak memimpin. Dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya.

6. Tipe populistis

Kepemimpinan populistis berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional. Juga kurang mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan luar negeri.

7. Tipe administratif

Tipe ini mampu menyelenggarakan tugas-tugas administratif secara efektif.

8. Tipe demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik.

Menurut Robbins (2006: 434), teori perilaku kepemimpinan berdasarkan penelitian terdahulu adalah:

1. Teori Perilaku Kepemimpinan Ohio

Gaya kepemimpinannya sangat berorientasi pada orang, dengan menekankan keramahan dan pemberdayaan. Pemimpin yang tinggi dalam struktur prakarsa dan pertimbangan (seorang pemimpin “tinggi-tinggi”) cenderung lebih sering mencapai kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi daripada pemimpin yang rendah dalam struktur prakarsa dan pertimbangan “rendah-rendah”.

commit to user

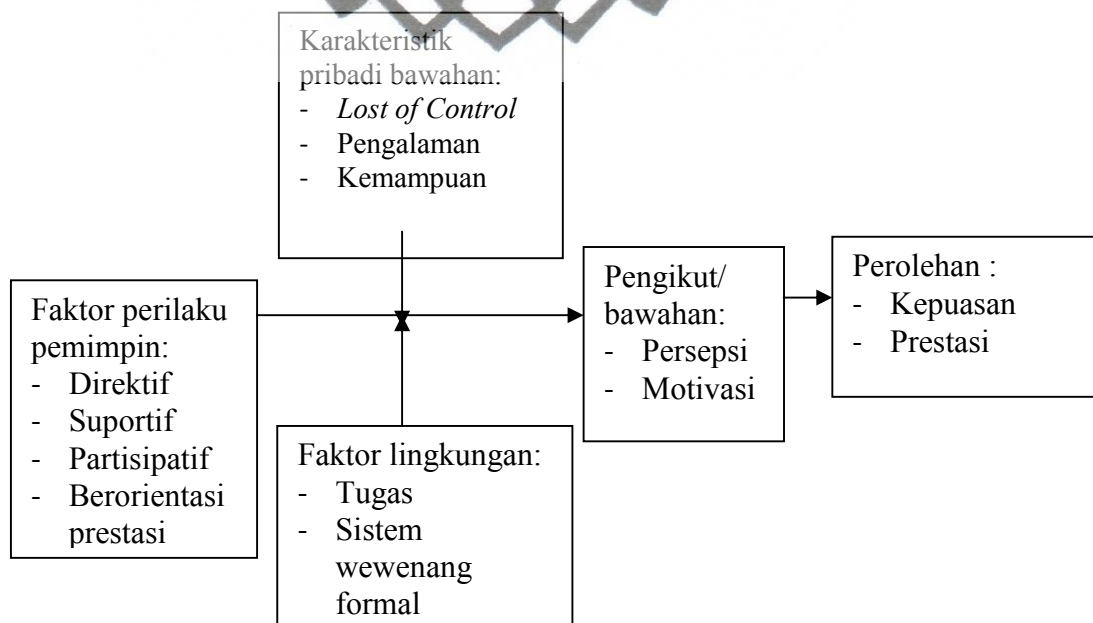
2. Teori Perilaku Kepemimpinan Michigan

Teori perilaku Michigan dapat diambil kesimpulan bahwa peneliti Michigan lebih menyukai pemimpin yang berorientasi karyawan dikaitkan dengan produktivitas kelompok yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

3. Teori Perilaku Kepemimpinan Skandinavia

kepemimpinan ialah bahwa suatu dunia yang berubah, pemimpin akan menampilkan pemimpin yang berorientasikan pengembangan. Pemimpin inilah yang menghargai eksperimentasi, mengusahakan gagasan baru, menimbulkan dan melaksanakan perubahan.

Veithzal (2003: 11), menyatakan salah satu model Jalur Tujuan (*Path Goal Model*). Model kepemimpinan jalur-tujuan berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam berbagai situasi.



Gambar 2.5 Model Jalur-Tujuan (Sumber : Veithzal 2003: 305)

Indikator perilaku pemimpin menurut teori Path-Goal, yaitu sebagai berikut.

1. Kepemimpinan Pengarah (*Directive Leadership*)

Pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus disesuaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan / arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan.

2. Kepemimpinan Pendukung (*Supportive Leadership*)

Pemimpin bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan. Ia juga memperlakukan semua bawahan sama dan menunjukkan tentang keberadaan mereka, status dan kebutuhan-kebutuhan pribadi sebagai usaha untuk mengembangkan hubungan interpersonal yang menyenangkan di antara anggota kelompok.

3. Kepemimpinan Partisipatif (*participative leadership*)

Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan. Kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan.

4. Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (*Achievement-Oriented Leadership*)

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus-menerus mencari pengembangan prestasi dalam proses pencapaian tujuan tersebut.

h. Kriteria Kepemimpinan

Susanto (2005:78) ada beberapa kriteria pemimpin perusahaan keluarga yang dikelompokkan menjadi ACE MAN (*Acceptable, Charismatic, Energetic Managing, Achieving, Networking*)

- 1) *Acceptable* yaitu pemimpin harus bisa mengakomodasi atau menerima pendapat dan versi orang lain, tetapi *decisive* karena tugas seorang pemimpin adalah membuat keputusan. Ritmenya disebut *listen, think and decide* (dengarkan, pikirkan dan putuskan).
- 2) *Charismatic* dan diatas normal karena dianggap bisa dalam banyak hal. Ia juga harus punya visi ke depan (*visionary*), menarik (*charming*) dan menyenangkan (*pleasing*).
- 3) *Energetic* dan luar biasa yaitu pemimpin yang bertipe sebagai pemburu gagasan, pandai memanfaatkan peluang dan melakukan eksekusi.
- 4) *Managing* yaitu pemimpin perusahaan keluarga adalah seseorang yang melakukan banyak hal. Dia mampu mengelola dan menerima tanggung jawab. Artinya pekerjaan yang diberikan padanya semuanya beres.
- 5) *Achieving* yaitu pemimpin yang mempunyai rekam jejak sukses, apabila tidak maka tentu tidak dihargai oleh anggota-anggota keluarga yang lain. Kredibilitasnya juga dipertaruhkan.
- 6) *Networking* yaitu pemimpin perusahaan keluarga perlu memiliki jejaring yang cukup. Jejaring ini harus dibangun melalui serangkaian pertemuan, pendekatan dan kerjasama.

3. Pengertian Kemandirian

Dimensi Kemandirian

Menurut Steinberg (2002: 49), ada tiga dimensi kemandirian yaitu:

a. *Emotional*

Kemandirian emosional menurut merupakan aspek kemandirian yang menyatakan perubahan kedekatan hubungan emosional antar individu, seperti hubungan emosional antara remaja dengan ibunya dan hubungan emosional antara remaja dengan ayahnya.

b. *Behavioral*

Kemandirian perilaku berarti “bebas” untuk berbuat atau bertindak sendiri tanpa terlalu bergantung pada bimbingan orang lain. Kemandirian perilaku mencakup kemampuan untuk meminta pendapat orang lain jika diperlukan, menimbang berbagai pilihan yang ada dan pada akhirnya mampu mengambil kesimpulan untuk suatu keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan.

c. *Value*

Value autonomy menunjuk kemampuan seseorang untuk mengambil keputusan-keputusan dan menetapkan pilihan yang lebih berpegang atas dasar prinsip-prinsip individual yang dimilikinya, daripada mengambil prinsip-prinsip dari orang lain. Dengan kata lain bahwa *value autonomy* menggambarkan kemampuan remaja untuk bertahan pada tekanan apakah akan mengikuti seperti permintaan orang lain yang dalam arti ia memiliki seperangkat prinsip tentang benar atau salah, tentang apa yang penting dan tidak penting.

commit to user

4. Pemberdayaan

a. Konsep Pemberdayaan

Menurut Mardikanto (2010: 25) istilah pemberdayaan diartikan sebagai upaya memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh individu, kelompok dan masyarakat luar agar mereka memiliki kemampuan untuk melakukan pilihan dan mengontrol lingkungannya agar dapat memenuhi keinginan-keinginannya, termasuk aksesibilitasnya terhadap sumberdaya yang terkait dengan pekerjaannya, aktivitas sosialnya, dan lain-lain.

Pemberdayaan adalah sebuah proses agar setiap orang menjadi cukup kuat untuk berpartisipasi dalam berbagi pengontrolan atas, dan mempengaruhi, kejadian-kejadian serta lembaga-lembaga yang mempengaruhi kehidupannya. Pemberdayaan menekankan bahwa orang memperoleh ketrampilan, pengetahuan, dan kekuasaan yang cukup untuk mempengaruhi kehidupannya dan kehidupan orang lain yang menjadi perhatiannya.

Robinson (1994: 37) menjelaskan bahwa pemberdayaan adalah suatu proses pribadi dan sosial; suatu pembebasan kemampuan pribadi, kompetensi, kreatifitas dan kebebasan bertindak. Ife (1995: 65) mengemukakan bahwa pemberdayaan mengacu pada kata “*empowerment*,” yang berarti memberi daya, memberi “*power*” (kuasa), kekuatan, kepada pihak yang kurang berdaya. Pemberdayaan pada hakekatnya bertujuan untuk membantu klien mendapatkan daya, kekuatan dan kemampuan untuk mengambil keputusan dan tindakan

commit to user

yang akan dilakukan dan berhubungan dengan diri klien tersebut, termasuk mengurangi kendala pribadi dan sosial dalam melakukan tindakan.

b. Prinsip Pemberdayaan

Menurut Dahama dan Bhatnagar dalam Mardikanto (2010:32) maka prinsip-prinsip pemberdayaan mencakup:

1. Minat dan kebutuhan, artinya pemberdayaan akan efektif jika selalu mengacu kepada minat dan kebutuhan masyarakat.
2. Organisasi masyarakat bawah, artinya pemberdayaan akan efektif jika mampu melibatkan/menyentuh organisasi masyarakat bawah, sejak dari setiap keluarga/kekerabatan.
3. Keragaman budaya artinya pemberdayaan harus memperhatikan adanya keragaman budaya. Perencanaan pemberdayaan harus selalu disesuaikan dengan budaya lokal yang beragam.
4. Perubahan budaya, artinya setiap kegiatan pemberdayaan akan mengakibatkan perubahan budaya. Kegiatan pemberdayaan yang dilaksanakan dengan bijak dan hati-hati agar perubahan yang terjadi tidak menimbulkan kejutan-kejutan budaya.
5. Kerjasama dan partisipasi, artinya pemberdayaan hanya akan efektif jika mampu menggerakkan partisipasi masyarakat untuk selalu bekerjasama dalam melaksanakan program-program pemberdayaan yang dirancang.

6. Demokrasi dalam penerapan ilmu, artinya dalam pemberdayaan harus selalu memberikan kesempatan kepada masyarakatnya untuk menawar setiap ilmu alternatif yang ingin diterapkan.
7. Belajar sambil bekerja artinya dalam kegiatan pemberdayaan harus diupayakan agar masyarakat dapat “belajar” sambil bekerja atau belajar dari pengalaman tentang segala sesuatu yang ia kerjakan.
8. Penggunaan metode yang sesuai artinya pemberdayaan harus dilakukan dengan penerapan metode yang selalu disesuaikan dengan kondisi (lingkungan fisik, kemampuan ekonomi, dan nilai sosial-budaya) sasarannya.
9. Kepemimpinan artinya penyuluh tidak melakukan kegiatan-kegiatan yang hanya bertujuan untuk kepentingan/kepuasannya sendiri dan harus mampu mengembangkan kepemimpinan.
10. Spesialis yang terlatih artinya penyuluh harus benar-benar pribadi yang telah memperoleh latihan khusus tentang segala sesuatu yang sesuai dengan fungsinya sebagai penyuluh.
11. Segenap keluarga artinya penyuluh harus memperhatikan keluarga sebagai satu kesatuan dari unit sosial.
12. Kepuasan artinya pemberdayaan harus mampu mewujudkan tercapainya kepuasan. Adanya kepuasan, akan sangat menentukan keikutsertaan sasaran pada program-program pemberdayaan selanjutnya.

c. Proses Pemberdayaan

Pranaka dan Vidhyandika (1996:24) menjelaskan bahwa proses pemberdayaan mengandung dua kecenderungan. Pertama, proses pemberdayaan yang menekankan pada proses memberikan atau mengalihkan sebagian kekuatan, kekuasaan atau kemampuan kepada masyarakat agar individu lebih berdaya. Slamet (2003:27) menjelaskan lebih rinci bahwa yang dimaksud dengan masyarakat berdaya adalah masyarakat yang tahu, mengerti, faham termotivasi, berkesempatan, memanfaatkan peluang, berenergi, mampu bekerjasama, berbagai alternatif, mampu mengambil keputusan, berani mengambil resiko, mampu mencari dan menangkap informasi dan mampu bertindak sesuai dengan situasi. Proses pemberdayaan yang melahirkan masyarakat yang memiliki sifat seperti yang diharapkan harus dilakukan secara berkesinambungan dengan mengoptimalkan partisipasi masyarakat secara bertanggungjawab.

Mardikanto (2010: 45) proses pemberdayaan sangat tergantung pada dua hal sebagai berikut.

- 1) Bahwa kekuasaan dapat berubah. Jika kekuasaan tidak dapat berubah, pemberdayaan tidak mungkin terjadi dengan cara apapun.
- 2) Bahwa kekuasaan dapat diperluas. Konsep ini menekankan pada pengertian kekuasaan yang tidak statis, melainkan dinamis.

d. Strategi Pemberdayaan

Upaya pemberdayaan masyarakat tersebut dapat dilihat dari tiga sisi.

1. Menciptakan suasana iklim yang memungkinkan potensi masyarakat berkembang (*enabling*). Pemberdayaan adalah upaya untuk membangun daya itu, dengan mendorong, memotivasi, dan membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimilikinya serta berupaya untuk mengembangkannya.
2. Memperkuat potensi atau daya yang dimiliki masyarakat (*empowering*). Dalam rangka pemberdayaan ini, upaya yang amat pokok adalah peningkatan taraf pendidikan, dan derajat kesehatan, serta akses kedalam sumber-sumber kemajuan ekonomi seperti modal, teknologi informasi, lapangan kerja, dan pasar.
3. Memberdayakan mengandung arti melindungi. Dalam pemberdayaan harus dicegah yang lemah menjadi tambah lemah, oleh karena kekurangberdayaan menghadapi yang kuat.

e. Dasar-dasar Pemberdayaan

Wijaya (2012: 8) bahwa dasar-dasar pemberdayaan masyarakat adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan hubungan kerja sama antara masyarakat dan lembaga-lembaga pengembangan.
2. Memobilisasi dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya lokal secara berkelanjutan.
3. Mengurangi ketergantungan.

commit to user

4. Membagi kekuasaan dan tanggung jawab.

5. Meningkatkan keberlanjutan.

f. Model Pemberdayaan Masyarakat UMKM

Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) selama ini terpusat pada fasilitasi permodalan, pelatihan teknis. Pelatihan kewirausahaan, akses pemasaran dan pendampingan usaha. Tetapi pengembangan kelembagaan, belum banyak memperoleh perhatian. Bentuk pengembangan BUMM (Badan Usaha Milik Pengrajin, Petani, Peternak, Pedagang Kaki Lima)/Badan Usaha Milik Masyarakat adalah Badan Usaha (sebaiknya bentuk Perseroan/PT) yang merupakan hybrid antara Lembaga Bisnis (yang profesional) dan Lembaga Pemberdayaan Masyarakat (yang lebih mengutamakan pemberdayaan UMKM dibanding sekedar mengejar keuntungan). Pemerintah Kota Surakarta sedang melakukan pengembangan BUMM untuk pemberdayaan UMKM berbasis wilayah (*cluster*).

Tabel.2.3.

Indikator Kegiatan Pemberdayaan Masyarakat

Lingkup Kegiatan	Indikator
Pengembangan Kapasitas Manusia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan kepribadian 2. Pengembangan dunia kerja 3. Pengembangan Keprofesionalan
Pengembangan Kapasitas Usaha	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemilihan komoditas dan Jenis Usaha 2. Studi Kelayakan dan Perencanaan Bisnis 3. Pembentukan Badan Usaha 4. Perencanaan Investasi dan Penetapan sumber-sumber pembiayaan 5. Pengelolaan SDM dan pengembangan karir 6. Manajemen Produksi dan Operasi 7. Penelitian dan Pengembangan

Tabel 2.3. Lanjutan

Pengembangan Kapasitas Lingkungan	8. Pengembangan dan Pengelolaan Sistem Informasi Bisnis
	9. Pengembangan Jejaring dan Kemitraan Pengembangan sarana dan prasana
	1. Pemeliharaan dan pelestarian lingkungan fisik
	2. Kepedulian dan kesetiakawanan Sosial
Pengembangan Kapasitas Kelembagaan	3. Alkulturasi dan pelestarian nilai-nilai/kearifan lokal
	1. Pengembangan dan optimasi efektivitas kelembagaan-ekonomi
	2. Kelembagaan Sosial
	3. Kelembagaan tradisional

Sumber : Mardikanto (2013)

5. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

a. Pengertian UMKM

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM).

1. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang.
2. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang.
3. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha

commit to user

yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang.

Rahmana (2008: 34), beberapa lembaga atau instansi bahkan memberikan definisi tersendiri pada Usaha Kecil Menengah (UKM), diantaranya adalah Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Menkop dan UKM), Badan Pusat Statistik (BPS), Keputusan Menteri Keuangan Nomor 316/KMK.016/1994 tanggal 27 Juni 1994. Definisi UKM yang disampaikan berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Menurut Kementerian Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Menegkop dan UKM), bahwa yang dimaksud dengan Usaha Kecil (UK), termasuk Usaha Mikro (UM), adalah entitas usaha yang mempunyai memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, dan memiliki penjualan tahunan paling banyak Rp 1.000.000.000.

Sementara itu, Usaha Menengah (UM) merupakan entitas usaha milik warga negara Indonesia yang memiliki kekayaan bersih lebih besar dari Rp 200.000.000 s.d. Rp 10.000.000.000, tidak termasuk tanah dan bangunan. Badan Pusat Statistik (BPS) memberikan definisi UKM berdasarkan kuantitas tenaga kerja. Usaha kecil merupakan entitas usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 5 s.d 19 orang, sedangkan usaha

menengah merupakan entitas usaha yang memiliki tenaga kerja 20 s.d. 99 orang. Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 316/KMK.016/1994 tanggal 27 Juni 1994, usaha kecil didefinisikan sebagai perorangan atau badan usaha yang telah melakukan kegiatan/usaha yang mempunyai penjualan/omset per tahun setinggi-tingginya Rp 600.000.000 atau aset/aktiva setinggi tingginya Rp 600.000.000 (di luar tanah dan bangunan yang ditempati) terdiri dari : (1) Badan usaha (Fa, CV, PT, dan koperasi) dan (2) perorangan (pengrajin/industri rumah tangga, petani, peternak, nelayan, perambah hutan, penambang, pedagang barang dan jasa).

b. Kriteria UMKM

Kriteria Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) digolongkan berdasarkan jumlah aset dan omset yang dimiliki oleh sebuah usaha, seperti pada Tabel 2.4.

Tabel 2.4. Kriteria UMKM

No	Kriteria	Aset	Omset
1.	Usaha Mikro	Maks. 50 Juta	Maks. 300 Juta
2.	Usaha Kecil	> 50 Juta – 500 Juta	> 300 Juta – 2,5 Miliar
3.	Usaha Menengah	> 500 Juta – 10 Miliar	> 2,5 Miliar – 50 Miliar

Sumber : Kementrian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, 2012

Kriteria Usaha Kecil dan Menengah Berdasar Perkembangan, selain Berdasarkan Undang-undang tersebut, dari sudut pandang perkembangannya, maka UMKM dalam beberapa kriteria, yaitu:

commit to user