

Analisis komparasi kebijakan manajerial antar generasi perusahaan keluarga kabupaten Boyolali (studi replikasi penelitian sonfield & lussier, 2004)

Oleh :

Muslimin

NIM : S.4106015

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perusahaan keluarga sebagai bidang studi telah tumbuh dari permulaan sampai kepada substansi konseptual dan teoritikal dari ilmu pengetahuan pada abad 21. Perusahaan keluarga memiliki karakteristik dengan kepemilikan atau keterlibatan dari dua atau lebih anggota keluarga yang sama dalam kehidupan dan fungsi bisnis. Perusahaan keluarga disusun atas dasar keluarga dan bisnis, meskipun keluarga dan bisnis adalah institusi yang terpisah dalam anggota, tujuan dan nilai masing-masing. Hal ini menjadi satu di dalam perusahaan keluarga.

Pertumbuhan sektor ekonomi berbagai negara di dunia banyak didominasi oleh peran serta perusahaan keluarga (Heck & Stafford, 2001; Klein, 2000; Morck & Yeung, 2003; Shanker & Astrachan, 1996). Dominasi ekonomi yang diperankan perusahaan keluarga disebabkan kuantitas ataupun produktifitas sektor ekonomi. Kuantitas perusahaan keluarga di US mencapai 80% dari total

perusahaan yang ada di negara tersebut (Kinkade, 2006). Perusahaan keluarga di US memberikan kontribusi yang besar terhadap *Gross Domestic Product (GDP)*. GDP merupakan nilai pasar dari barang dan jasa yang dihasilkan oleh tenaga kerja dan industri di US. Hasil penelitian yang telah dilakukan Astrachan dan Shanker (2000) menunjukkan bahwa perusahaan keluarga berkontribusi sebesar 64% GDP US atau senilai 5,9 Triliun US\$. Kontribusi perusahaan keluarga pada bidang ekonomi yang lain adalah peluang kerja yang dihasilkan. Tahun 2000, perusahaan keluarga di US memperkerjakan sebanyak 62% dari angkatan kerja di negara tersebut.

Perkembangan perusahaan keluarga di Indonesia hasil sensus ekonomi tahun 1996 sejumlah 15.741.563 perusahaan dari 16.426.933 total perusahaan. Peranan investasi perusahaan keluarga dalam berbagai bentuk kegiatan ekonomi telah mendorong perputaran perekonomian dalam negeri maupun transaksi luar negeri. Ekspor produk perusahaan keluarga seperti tekstil dan produk tekstil menjadi komoditi ekspor utama Indonesia selama beberapa dekade. Kontribusi yang diberikan perusahaan keluarga di Indonesia terhadap GDP/PDB (Produk Domestik Bruto) sebesar 82,44 % (Sensus BPS tahun 1996). Perusahaan-perusahaan keluarga tumbuh dan berkembang berpengaruh nyata terhadap perekonomian negara. Perusahaan Wal-Mart, Levi-Strauss, perusahaan motor Ford, dan perusahaan Marriot adalah contoh dari perusahaan keluarga yang telah berkembang menjadi perusahaan besar. Perusahaan keluarga di Indonesia seperti perusahaan Jarum Kudus, Bakri Group, Medco, Jamu Ny. Meneer, Ban Gajah

Tunggal, Toko Gajah Tunggal (TGA) juga telah tumbuh menjadi perusahaan besar yang memberikan kontribusi penting pada sektor ekonomi bangsa.

Kuantitas perusahaan keluarga yang tumbuh menjadi perusahaan besar cukup sedikit. Fakta yang diteliti oleh *Family Business Center* Universitas Wisconsin menunjukkan bahwa hanya tiga dari sepuluh perusahaan keluarga yang sukses sampai pada generasi kedua dan hanya satu dari sepuluh perusahaan keluarga yang sukses sampai pada generasi ketiga. Kondisi umum perusahaan keluarga hasil penelitian Grant Thornton Indonesia menunjukkan sebagian besar perusahaan keluarga Indonesia (78%) masih dipimpin oleh pendiri. Perusahaan yang dikelola oleh generasi kedua dan ketiga hanya 5% dan 2% saja dan sisanya (17%) dikelola oleh bukan anggota keluarga. Mitos perusahaan keluarga di negara-negara berkembang menyatakan generasi pertama sebagai pembangun, generasi kedua penikmat dan generasi ketiga penuai kehancuran. Hal ini tidaklah benar bagi perusahaan keluarga yang mampu mengelola manajerial perusahaan secara profesional. Perusahaan jamu Ny Meneer dibawah kepemimpinan Dr. Charles Saerang mampu mengembangkan perusahaan dengan merekrut 3.000 pegawai, meningkatkan produksi menjadi 254 jenis jamu dan menembus pasar internasional. Perusahaan ini memiliki hasil ekspor rata-rata Rp. 20 miliar per bulan. Perusahaan yang lain, Perusahaan Pura Barutama yang dipimpin oleh Jacobus Busono telah mencatat prestasi dibidang eksportir non-migas pada generasi ketiga. Perusahaan ini mendapatkan anugerah eksportir terbaik bidang non-migas Primaniyarta dari Menteri Perindustrian dan Perdagangan pada tahun

2001. Perusahaan keluarga TGA, Bank NISP, Kedaulatan Rakyat juga mampu bertahan hingga usia diatas 50 tahun.

Perkembangan perusahaan keluarga sangat dipengaruhi oleh kebijakan manajerial dan manajemen konflik dalam keluarga terutama perbedaan nilai-nilai keluarga dengan nilai perusahaan. Nilai keluarga didasarkan pada pandangan kedalam keluarga yang kuat daripada pertimbangan perusahaan, keterlibatan emosi yang tinggi, keterlibatan jangka panjang di perusahaan dan keengganan untuk merubah konflik antara kepentingan keluarga dan bisnis yang sering terjadi dalam perjalanan usaha. Nilai-nilai keluarga sering tidak selaras dengan nilai perusahaan yang lebih melihat keluar tentang tantangan, potensi dan peluang yang ada di dunia bisnis, berorientasi tugas, penghargaan terhadap prestasi, tidak emosional, keanggotaan berdasarkan kinerja dan mengacu pada perubahan dunia bisnis. Hal lain adalah perbedaan pola pikir, pendidikan, metode bisnis dan kebijakan manajerial antara generasi pertama dengan penerus juga merupakan sumber konflik. Kebijakan manajerial yang tidak tepat akan membahayakan eksistensi perusahaan keluarga dimasa datang. Misalnya ketidakdisiplinan pegawai dari keluarga akan berimplikasi negatif pada kinerja perusahaan. Sikap manajer puncak yang cenderung otoriter dalam mengambil keputusan juga akan menjadi ganjalan pertumbuhan yang sehat dari perusahaan keluarga tersebut. Deskriminasi antara anggota keluarga pria dan wanita, perekrutan pegawai non-keluarga sebagai manajer, konflik antar anggota keluarga sampai pada

perencanaan suksesi kepemimpinan akan sangat berpengaruh pada vitalitas perusahaan.

Sonfiel & Lussier (2004) menganalisis perbedaan kebijakan manajerial antar generasi pada 161 perusahaan keluarga di New York dan Massachusetts. Perusahaan keluarga yang diteliti terdiri dari 32% generasi pertama, 37% generasi kedua, 33% generasi ketiga. Kebijakan manajerial yang diteliti meliputi sebelas variabel yaitu: kebijakan pelibatan anggota non-keluarga sebagai manajer, pelibatan anggota keluarga pria dan wanita dalam perusahaan, manajemen tim, konflik, penyusunan rencana suksesi, pelibatan jasa profesional dari luar, waktu aktivitas strategis, manajemen keuangan, pengaruh metode dan tujuan bisnis asli dari pendiri, pertimbangan go publik, dan penggunaan *equity financing versus debt financing*. Hasil penelitian ini menunjukkan dua variabel berbeda secara signifikan antar generasi, yakni variabel penyusunan rencana suksesi dan penggunaan *equity financing versus debt financing*, sedangkan sembilan variabel yang lain tidak berbeda secara signifikan antar generasi.

Penelitian ini menarik untuk dilakukan di Indonesia, karena masih sedikitnya penelitian tentang perusahaan keluarga di Indonesia, sedangkan 95% perusahaan di Indonesia adalah perusahaan keluarga (Sensus ekonomi 1996). Kuantitas perusahaan keluarga yang besar memiliki peranan yang penting bagi kemajuan sektor ekonomi negara, oleh karena itu perlu dilakukan penelitian kebijakan manajerial untuk mengetahui pengelolaan perusahaan keluarga di

Indonesia. Kebijakan manajerial akan berpengaruh pada kinerja dan pertumbuhan perusahaan, sehingga penelitian ini penting untuk dilakukan.

Penelitian ini mengambil lokasi di kabupaten Boyolali, provinsi Jawa Tengah. Data tahun 2003 menunjukkan di Kabupaten ini memiliki 11.622 unit usaha dan 11.604 diantaranya adalah usaha kecil dan menengah. Jumlah industri kecil dan menengah yang cukup besar ini memberikan potensi sebagai obyek penelitian yang menarik. Kota susu sapi ini selain dikenal dengan peternakan sapi perah juga memiliki berbagai jenis sentra usaha kecil yang tersebar di seluruh daerah Kabupaten. Produk usaha dikelompokkan menjadi tiga kategori yakni komoditi unggulan, komoditi andalan dan komoditi potensial. Komoditi unggulan adalah kerajinan tembaga dan kuningan serta industri minyak atsiri, sedangkan komoditi andalan adalah komoditi mebel kayu dan kerajinan kayu, kerajinan ijuk, abon, tekstil, dan dendeng. Komoditi potensial seperti komoditi anyaman bambu. Ketiga komoditi ini menjadi prioritas pembinaan karena diharapkan dapat menunjang percepatan dan pertumbuhan ekonomi daerah.

Penelitian terhadap perusahaan keluarga kecil dan menengah di Boyolali menjadi sangat menarik untuk dilakukan guna memberikan kontribusi dalam pembinaan usaha sehingga dapat mencapai cita-cita pemerintah daerah setempat dalam menunjang percepatan dan pertumbuhan ekonomi daerah. Faktor penting dalam pengelolaan perusahaan adalah analisis kebijakan manajemen dari generasi ke generasi, hal ini berdasarkan data terdahulu bahwa sedikit perusahaan keluarga

yang dapat bertahan sampai generasi ke dua atau ketiga. Berdasarkan hal tersebut, mendorong peneliti untuk mengangkatnya dalam karya ilmiah berjudul:

**ANALISIS KOMPARASI KEBIJAKAN MANAJERIAL ANTAR
GENERASI PERUSAHAAN KELUARGA KABUPATEN BOYOLALI
(Studi Replikasi Penelitian Sonfield & Lussier, 2004)**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah terdapat perbedaan pelibatan pegawai non-keluarga sebagai manajer antar generasi perusahaan keluarga di kabupaten Boyolali?
2. Apakah terdapat perbedaan pelibatan anggota keluarga wanita dalam perusahaan antar generasi perusahaan keluarga di kabupaten Boyolali?
3. Apakah terdapat perbedaan penggunaan gaya kepemimpinan tim antar generasi perusahaan keluarga di kabupaten Boyolali?
4. Apakah terdapat perbedaan tingkat konflik keluarga antar generasi perusahaan keluarga di kabupaten Boyolali?
5. Apakah terdapat perbedaan penyusunan rencana suksesi antar generasi perusahaan keluarga di kabupaten Boyolali?

6. Apakah terdapat perbedaan pelibatan penasehat, konsultan dan advisor dari luar antar generasi perusahaan keluarga di kabupaten Boyolali?
7. Apakah terdapat perbedaan waktu yang digunakan dalam perencanaan strategis antar generasi perusahaan keluarga di kabupaten Boyolali?
8. Apakah terdapat perbedaan metode manajemen keuangan yang digunakan antar generasi perusahaan keluarga di kabupaten Boyolali?
9. Apakah terdapat perbedaan pengaruh metode dan tujuan bisnis asli dari pendiri antar generasi perusahaan keluarga di kabupaten Boyolali?
10. Apakah terdapat perbedaan pertimbangan go publik antar generasi perusahaan keluarga di kabupaten Boyolali?
11. Apakah terdapat perbedaan penggunaan *equity financing versus debt financing* antar generasi perusahaan keluarga di kabupaten Boyolali?

C. Tujuan Penelitian

Sonfield dan Lussier (2004) menyatakan ada sebelas kebijakan manajerial yang dapat dibedakan lintas generasi perusahaan, maka tujuan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Menguji perbedaan pelibatan pegawai non-keluarga sebagai manajer antar generasi perusahaan keluarga di kabupaten Boyolali.
2. Menguji perbedaan pelibatan anggota keluarga wanita dalam perusahaan antar generasi perusahaan keluarga di kabupaten Boyolali.

3. Menguji perbedaan penggunaan gaya kepemimpinan tim antar generasi perusahaan keluarga di kabupaten Boyolali.
4. Menguji perbedaan tingkat konflik keluarga antar generasi perusahaan keluarga di kabupaten Boyolali.
5. Menguji perbedaan penyusunan rencana suksesi antar generasi perusahaan keluarga di kabupaten Boyolali.
6. Menguji perbedaan pelibatan penasehat, konsultan dan advisor dari luar antar generasi perusahaan keluarga di kabupaten Boyolali.
7. Menguji perbedaan waktu yang digunakan dalam perencanaan strategis antar generasi perusahaan keluarga di kabupaten Boyolali.
8. Menguji perbedaan metode manajemen keuangan yang digunakan antar generasi perusahaan keluarga di kabupaten Boyolali.
9. Menguji perbedaan pengaruh metode dan tujuan bisnis asli dari pendiri antar generasi perusahaan keluarga di kabupaten Boyolali.
10. Menguji perbedaan pertimbangan go publik antar generasi perusahaan keluarga di kabupaten Boyolali.
11. Menguji perbedaan penggunaan *equity financing versus debt financing* antar generasi perusahaan keluarga di kabupaten Boyolali.

D. Manfaat Penelitian

Jika tujuan-tujuan penelitian tercapai, maka penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini akan memberikan informasi yang bermanfaat dalam mengambil keputusan kebijakan manajerial pada perusahaan keluarga.
- b. Penelitian ini akan bermanfaat bagi Pemerintah Daerah kabupaten Boyolali guna merumuskan sistem pembinaan yang efektif terhadap perusahaan keluarga yang ada di kabupaten Boyolali.

2. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian tentang perusahaan keluarga di Indonesia masih jarang dilakukan sehingga penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi penelitian-penelitian yang akan datang.
- b. Penelitian ini akan menambah khasanah ilmu pengetahuan tentang kebijakan manajerial perusahaan keluarga.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Perusahaan Keluarga

a. Latar Belakang Perusahaan Keluarga

Perusahaan keluarga sebagai bidang studi telah tumbuh dari permulaan sampai kepada substansi konseptual dan teoritikal dari ilmu pengetahuan pada abad 21. Perusahaan keluarga memiliki karakteristik dengan kepemilikan atau keterlibatan dua atau lebih anggota keluarga yang sama dalam kehidupan dan fungsi bisnis. Perusahaan keluarga yang disusun atas dasar keluarga dan bisnis, meskipun keluarga dan bisnis

adalah institusi yang terpisah dalam anggota, tujuan dan nilai masing-masing.

Pramono (2005) menyatakan bahwa perusahaan keluarga berawal dari keinginan anggota keluarga untuk meningkatkan kesejahteraan keluarga. Bisnis adalah salah satu sarana efektif yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan tersebut, sehingga muncullah berbagai perusahaan keluarga di berbagai bidang ekonomi dan skala bisnis.

Perjalanan awal bisnis memerlukan berbagai kondisi yang mendukung keberlangsungan perusahaan. Perusahaan memerlukan tenaga yang loyal, memahami budaya pendiri, memahami kondisi sulit pendiri dan mendukung dengan sekuat tenaga untuk kesuksesan bisnis. Dukungan inilah yang mendorong keterlibatan orang-orang terdekat dalam bisnis. Pendiri akan merekrut orang tua, suami/istri, saudara, sepupu atau anggota keluarga yang lain untuk bersama-sama menjalankan bisnis. Komposisi personal perusahaan keluarga memberikan kondisi stabil dan aman bagi perusahaan. Anggota keluarga cenderung berpihak kepada pendiri dengan memberikan loyalitas, dukungan dan pengorbanan bagi bisnis untuk kepentingan keluarga.

b. Definisi Perusahaan Keluarga

Definisi obyek penelitian adalah suatu persyaratan pokok untuk kemajuan penelitian di bidang apapun. Penelitian perusahaan keluarga

harus dimulai dengan mendefinisikan perusahaan keluarga. Definisi perusahaan sangat beragam. Poza (2004) menjelaskan beberapa alasan hambatan mendefinisikan perusahaan keluarga:

- 1) Studi komprehensif tentang perusahaan keluarga oleh Chua, Chrisman dan Sarma yang mengutip 21 definisi yang berbeda tentang perusahaan keluarga yang didapatkan dari 250 artikel.
- 2) Perusahaan keluarga memiliki berbagai bentuk usaha: perusahaan perorangan, perusahaan kerjasama, perusahaan liabilitas terbatas, S korporasi, C korporasi, *holding company*, perusahaan publik, *albeit-family controlled*, perusahaan besar. Estimasi perusahaan keluarga di US antara 17-12 juta dan dalam pasar bebas di dunia mencapai 80–98% pada berbagai bentuk usaha.
- 3) Studi *family contractual relationship* pada majalah industri di Spanyol menyatakan bahwa suatu perusahaan merupakan perusahaan keluarga apabila nama akhir CEO perusahaan adalah sama dengan nama pemilik perusahaan.
- 4) Posisi perusahaan keluarga secara teoritis terpisah dari yang lain karena adanya hubungan dekat dalam keluarga yakni hubungan antara *shareholders* dan manajemen.
- 5) Penelitian-penelitian mutakhir tentang perusahaan keluarga memberikan definisi yang unik dan beragam. Hal ini dipengaruhi oleh

kepemilikan keluarga, pemerintah, manajemen partisipasi, pengalaman antar generasi, dan budaya organisasi dalam perusahaan.

Hulshoff (2001) menyatakan bahwa ada lima kriteria yang digunakan peneliti dalam mendefinisikan perusahaan keluarga yakni:

- 1) Keterlibatan anggota keluarga
- 2) Kepemilikan oleh anggota keluarga
- 3) Manajemen keluarga
- 4) Transisi kepemilikan antar generasi
- 5) Perangkat sistem kontrol.

Dua pendekatan yang digunakan dalam mendefinisikan perusahaan keluarga yakni pendekatan statik dan dinamik (Litz, 1995; Hulshoff, 2001). Pendekatan statik didasarkan pada dimensi struktural organisasi. Pendekatan ini membedakan perusahaan berdasarkan kepemilikan dan manajemen. Pendekatan dinamik didasarkan pada strategi untuk mencapai tujuan. Litz (1995) memaparkan metode dalam menentukan definisi perusahaan keluarga berdasarkan dua pendekatan ini.

- 1) Pendekatan statik (pendekatan berdasarkan struktur)

Gambar 1 memberikan ilustrasi tentang keterlibatan keluarga pada perusahaan yang berbeda.

Unit kontrol manajemen efektif	Individu	1	2	3
	Keluarga	4	5	6
	Umum	7	8	9

Umum Keluarga Individu
Unit kontrol kepemilikan

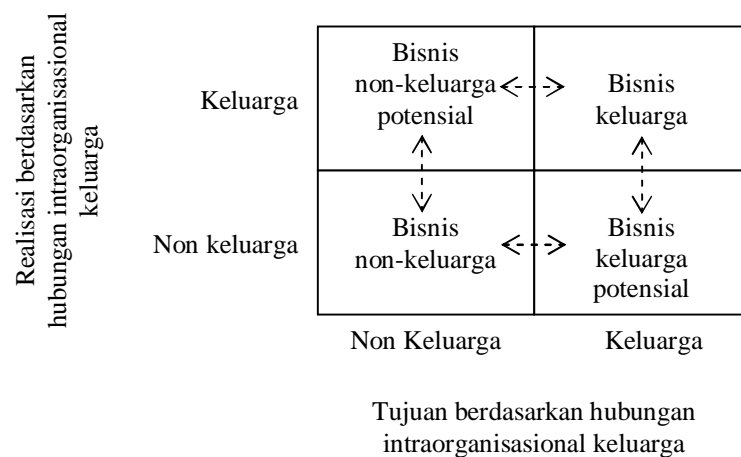
Gambar 1. Keterlibatan Keluarga pada Perusahaan

Sumber : RA. Litz (1995). *The Family Business: Toward Definitional Clarity* disajikan ulang oleh Hulshoff (2001) *Family Business in the Dutch SME Sector: Definitions and characteristic*.

Kepentingan keluarga dalam bisnis tidak relevan pada kolom 1, 3, 7, 9 dan relevan pada kolom 2, 4, 5, 6, 8. Perusahaan keluarga harus tampak sebagai perusahaan yang kepemilikan dan kontrol manajerial terkonsentrasi pada satu unit keluarga. Litz menyimpulkan bahwa perusahaan keluarga beragam berdasarkan keterlibatan keluarga. Perusahaan disebut sebagai perusahaan keluarga apabila kepemilikan dan kontrol manajerial terkonsentrasi pada unit keluarga.

2) Pendekatan dinamik (pendekatan berdasarkan tujuan)

Berdasarkan penelitian Mintzberg dan Waters (1985), Litz memberikan kerangka tentang perusahaan berdasarkan pilihan anggota organisasi.



Gambar 2. Hubungan Intraorganisasional Keluarga Pada Perusahaan

Sumber : RA. Litz (1995). *The Family Business: Toward Definitional Clarity* disajikan ulang oleh Hulshoff (2001) *Family Business in the Dutch SME Sector: Definitions and characteristic*.

Tiap posisi menunjukkan tingkat perubahan dominasi keluarga pada perusahaan. Litz menyimpulkan bahwa perusahaan disebut sebagai perusahaan keluarga apabila anggota perusahaan bekerja keras untuk mencapai dan menjaga tujuan berdasarkan hubungan intraorganisasional keluarga.

Westhead dan Cowling (1998) memaparkan tujuh definisi tentang perusahaan keluarga berdasarkan riset di Inggris.

- 1) Perusahaan dinyatakan oleh CEO, direktur manajer atau *chairman* sebagai perusahaan keluarga.
- 2) Perusahaan dengan lebih dari 50% pemilikan dimiliki oleh satu grup keluarga yang memiliki hubungan darah atau pernikahan.
- 3) Perusahaan dengan lebih dari 50% pemilikan dimiliki oleh satu grup keluarga yang memiliki hubungan darah atau pernikahan dan perusahaan dinyatakan oleh CEO, direktur manajer atau *chairman* sebagai perusahaan keluarga.

- 4) Perusahaan dengan lebih dari 50% pemilikan dimiliki oleh satu grup keluarga yang memiliki hubungan darah atau pernikahan dan perusahaan dinyatakan oleh CEO, direktur manajer atau *chairman* sebagai perusahaan keluarga dan satu atau lebih tim manajemen menggambarkan grup keluarga yang paling besar yang memiliki perusahaan.
- 5) Perusahaan dengan lebih dari 50% pemilikan dimiliki oleh satu grup keluarga yang memiliki hubungan darah atau pernikahan dan perusahaan dinyatakan oleh CEO, direktur manajer atau *chairman* sebagai perusahaan keluarga dan 51% atau lebih tim manajemen menggambarkan grup keluarga yang paling besar yang memiliki perusahaan.
- 6) Perusahaan dengan lebih dari 50% pemilikan dimiliki oleh satu grup keluarga yang memiliki hubungan darah atau pernikahan dan perusahaan dinyatakan oleh CEO, direktur manajer atau *chairman* sebagai perusahaan keluarga dan satu atau lebih tim manajemen menggambarkan grup keluarga yang paling besar yang memiliki perusahaan dan perusahaan dimiliki oleh generasi kedua atau lebih.
- 7) Perusahaan dengan lebih dari 50% pemilikan dimiliki oleh satu grup keluarga yang memiliki hubungan darah atau pernikahan dan perusahaan dinyatakan oleh CEO, direktur manajer atau *chairman* sebagai perusahaan keluarga dan 51% atau lebih tim manajemen

menggambarkan grup keluarga yang paling besar yang memiliki perusahaan dan perusahaan dimiliki oleh generasi kedua atau lebih.

Definisi perusahaan keluarga menurut Chrisman, Chua, & Litz (2003) dan Habbershon et al. (2003) menyatakan bahwa ada empat faktor yang satu yang saling komplementer dalam mendefinisikan perusahaan keluarga yakni :

- 1) Niat untuk memelihara kendali keluarga sebagai kesatuan yang dominan.
- 2) Sumber daya dan kapasitas yang unik, utuh, dan sinergis yang timbul dari interaksi dan keterlibatan keluarga.
- 3) Visi yang dijaga oleh keluarga dan diwariskan dari generasi ke generasi.
- 4) Kepatuhan dari visi yang telah disusun.

c. Karakteristik Perusahaan Keluarga

Poza (2004) menyatakan bahwa perusahaan keluarga memiliki lima karakter yakni:

- 1) Keterlibatan anggota keluarga

Salah satu definisi perusahaan keluarga adalah perusahaan yang anggota keluarganya secara langsung terlibat di dalam kepemilikan dan/atau jabatan/fungsi pada perusahaan. Contoh perusahaan keluarga misalnya perusahaan layanan makanan *Five Star* milik suami-istri

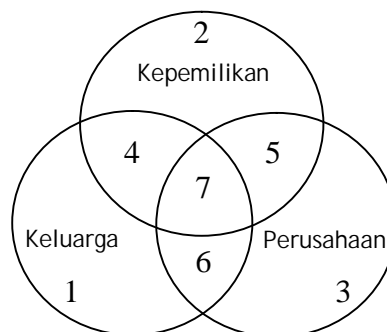
Steve dan Rosemary Parisi di Houston, Texas. Steve dan Rosemary memiliki lima putra yang bekerja di perusahaan keluarga, masing-masing anaknya memiliki 10% perusahaan.

2) Tujuan perusahaan diwariskan dari generasi ke generasi

Perusahaan keluarga memiliki tujuan, karakter, budaya yang berbeda-beda antara perusahaan keluarga yang satu dengan yang lain. Generasi penerus akan menjaga kekhasan perusahaan keluarga dengan mewarisi tujuan, karakter dan budaya perusahaan. Kondisi eksternal perusahaan menuntut perubahan dalam perusahaan untuk dapat bersaing dalam bisnis, namun ciri khas akan tetap dipertahankan oleh generasi penerus sebagai identitas perusahaan keluarga.

3) Tumpang tindih antara keluarga, manajemen perusahaan dan kepemilikan.

Keterlibatan tiap anggota keluarga dalam perusahaan keluarga memiliki kepentingan dan pandangan yang berbeda. Hal ini dapat diperlihatkan oleh Gambar 3.



Gambar 3. Model Tiga Lingkaran dalam Bisnis Keluarga

Sumber : Model Tiga Lingkaran yang dikembangkan oleh Renata Taguiri dan John A. Davis dalam *Bivalent Attributes of the Family Firm*, 1982.

Pada sektor 6, seorang anggota keluarga bekerja di perusahaan, tetapi tidak mempunyai hak dalam kepemilikan perusahaan. Sektor 4 seorang anggota keluarga memiliki bagian bisnis keluarganya tetapi memilih bekerja di tempat lain.

- 4) Sumber daya yang unik dan menguntungkan dari interaksi antara keluarga, manajemen perusahaan dan kepemilikan.

Keterlibatan anggota keluarga pada perusahaan keluarga tidaklah sama dengan keterlibatan karyawan pada perusahaan umum. Keterlibatan anggota keluarga memberikan berbagai keuntungan bagi perusahaan. Ikatan keluarga yang kuat dapat memperkuat komitmen mereka terhadap perusahaan, baik dalam kondisi susah atau senang. Anggota keluarga akan tetap bertahan di perusahaan keluarga daripada keluar dan mencari pekerjaan lain meskipun kondisi keuntungan perusahaan keluarga menurun. Anggota keluarga juga dapat mengorbankan penghasilannya untuk kelangsungan perusahaan.

d. Peranan Perusahaan Keluarga

Pertumbuhan sektor ekonomi berbagai negara di dunia banyak didominasi oleh peran serta perusahaan keluarga (Heck & Stafford, 2001; Klein, 2000; Morck & Yeung, 2003; Shanker & Astrachan, 1996). Dominasi ekonomi yang diperankan perusahaan keluarga disebabkan kuantitas ataupun produktifitas sektor ekonomi yang dihasilkan oleh perusahaan keluarga. Kuantitas perusahaan keluarga di US mencapai 80% dari total perusahaan yang ada di negara tersebut (Kinkade, 2006). Perusahaan keluarga di US memberikan kontribusi yang besar terhadap *Gross Domestic Product (GDP)*. GDP merupakan nilai pasar dari barang dan jasa yang dihasilkan oleh tenaga kerja dan industri di US. Hasil penelitian yang telah dilakukan Astrachan dan Shanker (2000) menunjukkan bahwa perusahaan keluarga berkontribusi sebesar 64% GDP US atau senilai 5,9 Triliun US\$. Kontribusi perusahaan keluarga pada bidang ekonomi yang lain adalah peluang kerja yang dihasilkan. Tahun 2000, perusahaan keluarga di US memperkerjakan sebanyak 62% dari angkatan kerja.

Jumlah perusahaan keluarga di Indonesia hasil sensus ekonomi tahun 1996 adalah 15.741.563 perusahaan keluarga dari 16.426.933 perusahaan. Peranan investasi perusahaan keluarga dalam berbagai bentuk kegiatan ekonomi telah mendorong perputaran perekonomian dalam negeri maupun transaksi luar negeri. Ekspor produk perusahaan keluarga seperti tekstil dan produk tekstil menjadi komoditi ekspor utama Indonesia selama

beberapa dekade. Kontribusi yang diberikan perusahaan keluarga di Indonesia terhadap GDP/PDB (Produk Domestik Bruto) sebesar 82,44% (Sensus BPS tahun 1996). Perusahaan keluarga tumbuh dan berkembang berpengaruh nyata terhadap perekonomian negara. Perusahaan Wal-Mart, Levi-Strauss, perusahaan motor Ford, dan perusahaan Marriot adalah contoh dari perusahaan keluarga yang telah berkembang menjadi perusahaan besar. Perusahaan keluarga di Indonesia seperti perusahaan Jarum Kudus, Bakri Group, Medco, Jamu Ny. Meneer, Ban Gajah Tunggal, Toko Gajah Tunggal (TGA) juga telah tumbuh menjadi perusahaan besar yang memberikan kontribusi penting di sektor ekonomi bangsa.

2. Kebijakan Manajerial Perusahaan Keluarga

Manajemen didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Mescon, et al., 1985). Empat fungsi utama manajemen berdasarkan definisi Mescon, et al. adalah perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Pengelolaan perusahaan yang baik dapat dijalankan dengan membuat perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang dilakukan oleh para manajer agar tujuan yang telah ditentukan dapat terwujud.

Perencanaan merupakan proses yang menyangkut upaya-upaya dalam merumuskan tujuan dan tindakan yang akan dilakukan. Sukirno (2004) menyatakan ada tiga unsur minimal yang harus ada dalam perencanaan perusahaan.

- a. Menentukan tujuan yang akan dicapai dimasa datang,
- b. Merumuskan tindakan-tindakan yang perlu dijalankan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan,
- c. Menentukan dana yang diperlukan dan faktor-faktor produksi lain yang akan digunakan.

Perencanaan yang matang dan cermat akan memudahkan organisasi perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengorganisasian adalah upaya mengkoordinasikan seluruh sumberdaya organisasi yang dilakukan oleh manajer. Usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi sebagai fungsi manajemen yang kedua terdiri dari (1) menentukan bentuk organisasi, (2) menentukan pekerja yang akan menjalankan tugas diberbagai fungsi perusahaan (Sukirno, 2004). Organisasi akan semakin efektif apabila fungsi pengorganisasian ini berjalan dengan baik.

Pemimpinan (*leading*) didefinisikan sebagai usaha menggerakkan semua anggota dalam organisasi untuk melakukan pekerjaan yang akan merealisasikan tujuan yang telah ditentukan. Fungsi pimpinan (*leading*) juga disebut sebagai pengarahan (*directing*), pemotivasian (*motivating*) dan

penggerakan (*actuating*). Manajer mengarahkan, mempengaruhi bawahan serta menciptakan suasana yang tepat agar karyawan dapat bekerja dengan sebaik-baiknya.

Pengendalian adalah upaya yang dilakukan manajer untuk menjamin bahwa organisasi berjalan sesuai dengan arah tujuan yang ingin dicapai. Pengendalian organisasi terdiri dari beberapa tahap. Tahap pertama dalam pengendalian adalah mengukur prestasi pelaksanaan kegiatan. Tahap kedua, membandingkan prestasi pelaksanaan dengan standar atau tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Tahap ketiga, mengidentifikasi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dan sebab-sebab penyimpangan, dan tahap akhir adalah mengambil tindakan koreksi terhadap penyimpangan yang terjadi.

Perusahaan keluarga dalam usaha mencapai tujuan-tujuan organisasi menjalankan keempat fungsi manajemen. Fungsi-fungsi tersebut akan diimplementasikan melalui kebijakan-kebijakan perusahaan. Menurut Scott (2002) ada sepuluh isu manajemen yang penting bagi pemilik perusahaan keluarga yakni (1) perencanaan pertumbuhan, (2) desain organisasi, (3) operasi efisien dan efektif, (4) kepemimpinan, (5) kompensasi, (6) komunikasi, (7) pelayanan pelanggan, (8) manajemen resiko/perencanaan suksesi, (9) transisi manajemen dan kepemilikan, (10) perspektif global.

Aronof (1998) menyimpulkan sepuluh megatren pada perusahaan keluarga yang meliputi (1) perpindahan generasi menggantikan perencanaan suksesi, (2) manajemen perusahaan berkembang menjadi usaha tim, (3)

kepemilikan perusahaan berkembang menjadi usaha bersama, (4) manajemen strategis menjadi penting, (5) manajemen keuangan yang rumit dan teliti menjadi suatu kebutuhan, (6) manajemen profesional menggantikan manajemen pengusaha, (7) penemuan aturan baru yang menggantikan pengunduran diri (8) pelibatan wanita semakin meluas, (9) pelayanan jasa profesional menjadi lebih sensitif, (10) Pendidikan dan konsultasi perusahaan keluarga menjadi nyata.

Sonfield dan Lussier (2004) dalam penelitiannya membandingkan kebijakan manajerial antar generasi pada perusahaan keluarga. Perbedaan manajerial menurut Sonfield dan Lussier meliputi : (1) pelibatan pegawai bukan anggota keluarga sebagai manajer, (2) pelibatan anggota keluarga pria dan wanita dalam perusahaan, (3) penggunaan gaya kepemimpinan tim, (4) tingkat konflik keluarga, (5) penyusunan rencana suksesi, (6) pelibatan penasehat, konsultan dan advisor dari luar, (7) waktu yang digunakan dalam perencanaan strategis (8) metode manajemen keuangan yang digunakan, (9) pengaruh metode dan tujuan bisnis asli dari pendiri, (10) pertimbangan go publik dan (11) penggunaan *equity financing versus debt financing*.

a. Pelibatan Pegawai Non-Keluarga Sebagai Manajer

Definisi perusahaan keluarga salah satunya adalah perusahaan yang dikelola oleh anggota keluarga. Perusahaan ini melibatkan ayah/ibu, suami/istri, anak, keponakan atau anggota keluarga yang lain. Kelebihan

merekrut dari keluarga adalah dapat menciptakan kondisi stabil dan aman bagi perusahaan, karena anggota keluarga cenderung berpihak kepada pendiri dengan memberikan loyalitas, dukungan dan pengorbanan bagi bisnis untuk kepentingan keluarga.

Perusahaan keluarga pada tahap awal memerlukan tenaga yang loyal, memahami budaya pendiri, memahami kondisi sulit pendiri dan mendukung dengan sekuat tenaga untuk kesuksesan bisnis. Dukungan inilah yang mendorong keterlibatan orang-orang terdekat dalam bisnis. Pertumbuhan bisnis pada perusahaan keluarga tidak hanya mensyaratkan loyalitas, dukungan, dan pengorbanan namun perusahaan membutuhkan kapabilitas pegawai yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Perusahaan keluarga dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan akan melibatkan orang-orang bukan keluarga yang memiliki kapabilitas yang diinginkan untuk menduduki jabatan tertentu dalam perusahaan.

Lansberg (1983) menyarankan tentang pelibatan pegawai dari anggota keluarga atau non-keluarga adalah semua berhak untuk mendapatkan kesempatan belajar, namun hanya yang paling berkompotensi saja yang dimasukkan ke perusahaan.

b. Pelibatan Anggota Keluarga Pria dan Wanita dalam Perusahaan

Posisi manajer puncak pada awalnya diduduki oleh anak laki-laki, anak perempuan jarang diberikan kepercayaan untuk memimpin

perusahaan keluarga. Namun dari penelitian yang dilakukan oleh Nelton (1998) menunjukkan bahwa anak perempuan dan istri-istri mengalami peningkatan jumlah dalam posisi sebagai pemimpin dalam perusahaan keluarga daripada waktu sebelumnya. Hal ini juga didukung oleh Cole (1997) yang menemukan dalam penelitiannya bahwa jumlah perempuan dalam perusahaan keluarga mengalami peningkatan.

c. Penggunaan Gaya Kepemimpinan Tim

Dyer (1988) menemukan bahwa generasi pertama dari perusahaan keluarga pada umumnya memakai manajemen paternalistik yang memiliki ciri-ciri hubungan herarki, otoritas dan kekuatan kontrol pada manajemen puncak, visi yang bersifat tertutup dan bebas dari campur tangan orang lain. Keterlibatan pegawai non-keluarga pada perusahaan keluarga sangat dipengaruhi oleh pertimbangan keluarga. Kesempatan menuju manajemen puncak dipersempit dengan adanya anggota keluarga yang memiliki jalur dalam. Namun pada generasi penerus lebih dari 2/3 perusahaan mengadopsi manajemen yang profesional dengan memberikan peluang yang sama untuk menduduki posisi manajemen.

d. Tingkat Konflik Keluarga

Levinson (1971) menyatakan bahwa permasalahan interpersonal dalam perusahaan keluarga dapat memberikan efek kronis bagi perusahaan. Konflik yang paling besar adalah kompetisi antara orang tua

dan anak karena keterlibatan aktif dalam bisnis yang memiliki posisi yang sama.

Grote (2003) menyatakan bahwa konflik antara orang tua dan anak terjadi pada saat anak mengenal karakter bisnis orang tuanya dan menduplikasikannya dalam bisnis. Hal ini disebut sebagai *double bind* oleh Bateson (1972). *Double bind* adalah kondisi ambigu pada anak, adakalanya ia diperintahkan meniru orang tuanya sedangkan pada waktu yang lain anak dilarang meniru orang tuanya.

Puncak konflik adalah manakala anggota keluarga dari beberapa generasi terlibat dalam bisnis. Setiap anggota keluarga memiliki posisi tawar dan pengaruh yang kadangkala digunakan untuk menagmbil sikap yang dapat merusak komunikasi, mengganggu perencanaan, dan rasionalitas keputusan. Hal ini sesuai dengan penelitian Beckhard & Dyer (1983) yang menyimpulkan bahwa konflik antara anggota keluarga semakin meningkat dengan semakin banyak jumlah generasi yang terlibat dalam perusahaan.

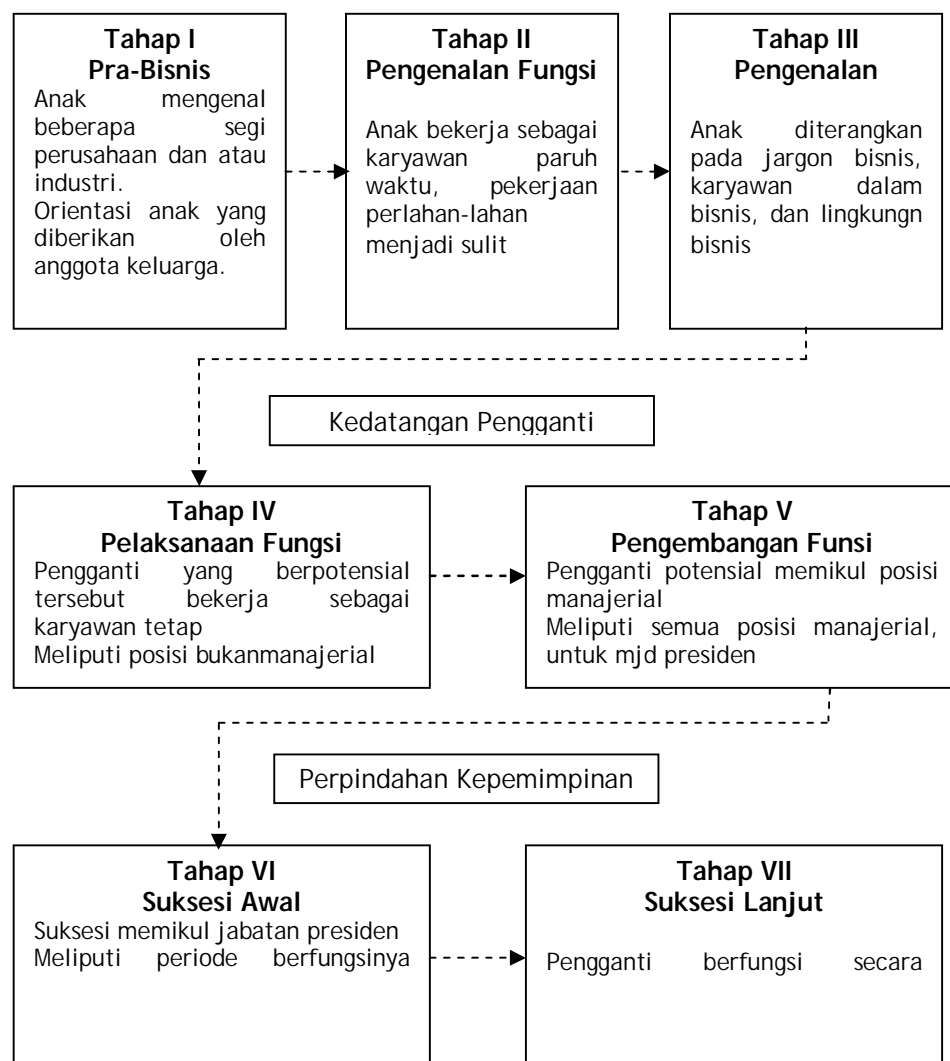
e. Penyusunan Rencana Suksesi

Coruso (2003) mendefinisikan manajemen dan perencanaan suksesi sebagai usaha sistematis dan bertujuan yang dilakukan oleh organisasi untuk melanjutkan kepemimpinan, menguasai dan

mengembangkan keilmuan dan intelektual kapital, pengembangan SDM pegawai dan pertumbuhan usaha.

Fieger dan Prince (1994) meneliti dengan membandingkan perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga dan perusahaan umum. Hasil penelitian menunjukkan bahwa suksesi perusahaan keluarga lebih didominasi orientasi hubungan personal sedangkan perusahaan non-keluarga menggunakan cara yang lebih formal dan berorientasi pada tugas.

Stavrou (1998) mengembangkan model yang menjelaskan bagaimana generasi penerus dalam perusahaan keluarga memilih manajemen suksesi. Model ini meliputi empat faktor yakni keluarga, perusahaan, personal dan pasar. Model suksesi yang lain dalam perusahaan keluarga ditunjukkan pada Gambar 4.



Gambar 4. Model Suksesi dalam Perusahaan Keluarga

Sumber: Diadaptasi dari Justin G. L. Dan John. E Schoen, "Management Succession in the Family Business", *Journal of Small Business Management*. Vol 16 (Juli 1978), hal 1-6

f. Pelibatan Penasehat, Konsultan dan Advisor dari Luar

Aronof (1998) menyatakan bahwa salah satu megatren perusahaan keluarga adalah penggunaan manajemen profesional yang menggeser manajemen pengusaha. Generasi pertama perusahaan keluarga dikelola oleh para manajer dari keluarga. Hal ini semakin berkurang dari masa ke masa. Perusahaan keluarga semakin mengharapkan keterlibatan eksekutif yang profesional.

Grote (2003) memberikan gambaran tentang alasan perusahaan keluarga semakin besar melibatkan profesional dari luar yaitu: untuk mengurangi konflik dalam keluarga yang berasal dari beberapa sisi dalam pengelolaan perusahaan, dengan memahami perilaku dari anggota keluarga, profesional luar dapat menyembunyikan (tidak menampakkan) keinginan anggota keluarga ataupun menolak keinginan anggota keluarga

yang lain. Alasan ketiga adalah adanya kesadaran akan munculnya konflik keluarga dalam mengelola perusahaan maka menguatkan pelibatan konsultan profesional dari luar.

g. Metode Manajemen Keuangan

Aronof (1998) menyatakan bahwa salah satu dari sepuluh megatren perusahaan keluarga adalah semakin meningkatnya kebutuhan manajemen keuangan perusahaan yang cermat bagi perusahaan keluarga. Manajemen keuangan yang baik dapat dijadikan dasar pertimbangan untuk menentukan strategi perusahaan.

Perusahaan keluarga dari masa ke masa mengalami pertumbuhan dan pengembangan. Manajer perusahaan membutuhkan informasi untuk mengetahui kondisi perusahaan, hal ini dapat dilihat dari laporan laba-rugi dan neraca. Konsep manajemen keuangan yang cermat akan menjadi kebutuhan bagi perusahaan keluarga seperti ROI (*Return on Investment*), RONA (*Return on Net Asset*) dan EVA (*Economic Value Added*).

h. Pengaruh Metode dan Tujuan Bisnis Asli dari Pendiri

Perusahaan keluarga memiliki dinamika yang berbeda daripada perusahaan publik. Hal ini karena adanya hubungan keluarga antara berbagai pihak yang terlibat dalam pengelolaan perusahaan keluarga.

Pendiri perusahaan cenderung untuk mengontrol secara ketat manajemen perusahaan. Davis & Harveston (1999) menyatakan hal

tersebut sebagai *generational shadow*. Perusahaan keluarga multigenerasi mengalami *generational shadow* yang dapat mengakibatkan pengeluaran kas organisasi dan kondisi kritis bagi perusahaan. Contoh adalah pada suksesi perusahaan, karena intervensi dari pendiri yang terlalu dalam mengakibatkan proses suksesi tidak berjalan secara sempurna. Hal ini akan memberikan dampak pada kinerja perusahaan. *Generational shadow* juga memiliki dampak positif bagi perusahaan yakni adanya nilai organisasi yang jelas, arahan serta standar manajer generasi penerus yang telah ditetapkan oleh pendiri.

Generational shadow memiliki dampak nyata pada pengelolaan perusahaan. Davis & Harveston (1999) menyatakan bahwa perusahaan keluarga generasi pertama dan generasi penerus dipengaruhi oleh tujuan dan metode bisnis pendiri perusahaan.

i. Pertimbangan Go Publik

Perusahaan keluarga di berbagai negara melakukan go publik sebagai salah satu strategi perusahaan. Review literatur tentang asumsi yang menjadi alasan perusahaan keluarga go publik adalah ketika aset perusahaan keluarga tidak dapat memberikan pertumbuhan keuangan jangka panjang. Alasan lain adalah untuk melanjutkan keberlangsungan perusahaan keluarga ketika tidak ada anggota keluarga yang meneruskan

estafet bisnis dari generasi sebelumnya. (Mahérault, 2000; Joneniti, 1998 disajikan ulang oleh Marchisio, 2000).

Marchisio (2000) dalam penelitiannya menyatakan bahwa adanya penambahan jumlah perusahaan yang go publik. Hal ini dilakukan untuk mengembangkan reputasi perusahaan dan nilai sosial. Hal ini akan berimplikasi dalam mengakses sumber daya eksternal serta peluang dalam kerjasama bisnis. Selain motif keuangan, keputusan go publik merupakan langkah penting dalam ekspansi dan penguatan jaringan untuk keberlangsungan aktivitas bisnis.

Alasan perusahaan go publik hasil penelitian Marchisio (2000) terdapat lima alasan utama yakni untuk pertumbuhan dan pengembangan keuangan, untuk pertumbuhan eksternal, untuk membuktikan tentang *brand* perusahaan dan meningkatkan status, untuk meningkatkan performa perusahaan keluarga, dan untuk diversifikasi sumber keuangan.

Kesuksesan go publik memberikan tiga keuntungan bagi perusahaan, yakni keuntungan keuangan, keuntungan hubungan keluarga, keuntungan strategis. Keuntungan keuangan meliputi pengurangan *cost of capital*, tambahan modal dalam satu waktu, sumber dan sarana yang luas untuk menambah modal. Keuntungan hubungan keluarga meliputi meningkatnya profesionalisme manajer dan manajemen mendapatkan kontrol dari luar. Keuntungan strategis meliputi meningkatkan visibilitas dan reputasi, ekspansi dan penguatan jaringan sosial, meningkatkan

kemungkinan untuk mendorong aliansi strategis pada *cross-shareholder*, membelahan pertumbuhan eksternal melalui akuisisi.

j. Penggunaan *Equity Financing versus Debt Financing*

Keputusan struktur modal perusahaan merupakan salah satu hal penting dalam pengelolaan perusahaan. Modal bisnis dapat diperoleh dengan *equity financing* atau *debt financing*.

Equity financing merupakan salah satu cara mendapatkan modal usaha dengan menjual sebagian bisnis perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dalam bentuk kerjasama dengan investor dan kerjasama modal dengan pihak lain.

Debt financing merupakan pinjaman komersial yang menarik, karena perusahaan mendapatkan modal tanpa menjual aset perusahaan, namun dapat mengakibatkan *cash flow* rendah pada perusahaan muda. *Debt financing* dapat diperoleh dengan kredit bank, pegadaian aset pribadi, kartu kredit, dan *leasing* peralatan perusahaan.

Cole & Walker (1995) dan Coleman & Carsky (1999) dalam penelitiannya menemukan bahwa pada perusahaan yang lebih lama dan lebih besar modal usaha lebih didominasi *equity financing* dan sedikit *debt financing* daripada perusahaan keluarga yang lebih muda dan lebih kecil.

B. Hipotesis

Sonfield dan Lussier (2004) dalam penelitiannya membandingkan kebijakan manajerial antar generasi pada perusahaan keluarga. Perbedaan manajerial menurut Sonfield dan Lussier meliputi : (1) pelibatan pegawai non-keluarga, (2) pelibatan anggota keluarga pria dan wanita dalam perusahaan, (3) penggunaan gaya kepemimpinan tim, (4) tingkat konflik keluarga, (5) penyusunan rencana suksesi, (6) pelibatan penasehat, konsultan dan advisor dari luar, (7) waktu yang digunakan dalam perencanaan strategis (8) metode manajemen keuangan yang digunakan, (9) pengaruh metode dan tujuan bisnis asli dari pendiri, (10) pertimbangan go publik dan (11) penggunaan *equity financing versus debt financing*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum generasi pertama berbeda dengan generasi kedua sedangkan generasi kedua tidak berbeda dengan generasi ketiga.

Penelitian Dyer (1988) menemukan bahwa 80% generasi pertama perusahaan keluarga menggunakan gaya dan budaya manajemen paternalistik, namun pada generasi penerus lebih dari 2/3 perusahaan menggunakan gaya manajemen yang profesional. McCanought dan Phillips (1999) mempelajari tentang kontrol manajemen perusahaan. Kesimpulan yang dihasilkan adalah perusahaan yang dikelola oleh penerus lebih bersifat profesional dibandingkan perusahaan yang dikelola oleh pendiri perusahaan. Salah satu unsur profesionalisme dalam pengelolaan perusahaan adalah pelibatan pegawai berdasarkan kapasitas dan orientasi tugas, bukan berdasarkan pertimbangan kedekatan kekeluargaan, sehingga hipotesis penelitian ini adalah :

H1 : Generasi penerus cenderung melibatkan pegawai bukan keluarga dibandingkan generasi pertama.

Studi tentang gender telah diteliti oleh Nelton (1998). Penelitian ini menunjukkan bahwa istri dan saudara perempuan yang menduduki posisi pimpinan perusahaan mengalami peningkatan daripada masa-masa sebelumnya. Hal ini menunjukkan terjadi perubahan pada pimpinan perusahaan yang secara umum didominasi pria. Cole (1997) dalam penelitian yang dilakukan menemukan bahwa jumlah perempuan yang terlibat pada perusahaan keluarga mengalami peningkatan, maka hipotesis dirumuskan :

H2 : Generasi penerus lebih suka melibatkan anggota keluarga wanita dibandingkan generasi pertama.

Aspek penting dalam manajemen perusahaan adalah distribusi kekuasaan dalam pengambilan keputusan perusahaan. Aronof mengembangkan penelitian Dyer (1988) dengan membuat postulat bahwa generasi penerus lebih menyukai manajemen tim dengan orang tua, anak, saudara atau kerabat yang ada di perusahaan dengan memberikan kesamaan hak dan partisipasi dalam membuat keputusan penting perusahaan. Hasil dari penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa 42% perusahaan keluarga memiliki *co-president* pada generasi penerus, sehingga hipotesis ketiga :

H3 : Generasi penerus lebih suka menggunakan manajemen tim dalam pengelolaan perusahaan keluarga dibandingkan generasi pertama.

Dinamisasi interpersonal yang meliputi konflik dan ketidaksepakatan antara anggota keluarga merupakan penelitian utama dalam perusahaan keluarga. Konflik dapat terjadi pada generasi pertama ataupun generasi penerus. Konflik dapat terjadi dari anggota dari generasi yang berbeda pada generasi penerus perusahaan keluarga. Beckhard & Dyer (1983) menemukan bahwa konflik antar anggota keluarga meningkat dengan meningkatnya jumlah generasi yang terlibat pada perusahaan keluarga. Davis & Harveston (1999,2001) menyimpulkan bahwa konflik antar anggota keluarga mengalami peningkatan yang moderat pada peralihan ke generasi kedua, dan meningkat secara tajam pada peralihan generasi dari dua ke tiga, sehingga hipotesis keempat:

H4 : Generasi penerus lebih berpeluang terjadi konflik dan ketidaksepakatan antar anggota keluarga dalam perusahaan keluarga dibandingkan generasi pertama.

Fieger dan Prince (1994) meneliti dengan membandingkan perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga dan perusahaan umum. Hasil penelitian menunjukkan bahwa suksesi perusahaan keluarga lebih didominasi orientasi hubungan personal sedangkan perusahaan non-keluarga menggunakan cara yang lebih formal dan berorientasi pada tugas. Stavrou (1998) mengembangkan model yang menjelaskan bagaimana generasi penerus dalam perusahaan keluarga memilih manajemen suksesi. Model ini meliputi empat faktor yakni keluarga, perusahaan, personal dan pasar. Penelitian tentang suksesi dari berbagai aspek telah dilakukan namun belum ada penelitian yang membandingkan perencanaan

dan praktik suksesi antar generasi pada perusahaan keluarga, namun karena suksesi mempengaruhi posisi dan peran perusahaan keluarga di masa datang maka generasi penerus akan lebih mempelajari dan mempersiapkan suksesi daripada generasi pertama, maka hipotesis kelima:

H5 : Generasi penerus lebih cenderung menggunakan rumusan perencanaan suksesi kepemimpinan dalam perusahaan keluarga dibandingkan generasi pertama.

Beberapa peneliti perusahaan keluarga membuat postulat bahwa bergesernya pengelolaan perusahaan keluarga pada generasi penerus maka akan meningkatkan gaya manajemen perusahaan. Kepemimpinan yang bersifat informal, subyektif dan paternalistik akan berganti lebih bersifat formal, obyektif, dan profesional (Aronof, 1998; Cole & Wolken, 1995; Coleman & Carsky, 1999; Dyer, 1988; Filbeck & Lee, 2000; McCanoughy & Phillips, 1999; Miller, Meleod & Oh, 2001; Schein, 1983). Manajemen profesional meliputi: pelibatan konsultan, penasehat dan jasa profesional dari luar, waktu yang lebih banyak digunakan untuk perencanaan strategis, penggunaan alat manajemen keuangan yang lebih cermat. Uraian ini mendukung hipotesis :

H6 : Generasi penerus lebih cenderung menggunakan konsultan, penasehat dan jasa profesional dari luar dalam perusahaan keluarga dibandingkan generasi pertama.

H7 : Generasi penerus lebih cenderung membutuhkan waktu lebih lama dalam manajemen strategis perusahaan dibandingkan generasi pertama.

H8 : Generasi penerus lebih cenderung menggunakan manajemen keuangan yang teliti dan rumit dibandingkan generasi pertama.

Perusahaan keluarga bukanlah hanya perusahaan yang dimiliki secara khusus oleh keluarga tertentu. Seiring dengan beralihnya generasi, kesempatan dan kebutuhan untuk go publik semakin meningkat. Hal ini dilakukan untuk memenuhi kebutuhan manajemen atau sumber pendanaan perusahaan untuk tumbuh dan berkembang. Perusahaan publik juga dapat diteruskan sebagai perusahaan keluarga apabila kontrol manajemen dan keuangan dilakukan oleh keluarga. McCanoughy (1994) menemukan bahwa 20% dari 1000 perusahaan di kontrol oleh keluarga, sehingga hipotesis kesembilan :

H9 : Generasi penerus lebih cenderung untuk mempertimbangkan go publik dibandingkan generasi pertama.

Davis & Harveston (1999) menyatakan isu menarik yang diteliti pada perusahaan keluarga adalah *generational shadow*. Perusahaan keluarga multigenerasi mengalami *generational shadow* yang dapat mengakibatkan pengeluaran kas organisasi dan kondisi kritis bagi perusahaan. Contoh adalah pada suksesi perusahaan, karena intervensi dari pendiri yang terlalu dalam mengakibatkan proses suksesi tidak berjalan secara sempurna. Hal ini akan memberikan dampak pada kinerja perusahaan. *Generational shadow* juga memiliki dampak positif bagi perusahaan yakni adanya nilai organisasi yang jelas, arahan serta standar manajer generasi penerus yang telah ditetapkan oleh pendiri.

Generational shadow memiliki dampak nyata pada pengelolaan perusahaan. Davis & Harveston (1999) menyatakan bahwa perusahaan keluarga generasi pertama dan generasi penerus dipengaruhi oleh tujuan dan metode bisnis pendiri perusahaan, maka hipotesis kesepuluh dirumuskan:

H10 : Gaya pimpinan puncak pada generasi penerus lebih sedikit berpengaruh oleh metode dan tujuan awal perusahaan dibandingkan generasi pertama.

Keputusan struktur modal adalah salah satu hal penting dalam perusahaan keluarga. Cole & Walken (1995) dan Coleman & Carsky (1999) menemukan bahwa perusahaan yang lebih lama dan lebih besar lebih menyukai menggunakan *equity financing* daripada perusahaan yang lebih kecil dan lebih muda. Beberapa peneliti menemukan bahwa pada perusahaan keluarga generasi pertama mendapatkan hambatan dalam menggunakan *debt financing* (Bork, Jaffe, Jane, Dashew & Heiser, 1996; Gersik et al., 1997). Maka rumusan hipotesis adalah

H11 : Generasi penerus lebih cenderung menggunakan debt financing daripada equity financing untuk pembiayaan usaha dibandingkan generasi pertama.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian survai yang bersifat deskriptif dan kuantitatif. Metode penelitian yang dipakai adalah analisis komparatif kebijakan manajerial antar generasi pada perusahaan keluarga di Kabupaten Boyolali.

B. Teknik Pengambilan Data

Populasi penelitian adalah keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal yang akan menjadi obyek penelitian (Sekaran, 2000). Populasi penelitian adalah seluruh perusahaan keluarga skala kecil dan menengah di Kabupaten Boyolali.

Populasi penelitian ditaksir dengan menggunakan sampel penelitian. Sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih secara akurat dan representatif.

Metode sampling dilakukan dengan metode nonprobabilitas. Hal ini disebabkan tidak ada data sekunder yang menunjukkan jumlah perusahaan keluarga di Kabupaten Boyolali, sehingga metode nonprobabilitas merupakan satu-satunya cara untuk mendapatkan data. Teknik sampling nonprobabilitas yang digunakan adalah dengan mengumpulkan sampel dari responden yang berasal dari referensi suatu jaringan atau disebut *snowball sampling* (Kuncoro, 2003).

Data Penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh dari survai lapangan (Kuncoro, 2003). Data primer penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuisisioner yang diberikan secara langsung kepada responden. Item pertanyaan diarahkan pada deskripsi perusahaan dan kebijakan manajerial perusahaan. Skala penilaian pada item kebijakan manajerial menggunakan skala likert lima poin yakni sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh lembaga/instansi pengumpul data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data (Kuncoro, 2003). Data sekunder pada penelitian ini adalah data perusahaan kecil dan menengah yang berada di Kabupaten Boyolali yang diperoleh dari Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Boyolali.

C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Dimensi-dimensi yang digunakan untuk mengetahui kebijakan manajerial perusahaan keluarga berdasarkan penelitian Sonfield dan Lussier (2004) terdapat

sebelas dimensi. Sebelas dimensi tersebut adalah pelibatan pegawai non- keluarga, pelibatan anggota keluarga pria dan wanita dalam perusahaan, penggunaan gaya kepemimpinan tim, tingkat konflik keluarga, penyusunan rencana suksesi, pelibatan penasehat, konsultan dan advisor dari luar, waktu yang digunakan dalam perencanaan strategis, metode manajemen keuangan yang digunakan, pengaruh metode dan tujuan bisnis asli dari pendiri, pertimbangan go publik dan penggunaan *equity financing versus debt financing*. Dimensi inilah yang menjadi variabel bebas pada penelitian ini. Variabel terikat adalah tingkat generasi perusahaan keluarga. Variabel penelitian secara rinci ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Variabel Penelitian

No	Varibel	Notasi	Deskripsi	Pengukuran
1	Pelibatan manajer non- anggota keluarga	X ₁	Seberapa banyak perbandingan manajer antara yang berasal dari dalam keluarga dan diluar keluarga	Persentase manajer non- keluarga
2	Pelibatan anggota keluarga pria dan wanita dalam perusahaan	X ₂	Seberapa banyak perbandingan pegawai yang berasal dari dalam keluarga antara laki-laki dan wanita	Persentase keluarga wanita yang ikut dalam perusahaan
3	Penggunaan gaya kepemimpinan tim	X ₃	Seberapa besar kecenderungan manajemen puncak menggunakan gaya kepemimpinan tim	Skala likert 5 poin : 1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Netral 4. Setuju 5. Sangat Setuju
4	Tingkat konflik keluarga	X ₄	Seberapa besar kecenderungan terjadinya konflik antar anggota keluarga dalam pengambilan kebijakan manajerial perusahaan	
5	Penyusunan rencana suksesi	X ₅	Seberapa besar kesiapan pemimpin dalam merencanakan suksesi perusahaan dimasa datang	
6	Pelibatan penasehat, konsultan dan advisor dari luar	X ₆	Seberapa besar kecenderungan perusahaan dalam menggunakan jasa profesional dari luar.	
	Waktu yang digunakan dalam perencanaan strategis	X ₇	Seberapa besar waktu yang dialokasi pimpinan perusahaan dalam merumuskan rencana strategis perusahaan.	
8	Metode manajemen	X ₈	Ukuran bagaimana pengelolaan	Skala likert 5 poin : 1. Sangat Tidak Setuju

	keuangan yang digunakan		keuangan perusahaan	2. Tidak Setuju
9	Pengaruh metode dan tujuan bisnis asli dari pendiri	X_9	Ukuran seberapa besar pengaruh metode dan tujuan bisnis asli pendiri terhadap perusahaan dimasa sekarang	3. Netral
10	Pertimbangan go publik	X_{10}	Ukuran seberapa besar pertimbangan perusahaan untuk menjual sahamnya ke publik	4. Setuju Sangat Setuju
11	Penggunaan <i>equity financing versus debt financing</i>	X_{11}	Ukuran seberapa besar alokasi pendaanaan antara <i>equity financing</i> dengan <i>debt financing</i>	Proporsi antara <i>equity financing</i> dengan <i>debt financing</i>
12	Generasi perusahaan keluarga	Y	Ukuran tingkat generasi kepemimpinan perusahaan keluarga	Skala Nominal 1 : Gen pertama 2 : Gen penerus

D. Model Analisis Data

Pengujian perbedaan kebijakan manajerial digunakan uji *analysis of variance* (anova), analisis chi kuadrat dan analisis diskriminan.

Variabel independen pada penelitian ini adalah angka generasi yang terlibat dalam pengelolaan perusahaan keluarga. Nominalnya adalah satu dan dua. Generasi pertama diwakili angka satu dan generasi penerus diwakili angka dua. Sedangkan variabel dependennya adalah (1) apakah perusahaan memiliki manajer yang bukan anggota keluarga (persentase dari manajer keluarga dan non-keluarga), (2) persentase dari anggota keluarga pria dan wanita yang terlibat dalam operasional perusahaan. Hipotesis 3-10 menggunakan skala likert tentang deskripsi perusahaan keluarga. Hipotesis meliputi (3) anggota keluarga sepenuhnya yang mengambil keputusan, (4) tingkat konflik keluarga, (5) formulasi dari perencanaan suksesi, (6) penggunaan penasehat dari luar, (7) perencanaan jangka panjang, (8) manajemen keuangan yang rumit, (9) pengaruh

dari pendiri, (10) go publik, dan (11) penggunaan kredit atau harta keluarga dalam pembiayaan merupakan variabel nominal. Data statistik deskriptif meliputi usia perusahaan, jumlah karyawan, jenis industri (jasa atau manufaktur) dan bentuk kepemilikan. Hipotesis 1-10 dibandingkan antar generasi dengan menggunakan one-way ANOVA. Hipotesis 11 dibandingkan dengan chi kuadrat.

1. Analisis Varian

Analysis of varians (anova) digunakan untuk menguji apakah dua atau lebih rata-rata populasi yang tidak diketahui adalah sama. Teknik anova terdiri dua macam yakni anova satu arah (*One-way anova*) dan anova dua arah (*Two-ways anova*). Anova satu arah digunakan apabila dalam anova menggunakan satu perlakuan, sedangkan anova dua arah digunakan apabila dalam anova menggunakan dua perlakuan. Uji Hipotesis 1-10 pada penelitian ini menggunakan anova satu arah.

Prosedur pengujian hipotesis dengan anova terdiri dari lima langkah (Algifari, 2003):

a. Rumusan hipotesis

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

H_A : Tidak semua rata-rata populasi sama

b. Menentukan nilai kritis

Nilai kritis ditentukan dengan adanya tingkat signifikan () dan *degree of freedom* (d.f.). Tingkat signifikan yang digunakan biasanya 1%, 5%, 10%.

c. Menentukan nilai hitung

Nilai F dirumuskan dengan persamaan 3.

$$F = \frac{MSB}{MSW} \dots\dots\dots (3)$$

$$MSB = \frac{SSB}{k-1} \dots\dots\dots (3a)$$

$$SSB = \sum \frac{T_c^2}{n_c} - \frac{(\sum x)^2}{n} \dots\dots\dots (3b)$$

$$MSW = \frac{SSW}{n-k} \dots\dots\dots (3c)$$

$$SSW = \sum x^2 - \sum \frac{T_c^2}{n_c} \dots\dots\dots (3d)$$

$$SS \text{ total} = SSB = SSW \dots\dots\dots (3e)$$

Keterangan:

SSB : *Sum of square between*

SSW : *Sum of square Within*

MSB : *Mean square between*

MSW : *Mean square within*

T_c : Total pada masing-masing perlakuan

N_c : Jumlah observasi pada kolom

n : Jumlah observasi total

k : Jumlah perlakuan

SS Total : *Sum of square total*

d. Keputusan

Hasil keputusan uji hipotesis adalah menerima H_0 atau menolak H_0 .

Kriteria menerima atau menolak H_0 adalah membandingkan antara nilai hitung dengan nilai kritis. Hipotesis H_0 diterima apabila nilai hitung lebih kecil dari pada nilai kritis, sedangkan H_0 ditolak apabila nilai hitung lebih besar dari pada nilai kritis.

e. Kesimpulan

Kesimpulan diambil berdasarkan keputusan analisis. Jika keputusan yang diambil adalah menerima H_0 , berarti kesimpulannya adalah semua rata-rata populasi sama dan apabila keputusan yang diambil adalah menolak H_0 , berarti kesimpulannya adalah tidak semua rata-rata populasi sama.

2. Uji Chi Kuadrat

Uji chi kuadrat (χ^2) merupakan uji multinomial untuk menganalisis perbedaan dua proporsi atau lebih. Prosedur pengujian hipotesis dengan uji chi kuadrat terdiri dari lima langkah.

a. Rumusan hipotesis

H_0 : Semua proporsi sama

H_a : Tidak semua proporsi sama

b. Menentukan nilai kritis

Nilai kritis ditentukan dengan adanya tingkat signifikan () dan *degree of freedom (d.f.)*. Tingkat signifikan yang digunakan biasanya 1%, 5%, 10% dan *degree of freedom* sebesar $n-1$.

c. Menentukan nilai hitung

Nilai χ^2 dirumuskan dengan persamaan 4.

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e} \dots\dots\dots (4)$$

Keterangan:

f_0 : Frekuensi observasi

f_e : Frekuensi harapan

d. Keputusan

Hasil keputusan uji hipotesis adalah menerima H_0 atau menolak H_0 .

Kriteria menerima atau menolak H_0 adalah membandingkan antara nilai hitung dengan nilai kritis. Hipotesis H_0 diterima apabila nilai hitung lebih kecil dari pada nilai kritis, sedangkan H_0 ditolak apabila nilai hitung lebih besar dari pada nilai kritis.

e. Kesimpulan

Kesimpulan diambil berdasarkan keputusan analisis. Keputusan menerima H_0 berarti kesimpulannya adalah semua proporsi populasi

sama dan apabila keputusan yang diambil adalah menolak H_0 , berarti kesimpulannya adalah tidak semua proporsi populasi sama.

3. Analisis Diskriminan

Analisis diskriminan merupakan teknik statistik untuk mengklasifikasikan obyek dalam grup terpisah berdasarkan sejumlah variabel dependen. Tujuan analisis ini menemukan kombinasi linear dari sejumlah variabel dependen yang meminimalkan probabilitas salah klasifikasi objek dalam grup (Dillon & Goldstein, dikutip dalam Kuncoro, 2003).

Analisis diskriminan pada penelitian ini digunakan dengan variabel kebalikannya. Sebelas variabel dependen digunakan sebagai variabel independen untuk dideterminan apakah dapat digunakan untuk memprediksikan variabel independen tingkat generasi.

BAB IV

ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

A. Profil Tempat Penelitian

1. Keadaan Umum Kabupaten Boyolali

Kabupaten Boyolali adalah salah satu dari 35 kabupaten/kota di Propinsi Jawa Tengah. Kabupaten Boyolali terletak antara 110°22'-110°50' Bujur Timur dan 7°36'-7°71' Lintang Selatan, dengan ketinggian antara 75–1.500 meter diatas permukaan laut.

Luas wilayah kabupaten Boyolali adalah 101.510,1955 hektar, jarak rentang barat–timur sepanjang 48 Km, utara–selatan sepanjang 54 Km. Batas wilayah kabupaten di sebelah utara berbatasan dengan kabupaten Grobogan dan kabupaten Semarang, sebelah timur berbatasan dengan kabupaten Karanganyar, kabupaten Sragen, dan kabupaten Sukoharjo. Perbatasan di sebelah selatan dengan kabupaten Klaten dan Daerah Istimewa Yogyakarta,

dan di sebelah barat berbatasan dengan kabupaten Magelang dan kabupaten Semarang.

Kabupaten Boyolali terdiri dari 19 kecamatan dan terbagi menjadi 263 desa dan 4 kelurahan. Jumlah penduduknya sebanyak 941.147 jiwa, laki-laki 460.072 jiwa dan perempuan 481.075 jiwa. Tingkat kepadatan penduduk 927 jiwa/Km². Jumlah angkatan kerja sebesar 542.036 penduduk, dengan distribusi lapangan pekerjaan dibidang pertanian, industri, perdagangan, jasa, angkutan, dan dibidang lain. Sektor pertanian, jenis tanaman padi dan ubi kayu merupakan produksi terbesar di Kabupaten Boyolali. Produk pertanian yang lain adalah jagung, kacang tanah, ubi jalar dan kacang kedelai. Sektor industri terbagi menjadi lima jenis industri yakni makanan, minuman dan tembakau; tekstil, pakaian jadi dan kulit; kayu, bambu, rotan, dan perabot rumah tangga; kertas dan barang dari kertas, percetakan dan penerbit; serta kimia dan barang dari bahan kimia. Komoditi terbesar diberikan dari jenis tekstil, pakaian jadi dan kulit dari beberapa industri besar di Boyolali. Makanan, minuman dan tembakau adalah komoditi terbesar di Boyolali karena kondisi geografis yang mendukung produksi pada sektor ini. Sektor pariwisata didukung oleh beberapa obyek wisata seperti kolam renang Pengging dan Tlatar, Wana Wisata Telawa, Makam Yosodipuro Pengging, Waduk Cengklik dan Arga Merapi-Merbabu.

2. Latar Belakang Tempat Penelitian

Kabupaten Boyolali memiliki peran penting dalam mendukung perekonomian daerah di sekitarnya dan memiliki potensi industri yang baik. Kabupaten Boyolali merupakan daerah penyuplai kebutuhan konsumsi beberapa kota seperti Solo, Semarang dan Jogjakarta. Hal ini disebabkan potensi alam dan geografis yang dimiliki kabupaten Boyolali.

Sektor industri merupakan salah satu penggerak perekonomian daerah karena menyerap tenaga kerja yang cukup banyak. Potensi Industri yang dimiliki sebanyak 11.622 unit usaha dan 11.604 diantaranya adalah usaha kecil dan menengah. Unit-unit usaha tersebut sebagian dikelompokkan sebagai produk unggulan, andalan dan potensial. Produk-produk yang dihasilkan adalah kerajinan tembaga, minyak atsiri, mebel kayu, kerajinan kayu, tekstil dan produk tekstil, abon, dendeng kerajinan ijuk dan anyaman bambu. Produk tersebut mendapatkan prioritas pembinaan karena diharapkan dapat menunjang percepatan dan pertumbuhan ekonomi daerah.

3. Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di beberapa sentra industri yang ada di kabupaten Boyolali yang telah mengalami pewarisan usaha, yakni sentra usaha krupuk rambak pati, genteng press, tahu, kerajinan tembaga, kerajinan ijuk, dan batu bata.

Sentra usaha krupuk rambak pati berada di desa Dopleng kecamatan Teras, genteng press di Desa Banaran dan Karanggeneng kecamatan Boyolali

Kota. Sentra produksi tahu di desa Gagaksipat kecamatan Teras, kerajinan tembaga di desa Cepogo, Cabean Kunti, Kembang Kuning, kecamatan Cepogo, kerajinan ijuk di desa Manggis kecamatan Mojosongo, dan batu bata di desa Pandeyan kecamatan Ngemplak.

B. Analisis Data

Data penelitian yang telah diperoleh melalui survei dan penyebaran kuisioner kemudian dianalisis untuk mendapatkan simpulan dari rumusan masalah. Analisis data penelitian dilakukan dalam dua bagian, yakni analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif memberikan gambaran umum perusahaan keluarga antar generasi dan menjelaskan rumusan masalah tentang kebijakan manajerial perusahaan keluarga antar generasi. Analisis inferensial memberikan penjelasan terhadap rumusan masalah tentang ada tidaknya perbedaan kebijakan manajerial perusahaan keluarga antar generasi. Analisis inferensial dijelaskan dengan analisis anova, Chi kuadrat dan analisis deskriminan.

1. Analisis Deskriptif

a. Deskripsi Umum Perusahaan Keluarga Antar Generasi

Deskripsi umum perusahaan keluarga di Boyolali hasil survei yang telah dilakukan memberikan jbaran tentang lama usaha, jumlah

karyawan, jumlah aktiva, besarnya porsi kepemilikan oleh keluarga dan non-keluarga, banyaknya manajer yang berasal dari keluarga dan non-keluarga, banyaknya anggota keluarga yang terlibat dalam usaha (laki-laki dan perempuan), serta memberikan informasi tentang modal utama dan jenis kelamin manajer perusahaan keluarga. Data deskripsi umum dijabarkan antar generasi perusahaan keluarga yakni generasi pertama dan generasi penerus.

Data diskripsi umum generasi pertama usaha keluarga hasil survei yang telah dilakukan disarikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Deskripsi Umum Generasi Pertama Perusahaan Keluarga di Kabupaten Boyolali

No	Variabel	Nilai min	Nilai max	Rata-rata	med	mod	SD
1	Lama usaha	4	47	15,07	14	9	8,90
2	Jumlah karyawan	2	75	13,17	8,5	6	15,32
3	Jumlah aktiva	3	500	69,3	50	50	95,43
4	Kepemilikan oleh Keluarga	60	100	98,33	100	100	7,47
5	Kepemilikan oleh Non-Keluarga	0	40	1,67	0	0	7,47
6	Manajer dari Keluarga	1	2	1,2	1	1	0,41
7	Manajer dari Non-Keluarga	0	1	0,07	0	0	0,25
8	Anggota keluarga laki-laki dalam usaha	0	15	1,93	1	1	2,91
9	Anggota Keluarga Perempuan dalam Usaha	0	3	0,97	1	1	0,85
10	Modal utama	Modal pribadi : 18 (60 %) Modal pinjaman : 12 (40%)					

11	Jenis kelamin Manajer	Laki-laki : 25 (83,3%) Perempuan : 5 (16,7%)
----	-----------------------	---

Sumber : Data diolah, 2007

Berdasarkan Tabel 2, perusahaan keluarga generasi pertama dari hasil survei telah berdiri antara 4 hingga 47 tahun yang lalu, dan nilai rata-rata telah berdiri selama 15,07 tahun. Data lama usaha cukup variatif berdasarkan nilai standart deviasi yakni sebesar 8,90. Perusahaan generasi pertama dikelola oleh pendiri perusahaan. Usia 4 tahun menunjukkan adanya usaha baru yang muncul sebagai perusahaan keluarga. Lama usaha yang sudah tua (47 tahun) menunjukkan bahwa belum terjadi pelimpahan/pewarisan usaha dari pendiri kepada anak/keluarga. Hal ini didasari beberapa hal yakni kesediaan pendiri untuk melepaskan jabatannya dan kesiapan dari pengganti.

Perusahaan memiliki jumlah karyawan dari dua orang sampai 75 orang. Rata-rata perusahaan keluarga memiliki 13 karyawan. Jumlah karyawan dari satu perusahaan keluarga dengan yang lain memiliki perbedaan yang tinggi, hal ini ditunjukkan dengan nilai standart deviasi yang tinggi yakni 15,32. Jumlah karyawan dipengaruhi oleh ukuran usaha. Perusahaan dengan asset yang besar akan menyerap tenaga kerja yang lebih besar dibandingkan perusahaan dengan asset sedang atau kecil. Jumlah aktiva perusahaan keluarga generasi pertama adalah antara tiga juta rupiah hingga lima ratus juta rupiah. Rata-rata nilai aktiva perusahaan

sebesar 69,3 juta rupiah. Nilai aktiva perusahaan memiliki distribusi yang tinggi dengan jarak rentang 497 dan standart deviasi 95,43.

Perusahaan keluarga sebagian besar dimiliki oleh keluarga, hal ini ditunjukkan dengan rata-rata kepemilikan sebesar 98,33 % dimiliki oleh keluarga. Kepemilikan oleh non-keluarga hanya 1,67 %. Dua puluh delapan responden penelitian 100% dimiliki oleh keluarga, hanya dua responden yang dimiliki bersama antara keluarga dan non-keluarga sebesar 10% dan 40%, sehingga variasi kepemilikan perusahaan keluarga memiliki tingkat variasi cukup rendah dilihat dari nilai standart deviasi sebesar 7,47.

Mayoritas perusahaan keluarga dipimpin oleh manajer yang berasal dari keluarga. Mayoritas perusahaan keluarga dipimpin oleh seorang manajer. Sangat sedikit perusahaan keluarga yang dipimpin oleh non-keluarga, hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata manajer non-keluarga sebesar 0,07 (Kurang dari satu). Dan didukung dengan variasi data yang rendah yakni ditunjukkan dari nilai standart deviasi sebesar 0,25. Perusahaan keluarga masih bersifat tertutup dari manajer yang berasal dari luar keluarga. Kepemimpinan dan kepemilikan masih dominan hanya dipegang oleh anggota keluarga. Pemimpin perusahaan sebesar 83,3% dipegang oleh laki-laki, sedangkan 16,7% perusahaan keluarga dikendalikan oleh manajer perempuan. Enam puluh persen perusahaan keluarga menggunakan modal usaha yang berasal dari simpanan pribadi

dan 40% yang lain menggunakan modal yang berasal dari pinjaman (data deskripsi umum keseluruhan responden generasi pertama terlampir).

Gambaran umum perusahaan keluarga generasi pertama memiliki persamaan dan perbedaan dengan generasi penerus. Data diskripsi umum generasi penerus perusahaan keluarga hasil survei yang telah dilakukan disarikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Deskripsi Umum Generasi Penerus Perusahaan Keluarga di Kabupaten Boyolali

No	Variabel	Nilai min	Nilai max	Rata-rata	med	mod	SD
1	Lama Usaha	21	57	39	37	37	12,42
2	Jumlah Karyawan	2	45	7,33	4	2	8,56
3	Jumlah Aktiva	1,5	300	28,47	12,5	5	54,59
4	Kepemilikan oleh Keluarga	100	100	100	100	100	0
5	Kepemilikan oleh Non-Keluarga	0	0	0	0	0	0
6	Manajer dari Keluarga	1	2	1,07	1	1	0,25
7	Manajer dari Non-Keluarga	0	1	0,03	0	0	0,18
8	Anggota Keluarga Laki-Laki dalam Usaha	0	7	1,57	1	1	1,76
9	Anggota Keluarga Perempuan Dalam Usaha	0	8	1,5	1	1	1,91
10	Modal Utama	Modal pribadi : 20 (66,7 %) Modal pinjaman : 10 (33,3%)					
11	Jenis kelamin Manajer	Laki-laki : 25 (83,3%) Perempuan : 5 (16,7%)					

Sumber : Data diolah, 2007

Berdasarkan Tabel 3, perusahaan keluarga generasi penerus dari hasil survei telah berdiri antara 21 tahun hingga 57 tahun yang lalu, dan nilai rata-rata telah berdiri selama 39 tahun. Data lama usaha variatif berdasarkan nilai standart deviasi yakni sebesar 12,42. Nilai rata-rata memberikan nilai perkiraan terjadinya alih kepemilikan pada perusahaan keluarga. Lama usaha yang lebih rendah menunjukkan proses peralihan yang lebih cepat yang dapat disebabkan oleh pendiri yang sudah meninggal atau bekerja di tempat lain, misalnya pada perusahaan produksi bata, pemilik perusahaan memberikan usaha produksi bata kepada anaknya ketika anak menikah dan ia bekerja di proyek.

Perusahaan memiliki jumlah karyawan dari dua orang sampai 45 orang. Rata-rata perusahaan keluarga memiliki tujuh karyawan. Jumlah karyawan dari satu perusahaan keluarga dengan yang lain memiliki perbedaan yang cukup variatif, hal ini ditunjukkan dengan nilai standart deviasi sebesar 8,56. Karyawan yang bekerja pada skala industri kecil secara umum hanya melibatkan anggota keluarga. Nilai rata-rata jumlah karyawan yakni tujuh orang menunjukkan bahwa mayoritas generasi penerus perusahaan keluarga masih berskala kecil dan sangat sedikit yang dapat tumbuh berkembang menjadi usaha sedang atau besar. Hanya lima perusahaan yang disurvei memiliki karyawan lebih dari sepuluh dan hanya

satu perusahaan yang memiliki lebih dari 30 karyawan. Dua puluh lima perusahaan yang lain memiliki jumlah karyawan kurang dari 10 karyawan.

Jumlah aktiva perusahaan keluarga generasi penerus adalah antara satu setengah juta rupiah hingga tiga ratus juta rupiah. Rata-rata nilai aktiva perusahaan sebesar 28,47 juta rupiah. Nilai aktiva perusahaan memiliki distribusi yang tinggi dengan jarak rentang 298,5 dan standart deviasi 54,59.

Perusahaan keluarga generasi penerus hasil survei sepenuhnya dimiliki oleh keluarga, hal ini ditunjukkan dengan rata-rata kepemilikan sebesar 100% dimiliki oleh keluarga dan nilai standart deviasi sebesar nol.

Mayoritas perusahaan keluarga dipimpin oleh manajer yang berasal dari keluarga. Rata-rata dipimpin oleh seorang manajer. Sangat sedikit perusahaan keluarga yang dipimpin oleh non-keluarga, hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata manajer non-keluarga sebesar 0,03 (Kurang dari satu). Dan didukung dengan Variasi data yang rendah yakni ditunjukkan dari nilai standart deviasi sebesar 0,25 dan 0,18. Pemimpin perusahaan sebesar 83,3% dipegang oleh laki-laki, sedangkan 16,7% perusahaan keluarga dikendalikan oleh manajer perempuan.

Modal usaha perusahaan keluarga sebagian besar menggunakan kekayaan keluarga dan sedikit yang memilih pinjaman. Enam puluh enam koma tujuh persen perusahaan keluarga menggunakan modal usaha yang berasal dari simpanan pribadi dan 33,3% yang lain menggunakan modal

yang berasal dari pinjaman (data deskripsi umum keseluruhan responden generasi penerus terlampir).

b. Standart Penilaian Skor Rata-Rata

Perhitungan skor rentang skala ini penting untuk menentukan standart penilaian kategori frekuensi tinggi, sedang, dan rendah. Perhitungan skor rentang skala dapat dilakukan dengan menggunakan formula :

$$SRS = \frac{m - n}{b}$$

Dimana :

SRS : Skor rentang skala

m : Nilai maksimal yang mungkin terjadi

n : Nilai minimal yang mungkin terjadi

b : Banyaknya kelas

Daftar pertanyaan pada kuisisioner penelitian menggunakan beberapa skala, variabel X_1 dan X_2 menggunakan nilai persentase, sehingga nilai SRSnya adalah

$$SRS = \frac{m - n}{b}$$

$$SRS = \frac{100 - 0}{3}$$

$$SRS = 33,3$$

Sehingga dengan nilai SRS sebesar 33,3 dapat disusun standart penilaian sebagai berikut:

- 1) Nilai $0 < \text{frekuensi } 33,3 = \text{Rendah}$
- 2) Nilai $33,3 < \text{frekuensi } 66,7 = \text{Sedang}$
- 3) Nilai $66,7 < \text{frekuensi } 100 = \text{Tinggi}$

Variabel X_3 sampai X_{10} menggunakan skala likert 1 sampai 5, sehingga nilai SRSnya adalah:

$$SRS = \frac{m-n}{b}$$

$$SRS = \frac{5-1}{3}$$

$$SRS = 1,3$$

Sehingga dengan nilai SRS sebesar 1,3 dapat disusun standart penilaian sebagai berikut:

- 1) Nilai $1 < \text{frekuensi } 1,3 = \text{Rendah}$
- 2) Nilai $1,3 < \text{frekuensi } 3,6 = \text{Sedang}$
- 3) Nilai $3,6 < \text{frekuensi } 5 = \text{Tinggi}$

Skor rentang skala tingkat manajerial perusahaan keluarga generasi pertama dan generasi penerus ditunjukkan pada Tabel 4 dan 5.

Tabel 4. Standart Penilaian Skor Rata-rata Tingkat Manajerial Perusahaan Keluarga Generasi Pertama

No	Variabel	Nilai Min	Nilai Max	Rata-Rata	SD	Standar Penilaian
1	X_1	0	33	2,22	8,46	Rendah
2	X_2	0	100	32,8	26,93	Rendah

3	X ₃	2	5	3,9	1,03	Tinggi
4	X ₄	1	4	2,43	0,77	Sedang
5	X ₅	2	5	2,93	1,05	Sedang
6	X ₆	2	4	2,4	0,72	Sedang
7	X ₇	2	5	2,87	0,94	Sedang
8	X ₈	2	5	2,6	0,89	Sedang
9	X ₉	2	4	3,63	0,72	Tinggi
10	X ₁₀	1	4	2,13	0,51	Rendah

Sumber : Data diolah, 2007

Tabel 5. Standart Penilaian Skor Rata-rata Tingkat Manajerial Perusahaan Keluarga Generasi Penerus

No	Variabel	Nilai Min	Nilai Max	Rata-Rata	SD	Standar Penilaian
1	X ₁	0	50	1,67	9,13	Rendah
2	X ₂	0	85,71	34,12	27,28	Sedang
3	X ₃	2	5	3,27	1,08	Sedang
4	X ₄	2	5	2,9	1,03	Sedang
5	X ₅	1	5	2,47	1,07	Sedang
6	X ₆	1	2	1,93	0,25	Rendah
7	X ₇	1	4	2,5	0,94	Sedang
8	X ₈	1	4	2,13	0,57	Rendah
9	X ₉	1	4	3,7	0,75	Tinggi
10	X ₁₀	1	2	1,93	0,25	Rendah

Sumber : Data diolah, 2007

Variabel 11 (X₁₁) tidak dapat ditentukan skor rata-rata karena nilai X₁₁ merupakan proporsi pembiayaan antara pembiayaan dengan kekayaan pribadi dengan pinjaman modal.

Tabel 4 dan 5 menunjukkan perbedaan tingkat kebijakan manajerial antar generasi pada perusahaan keluarga. Adapun jawaban responden berdasarkan persentase jawabannya adalah sebagai berikut.

1) Tingkat Kebijakan Manajerial Generasi Pertama Perusahaan Keluarga

Tingkat kebijakan manajerial perusahaan keluarga diukur dari sebelas variabel. Masing-masing variabel dapat dideskripsikan dari hasil analisis deskriptif dengan menggunakan program SPSS yang telah dilakukan. Tabel 6-12 menunjukkan diskripsi jawaban responden (perusahaan keluarga generasi pertama) terhadap masing-masing variabel penelitian.

Tabel 6. Persentase Pelibatan Non-Keluarga dalam Perusahaan Keluarga Generasi Pertama

No	Persentase Keterlibatan	Frekuensi	Persentase
1	0	28	93,3
2	33	2	6,7
Total		30	100

Sumber : Data diolah, 2007

Tabel 6 menunjukkan bahwa dari 30 sampel, hanya dua perusahaan yang melibatkan pegawai non-keluarga sebagai manajer dalam perusahaan. Pelibatan itu sebesar 33% dari total pegawai perusahaan tersebut yang terdiri dari anggota keluarga dan non-keluarga. Manajer yang berasal dari keluarga sebesar 93,3%. Hal ini menunjukkan bahwa peran keluarga pada perusahaan keluarga di Boyolali meliputi kepemilikan dan manajerial.

Tabel 7. Persentase Pelibatan Anggota Keluarga Wanita dalam Perusahaan Keluarga Generasi Pertama

No	Persentase Keterlibatan	Frekuensi	Persentase
1	0	9	30
2	16,67	2	6,7
3	25,00	1	3,3
4	28,57	1	3,3
5	33,33	2	6,6

6	40,00	1	3,3
7	50,00	11	36,7
8	66,67	1	3,3
9	75,00	1	3,3
10	100,00	1	3,3
11	Total	30	100

Sumber : Data diolah, 2007

Tabel 7 menunjukkan bahwa 36,7% perusahaan keluarga melibatkan anggota keluarga wanita sama dengan anggota keluarga laki-laki. Namun 30% perusahaan keluarga hanya melibatkan anggota keluarga laki-laki saja tanpa melibatkan anggota keluarga perempuan dalam mengelola perusahaan. Sedangkan 3,3–6,7% perusahaan melibatkan anggota keluarga perempuan dengan proporsi keterlibatan yang bervariasi. Hal ini dipengaruhi oleh jumlah anggota wanita dalam keluarga, jenis pekerjaan. Industri ukiran logam lebih membutuhkan tenaga laki-laki dibandingkan wanita, sedangkan pada industri sapu ijuk lebih membutuhkan keterampilan & ketelatenan wanita daripada pria, sedangkan industri genteng dan batu bata tenaga wanita dan laki-laki hampir sama dibutuhkan oleh perusahaan.

Tabel 8. Manajemen Tim dalam Perusahaan Keluarga Generasi Pertama

No	Kriteria Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Setuju	0	0
2	Tidak Setuju	5	16,7
3	Netral	2	6,7
4	Setuju	14	46,7
5	Sangat Setuju	9	30
Total		30	100

Sumber : Data diolah, 2007

Tabel 8 menunjukkan besarnya tingkat manajemen tim yang dilakukan perusahaan keluarga. Tabel 8 memperlihatkan bahwa 30% perusahaan keluarga sangat setuju dan 46,7% setuju menggunakan manajemen tim dalam mengelola perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar (76,7%) perusahaan keluarga dikelola secara bersama-sama baik dalam penentuan kebijakan strategis ataupun teknis. Sedangkan 16,7% lebih suka mengelola sendiri perusahaan keluarga dengan meminimalkan peran anggota keluarga yang lain.

Tabel 9. Konflik dalam Perusahaan Keluarga Generasi Pertama

No	Kriteria Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Setuju	1	3,3
2	Tidak Setuju	19	63,3
3	Netral	6	20
4	Setuju	4	13,3
5	Sangat Setuju	0	0
Total		30	100

Sumber : Data diolah, 2007

Konflik yang terjadi pada perusahaan keluarga ditampilkan pada Tabel 9. Mayoritas responden yakni 63,3 tidak setuju bahwa perusahaan keluarga mereka telah terjadi konflik yang signifikan dan 13,3% mengakui bahwa telah terjadi konflik dalam pengelolaan perusahaan keluarga yang dipimpinnya. Sebanyak 20% responden menyatakan netral terhadap poin kuisioner ini. Konflik terjadi antar anggota keluarga dalam pengelolaan perusahaan. Suami-istri atau

orang tua dengan anak dapat menimbulkan perbedaan pendapat atau pandangan sehingga menciptakan konflik.

Tabel 10. Perencanaan Suksesi dalam Perusahaan Keluarga Generasi Pertama

No	Kriteria Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Setuju	0	0
2	Tidak Setuju	15	50
3	Netral	4	13,3
4	Setuju	9	30
5	Sangat Setuju	2	6,7
Total		30	100

Sumber : Data diolah, 2007

Aktivitas perencanaan peralihan perusahaan masih belum dilakukan oleh setengah (50%) dari perusahaan keluarga generasi pertama, sedangkan sebanyak 36,7% mendukung adanya pewarisan perusahaan bagi generasi penerusnya. Hal ini dilakukan dengan melibatkan generasi penerus dalam bekerja di perusahaan keluarga. Suksesi perusahaan secara umum berjalan mengalir tanpa suatu perencanaan yang matang. Sebagian besar responden memberikan jawaban karena anak-anak masih kecil sehingga belum memikirkan tentang peralihan usaha.

Tabel 11. Pelibatan Jasa profesional dalam Perusahaan Keluarga Generasi Pertama

No	Kriteria Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Setuju	0	0
2	Tidak Setuju	22	73,3
3	Netral	4	13,3
4	Setuju	4	13,3
5	Sangat Setuju	0	0
Total		30	100

Sumber : Data diolah, 2007

Tabel 11 menunjukkan minimnya pelibatan jasa profesional dalam pengelolaan perusahaan keluarga. Sebanyak 73,3% perusahaan keluarga cenderung untuk mengelola perusahaan dengan kemampuan sendiri tanpa melibatkan jasa profesional. Perusahaan yang cenderung menggunakan jasa profesional sebanyak 13,3%. Mereka melibatkan jasa profesional dalam memberikan saran dan masukan dalam menentukan kebijakan perusahaan.

Tabel 12. Waktu Aktivitas Strategis dalam Perusahaan Keluarga Generasi Pertama

No	Kriteria Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Setuju	0	0
2	Tidak Setuju	14	46,7
3	Netral	7	23,3
4	Setuju	8	26,7
5	Sangat Setuju	1	3,3
Total		30	100

Sumber : Data diolah, 2007

Kegiatan pemimpin perusahaan dalam merancang masa depan perusahaan keluarga ditampilkan pada Tabel 12. Sebagian besar pemimpin perusahaan generasi pertama banyak melakukan kegiatan teknis sehari-hari dari pada kegiatan untuk merumuskan strategi perusahaan. Sebanyak 46,7% pimpinan menyatakan tidak setuju untuk memanfaatkan sebagian besar waktu untuk kegiatan strategis dan hanya 30% yang lain sepakat untuk mengalokasikan waktu untuk kegiatan strategis. Hal ini disebabkan karena pekerjaan dilakukan oleh

seluruh keluarga sehingga setiap anggota keluarga aktif dalam kegiatan rutin perusahaan. Pelibatan anggota keluarga memberikan berbagai keuntungan dari segi komitmen, dukungan dan keuangan.

Tabel 13. Manajemen Keuangan dalam Perusahaan Keluarga Generasi Pertama

No	Kriteria Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Setuju	0	0
2	Tidak Setuju	19	63,3
3	Netral	5	16,7
4	Setuju	5	16,7
5	Sangat Setuju	1	3,3
Total		30	100

Sumber : Data diolah, 2007

Manajemen keuangan merupakan salah satu hal penting dalam manajemen perusahaan secara umum. Pimpinan perusahaan keluarga sebagian besar (63,3%) masih menggunakan manajemen keuangan yang sederhana dalam mengelola perusahaan. Hasil wawancara yang dilakukan menunjukkan bahwa perusahaan keluarga merasa bahwa usaha yang dijalankan masih kecil dan tidak perlu dilakukan pembukuan yang cermat. Hanya sebagian kecil perusahaan (20%) yang telah menggunakan manajemen keuangan yang baik untuk perusahaan, yakni dengan membuat laporan keuangan bulanan, dan memisahkan antara keuangan perusahaan dan keuangan keluarga.

Tabel 14. Pengaruh Pendiri dalam Perusahaan Keluarga Generasi Pertama

No	Kriteria Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Setuju	0	0
2	Tidak Setuju	4	13,3
3	Netral	3	10

4	Setuju	23	76,7
5	Sangat Setuju	0	0
Total		30	100

Sumber : Data diolah, 2007

Tabel 14 menunjukkan pengaruh pendiri terhadap manajemen pengelolaan perusahaan keluarga. Mayoritas pimpinan perusahaan keluarga (76,6%) memiliki gaya kepemimpinan dan manajerial yang dipengaruhi oleh para pendahulu bisnis di bidang yang sama dengan bidang usahanya, hanya sebagian kecil (13,3%) pimpinan perusahaan yang mengelola perusahaan dengan metode dan tujuan bisnis yang dirumuskan dirinya sendiri.

Tabel 15. Pertimbangan Go Publik dalam Perusahaan Keluarga Generasi Pertama

No	Kriteria Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Setuju	1	3,3
2	Tidak Setuju	25	83,3
3	Netral	3	10
4	Setuju	1	3,3
5	Sangat Setuju	0	0
Total		30	100

Sumber : Data diolah, 2007

Sebagian besar perusahaan keluarga tidak setuju apabila perusahaan dijual ke publik, yakni 83,3% memilih perusahaan dimiliki oleh keluarga. Sedangkan 3,3% membuka peluang untuk go publik. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan keluarga menginginkan hanya keluarga yang memiliki dan mengontrol perusahaan sebagai manajemen.

Tabel 16. Pembiayaan Usaha Dalam Perusahaan Keluarga Generasi Pertama

No	Pembiayaan Usaha	Frekuensi	Persentase
1	Kekayaan pribadi	18	60
2	Pinjaman	12	40
Total		30	100

Sumber : Data diolah, 2007

Pembiayaan dalam aktivitas perusahaan keluarga sebagian besar dari perusahaan keluarga yang disurvei memilih menggunakan kekayaan pribadi sebagai modal usaha yakni sebesar 60%. Sedangkan sebagian yang lain (40%) menggunakan jasa perbankan dalam pembiayaan perusahaan. Keputusan pembiayaan perusahaan ditentukan oleh keberanian pemilik perusahaan untuk menanggung resiko. Modal yang berasal dari pinjaman perbankan maka ia harus mengembalikan dana yang telah disepakati pada waktu tertentu. Hal yang kadang atau sering terjadi adalah pada saat jatuh tempo perusahaan keluarga tidak memiliki cadangan keuangan yang cukup sehingga salah satu langkah yang ditempuh adalah menjual produk dengan harga dibawah harga rata-rata walaupun ini akan mengakibatkan kerugian bagi dirinya dan orang lain. Kondisi ini mengakibatkan harga tidak stabil dan merugikan sesama pemilik perusahaan yang sejenis.

2) Tingkat Kebijakan Manajerial Generasi Penerus Perusahaan Keluarga

Tingkat kebijakan manajerial perusahaan keluarga generasi penerus diukur dari sebelas variabel.

Tabel 17. Persentase Pelibatan Non-Keluarga dalam Perusahaan Keluarga Generasi Penerus

No	Persentase Keterlibatan	Frekuensi	Persentase
1	0	29	96,7
2	50	1	3,3
Total		30	100

Sumber : Data diolah, 2007

Tabel 17 menunjukkan bahwa dari 30 sampel, hanya satu perusahaan yang melibatkan non-keluarga dalam perusahaan. Pelibatan itu sebesar 50% dari total pegawai perusahaan tersebut yang terdiri dari anggota keluarga dan non-keluarga. Sedangkan mayoritas perusahaan keluarga generasi penerus (96,7%) hanya melibatkan anggota keluarga dalam menjalankan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun perusahaan telah diwariskan ke generasi penerus namun pengelolaan perusahaan masih tertutup hanya dikelola oleh anggota keluarga tanpa melibatkan orang lain.

Tabel 18. Persentase Pelibatan Anggota Keluarga Wanita dalam Perusahaan Keluarga Generasi Penerus

No	Persentase Keterlibatan	Frekuensi	Persentase
1	0	10	33,3
2	20	1	3,3
3	25	1	3,3
4	42,85	2	6,7
5	50	11	36,7
6	53,33	1	3,3
7	57,14	1	3,3
8	66,67	1	3,3
9	80,00	1	3,3
10	85,71	1	3,3

Total	30	100
-------	----	-----

Sumber : Data diolah, 2007

Tabel 18 menunjukkan bahwa 36,7% perusahaan keluarga melibatkan anggota keluarga wanita sama dengan anggota keluarga laki-laki. Namun 33,3% perusahaan keluarga hanya melibatkan anggota keluarga laki-laki saja. Sedangkan 3,3–6,7% perusahaan melibatkan anggota keluarga perempuan dengan proporsi keterlibatan yang bervariasi. Pelibatan anggota keluarga wanita yang cukup tinggi (36,7%) disebabkan oleh faktor jenis usaha. Perusahaan keluarga yang telah alih generasi didominasi oleh perusahaan genteng dan bata. Kedua perusahaan ini memberikan peluang yang sama antara laki-laki dan wanita sehingga nilai proporsi 50% karyawan laki-laki dan perempuan memiliki nilai tertinggi.

Tabel 19. Manajemen Tim dalam Perusahaan Keluarga Generasi Penerus

No	Kriteria Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Setuju	0	0
2	Tidak Setuju	12	40
3	Netral	0	0
4	Setuju	16	53,3
5	Sangat Setuju	2	6,7
Total		30	100

Sumber : Data diolah, 2007

Tabel 19 menunjukkan besarnya tingkat manajemen tim yang dilakukan perusahaan keluarga. Tabel 19 memperlihatkan bahwa 53,3% perusahaan keluarga setuju dan 6,7% sangat setuju menggunakan manajemen tim dalam mengelola perusahaan. Hal ini

menunjukkan bahwa sebagian besar (60%) perusahaan keluarga dikelola secara bersama-sama. Sedangkan 40% lebih suka mengelola sendiri perusahaan keluarga dengan meminimalkan peran anggota keluarga yang lain.

Tabel 20. Konflik dalam Perusahaan Keluarga Generasi Penerus

No	Kriteria Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Setuju	0	0
2	Tidak Setuju	16	53,35
3	Netral	2	6,71
4	Setuju	11	36,7
5	Sangat Setuju	1	3,3
Total		30	100

Sumber : Data diolah, 2007

Konflik yang terjadi pada perusahaan keluarga ditampilkan pada Tabel 20. Sebagian besar responden (53,3) tidak setuju bahwa telah terjadi konflik yang signifikan dan 36,7% mengakui bahwa telah terjadi konflik dalam pengelolaan perusahaan keluarga yang dipimpinnya. Sebanyak 6,71% responden menyatakan netral. Persentase konflik meningkat dari generasi pertama yakni dari 13,3% menjadi 40%. Hal ini sesuai dengan penelitian Beckhard & Dyer (1983) yang menyatakan bahwa konflik pada perusahaan keluarga akan meningkat dengan bertambahnya generasi yang terlibat pada perusahaan keluarga.

Tabel 21. Perencanaan Suksesi dalam Perusahaan Keluarga Generasi Penerus

No	Kriteria Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Setuju	3	10
2	Tidak Setuju	19	63,3

3	Netral	0	0
4	Setuju	7	23,3
5	Sangat Setuju	1	3,3
	Total	30	100

Sumber : Data diolah, 2007

Aktivitas perencanaan peralihan perusahaan masih belum dilakukan oleh sebagian besar (63,3%) dari perusahaan keluarga generasi penerus, sedangkan sebanyak 26,7% mendukung adanya pewarisan perusahaan bagi generasi penerusnya. Hal ini dilakukan dengan melibatkan generasi penerus dalam bekerja di perusahaan, mengenalkan lebih dalam tentang bisnis dan memberikan delegasi wewenang.

Tabel 22. Jasa Profesional dalam Perusahaan Keluarga Generasi Penerus

No	Kriteria Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Setuju	2	6,7
2	Tidak Setuju	28	93,3
3	Netral	0	0
4	Setuju	0	0
5	Sangat Setuju	0	0
	Total	30	100

Sumber : Data diolah, 2007

Tabel 22 menunjukkan minimnya pelibatan jasa profesional dalam pengelolaan perusahaan keluarga. Seluruh perusahaan keluarga cenderung untuk mengelola perusahaan dengan kemampuan sendiri, dengan tanpa melibatkan jasa profesional dalam memberikan saran dan masukan dalam menentukan kebijakan perusahaan. Pemilik perusahaan generasi penerus merasa yakin dengan kemampuan diri dan

keluarganya dalam mengelola bisnis yang telah diwarisi secara turun temurun.

Tabel 23. Waktu Aktivitas Strategis dalam Perusahaan Keluarga Generasi Penerus

No	Kriteria Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Setuju	2	6,7
2	Tidak Setuju	18	60
3	Netral	3	10
4	Setuju	7	23,3
5	Sangat Setuju	0	0
Total		30	100

Sumber : Data diolah, 2007

Kegiatan pemimpin perusahaan dalam merancang masa depan perusahaan keluarga ditampilkan pada Tabel 23. Sebagian besar pemimpin perusahaan generasi penerus lebih tersibukkan dengan kegiatan teknis sehari-hari dari pada kegiatan untuk merumuskan strategi perusahaan. Sebanyak 66,7% dari tiga puluh sampel penelitian, pimpinan perusahaan menyatakan tidak setuju untuk memanfaatkan sebagian besar waktu untuk kegiatan strategis dan hanya 23,3% pimpinan perusahaan yang sepakat dan sangat setuju untuk mengalokasikan sebagian besar waktu yang dimiliki untuk kegiatan strategis. Jumlah perusahaan keluarga yang besar dalam menitikberatkan aktivitas pada hal teknis karena didukung oleh jenis usaha yang dikelola. Mayoritas generasi penerus berasal dari sektor industri batu bata dan genting yang pada umumnya menjadikan usaha

ini bukan sebagai usaha pokok sehingga mereka kurang berfikir strategis untuk mengembangkan secara masif usaha keluarga tersebut.

Tabel 24. Manajemen Keuangan dalam Perusahaan Keluarga Generasi Penerus

No	Kriteria Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Setuju	1	3,3
2	Tidak Setuju	26	86,7
3	Netral	1	3,3
4	Setuju	2	6,7
5	Sangat Setuju	0	0
Total		30	100

Sumber : Data diolah, 2007

Manajemen keuangan merupakan salah satu hal penting dalam manajemen perusahaan secara umum. Pimpinan perusahaan keluarga sebagian besar (86,6%) masih menggunakan manajemen keuangan yang sederhana dalam mengelola perusahaan. Hanya bagian kecil (6,7%) yang telah menggunakan manajemen keuangan yang baik untuk perusahaan, yakni dengan membuat laporan keuangan bulanan, dan memisahkan antara keuangan perusahaan dan keuangan keluarga. Hal ini dilatar belakangi oleh kurangnya kesadaran bagi pengelola perusahaan terhadap pentingnya pembukuan keuangan yang baik, serta sebagian besar beranggapan bahwa keuangan yang dikelola kecil sehingga tidak perlu pembukuan yang rapi.

Tabel 25. Pengaruh Pendiri dalam Perusahaan Keluarga Generasi Penerus

No	Kriteria Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Setuju	1	3,3
2	Tidak Setuju	2	6,7

3	Netral	2	6,7
4	Setuju	25	83,3
5	Sangat Setuju	0	0
Total		30	100

Sumber : Data diolah, 2007

Tabel 25 menunjukkan pengaruh pendiri terhadap manajemen pengelolaan perusahaan keluarga. Sebagian kecil pimpinan perusahaan keluarga (10%) memiliki gaya kepemimpinan dan manajerial yang dirumuskan dirinya sendiri. Sedangkan mayoritas (83,3%) pimpinan perusahaan dipengaruhi oleh pimpinan generasi yang mengawali atau membangun perusahaan keluarga.

Tabel 26. Go Publik dalam Perusahaan Keluarga Generasi Penerus

No	Kriteria Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Setuju	2	6,7
2	Tidak Setuju	28	93,3
3	Netral	0	0
4	Setuju	0	0
5	Sangat Setuju	0	0
Total		30	100

Sumber : Data diolah, 2007

Seluruh perusahaan keluarga tidak setuju apabila perusahaan dijual ke publik. Perusahaan keluarga generasi penerus lebih memilih perusahaan untuk dimiliki oleh keluarga tanpa melibatkan orang lain dalam kepemilikan. Hal ini disebabkan usaha yang dijalankan masih tergolong usaha kecil dan masih mampu mengelola perusahaan dengan manajemen keluarga. Kekurangan pendanaan usaha dapat diperoleh

dengan menjual asset pribadi, atau mencari pinjaman tanpa harus menjual sebagian milik perusahaan menjadi milik umum.

Tabel 27. Pembiayaan Usaha dalam Perusahaan Keluarga Generasi Penerus

No	Pembiayaan Usaha	Frekuensi	Persentase
1	Kekayaan pribadi	20	66,7
2	Pinjaman	10	33,7
	Total	30	100

Sumber : Data diolah, 2007

Pembiayaan dalam aktivitas perusahaan keluarga sebagian besar dari perusahaan keluarga yang disurvei memilih menggunakan kekayaan pribadi sebagai modal usaha yakni sebesar 66,7%. Sedangkan sebagian yang lain (33,7%) menggunakan jasa perbankan dalam pembiayaan perusahaan. Keputusan pembiayaan perusahaan ditentukan oleh keberanian pemilik perusahaan untuk menanggung resiko. Modal yang berasal dari pinjaman perbankan maka ia harus mengembalikan dana yang telah disepakati pada waktu tertentu. Hal yang kadang atau sering terjadi adalah pada saat jatuh tempo perusahaan keluarga tidak memiliki cadangan keuangan yang cukup sehingga salah satu langkah yang ditempuh adalah menjual produk dengan harga dibawah harga rata-rata walaupun ini akan mengakibatkan kerugian bagi dirinya dan orang lain. Kondisi ini mengakibatkan harga tidak stabil dan merugikan sesama pemilik perusahaan yang sejenis.

2. Analisis Inferensial

a. Uji Anova

Analisis Anova merupakan salah satu metode untuk mengetahui apakah ada perbedaan rata-rata yang signifikan antara dua kelompok atau lebih. Analisis anova terhadap sepuluh variabel kebijakan manajerial perusahaan keluarga antara generasi pertama dan generasi penenrus di Kab. Boyolali ditampilkan pada Tabel 28.

Tabel 28. Hasil Uji Anova Variabel Kebijakan Manajerial Perusahaan Keluarga

No	Hipotesis	Gen_1	Gen_P	F	P
1	Pelibatan manajer non-keluarga (% non-keluarga)	2,22	1,67	0,060	0,808
2	Anggota keluarga wanita yang terlibat dalam perusahaan (% wanita)	32,84	34,12	0,033	0,856
3	Penggunaan manajemen tim	3,90	3,27	5,405	0,024
4	konflik dan ketidaksepakatan yang terjadi antar anggota keluarga	2,43	2,90	3,942	0,052
5	Perumusan perencanaan suksesi kepemimpinan	2,94	2,47	2,900	0,094
6	Pemanfaatan konsultan, penasehat dan jasa profesional dari luar	2,40	1,93	11,102	0,002
7	waktu yang digunakan untuk aktivitas manajemen strategis	2,87	2,50	2,295	0,135
8	Penggunaan manajemen keuangan yang teliti dan rumit	2,60	2,13	5,800	0,019
9	Pertimbangan go publik	2,13	1,93	3,729	0,058
10	Tingkat pengaruh metode dan tujuan awal dari pendiri	3,63	3,70	0,124	0,726

Sumber : Data diolah, 2007

Hasil analisis menunjukkan tiga variabel memiliki perbedaan yang signifikan ($p < 0,050$) yakni penggunaan manajemen tim, pemanfaatan konsultan, penasehat dan jasa profesional dari luar, dan penggunaan manajemen keuangan. Tingkat penggunaan manajemen tim pada generasi pertama memiliki rata-rata standar tinggi (3,90), sedangkan generasi penerus memiliki rata-rata standar sedang (3,27). Perbedaan rata-rata manajemen tim antar generasi perusahaan keluarga bernilai signifikan ($p = 0,024$) dengan tingkat kepercayaan 95%. Pelibatan jasa profesional dari luar oleh perusahaan keluarga menunjukkan perbedaan yang signifikan antar generasi ($p = 0,002$). Pelibatan jasa profesional dari luar pada generasi pertama memiliki tingkat rata-rata standar sedang (2,40) sedangkan pada generasi penerus memiliki rata-rata standar rendah (1,93). Manajemen keuangan generasi penerus lebih sederhana dibandingkan dengan generasi pertama. Generasi penerus memiliki nilai rata-rata standar manajemen keuangan rendah (2,13), sedangkan generasi pertama memiliki rata-rata standar sedang (2,60). Perbedaan manajemen keuangan antar generasi memiliki nilai signifikan dengan $p = 0,019$.

Hasil analisis anova juga menggambarkan dua variabel yang memiliki perbedaan yang signifikan pada derajat kepercayaan 94% ($0,050 < p < 0,060$), yakni variabel konflik antar anggota keluarga dan pertimbangan go publik. Perusahaan keluarga generasi penerus memiliki tingkat konflik yang lebih tinggi dibandingkan pada generasi pertama.

Nilai rata-rata standar konflik pada generasi penerus adalah 2,90 sedangkan generasi pertama 2,43. Kecenderungan untuk go publik pada perusahaan pertama memiliki nilai rata-rata standar sedang (2,13), sedangkan pada generasi penerus memiliki rata-rata standar rendah (1,93).

Lima variabel lain yang diujikan memiliki perbedaan yang tidak signifikan antara generasi pertama dengan generasi penerus. Variabel yang memiliki tingkat perbedaan tidak signifikan adalah pelibatan manajer non-keluarga ($p = 0,808$), pelibatan anggota keluarga wanita dalam perusahaan ($p = 0,856$), perencanaan suksesi kepemimpinan ($p = 0,094$), waktu yang digunakan untuk kegiatan strategis ($p = 0,135$), tingkat pengaruh metode dan tujuan awal pendiri ($p = 0,726$).

Hasil analisis anova menunjukkan dari lima variabel yang signifikan, hanya satu yang mendukung hipotesis yakni tentang konflik dan ketidaksepahaman antara anggota keluarga dalam perusahaan. Empat variabel yang lain menghasilkan simpulan yang berbeda dengan hipotesis yakni tentang penggunaan manajemen tim, pemanfaatan konsultan, penasehat dan jasa profesional dari luar, dan penggunaan manajemen keuangan. Hasil analisis anova menunjukkan generasi penerus memiliki tingkat rata-rata standar yang lebih rendah daripada generasi penerus terhadap empat variabel tersebut.

Perbedaan hasil analisis dengan hipotesis dapat dijelaskan dengan memperhatikan diskripsi umum perusahaan keluarga yang meliputi

variabel lama usaha, jumlah karyawan dan jumlah asset yang dimiliki. Tabel 29 menunjukkan diskripsi keempat variabel tersebut pada generasi pertama dan penerus perusahaan keluarga di Boyolali.

Tabel 29. Komparasi Empat Variabel Umum Perusahaan Keluarga

No	Variabel (mean)	Generasi Pertama	Generasi Penenrus
1	Lama usaha	15 tahun	39 tahun
2	Jumlah karyawan	13 karyawan	7 karyawan
3	Jumlah aktiva	69,3 Juta	28,47 Juta
4	Bidang industri (tiga besar)	Gendeng (43,3%) Batu bata (16,7%) Tahu (16,7%)	Ukiran tembaga (43,3%) Krupuk rambak (20%) Sapu ijuk (16,7%)

Sumber : Data diolah, 2007

Manajemen tim berkaitan erat dengan skala organisasi pada perusahaan keluarga. Hal ini dapat dilihat dari kuantitas karyawan. Jumlah karyawan yang semakin besar memiliki rentang kendali yang besar juga, hal ini menuntut pengelolaan yang lebih rumit dan kerja sama pada tingkat manajemen. Keadaan sebaliknya, apabila jumlah karyawan sedikit maka pengelolaannya menjadi lebih sederhana dan dapat dikelola oleh seorang pemimpin perusahaan. Tabel 29 menunjukkan bahwa generasi pertama memiliki rata-rata karyawan 13 orang sedangkan generasi penerus memiliki rata-rata karyawan 7 orang. Kuantitas karyawan pada generasi pertama mendorong pengelolaan usaha dengan manajemen tim daripada generasi penerus.

Variabel skala industri memberikan gambaran tentang perbedaan manajemen keuangan dan pemanfaatan jasa profesional dari luar. Perusahaan dengan skala industri yang besar membutuhkan pengelolaan

yang lebih kompleks dibandingkan industri skala menengah dan kecil. Keterbatasan kemampuan manajemen dalam kegiatan-kegiatan manajerial mendorong peningkatan kebutuhan jasa profesional bagi perusahaan. Pengelolaan keuangan juga dituntut lebih rumit dan profesional. Pemanfaatan jasa profesional semakin berkurang pada skala industri yang lebih kecil. Pengelolaan perusahaan lebih sederhana dan dapat dikelola secara mandiri oleh manajemen perusahaan. Manajemen keuangan yang diterapkan juga lebih fleksibel. Tabel 29 menunjukkan bahwa perusahaan keluarga generasi pertama memiliki rata-rata nilai asset usaha 69,3 juta sedangkan generasi penerus 28,47 juta. Hal ini mendukung hasil penelitian bahwa perusahaan keluarga generasi pertama lebih besar melibatkan jasa profesional dari luar dibandingkan generasi penerus. Manajemen keuangan yang digunakan juga semakin rumit. Hal ini juga didukung faktor jumlah karyawan pada perusahaan keluarga.

Skala industri juga berpengaruh terhadap kecenderungan untuk go publik. Perusahaan dengan skala industri yang semakin besar akan membutuhkan dana yang semakin besar pula untuk mengelola dan mengembangkan industrinya. Go publik merupakan salah satu cara menghimpun dana dari luar untuk masuk dan dikelola oleh perusahaan. Kecenderungan go publik akan semakin besar pada skala industri yang besar. Faktor lain pendorong kecenderungan untuk go publik adalah faktor bidang usaha. Industri yang memiliki pangsa pasar luar negeri (industri

ekspor-impor) memiliki kecenderungan yang lebih untuk go publik daripada industri yang memiliki pangsa pasar domestik. Tabel 29 memperlihatkan bahwa pada generasi pertama perusahaan keluarga memiliki skala industri yang lebih besar daripada generasi penerus. Tiga segmen industri terbesar pada generasi pertama adalah industri ukiran tembaga (43,3%), krupuk pati (20%) dan sapu ijuk (16,7%). Generasi penerus memiliki skala industri yang lebih kecil daripada generasi pertama. Tiga segmen industri terbesar pada generasi penerus adalah pengkrajin genteng (43,3%), batu bata (16,7%), dan tahu (16,7%). Segmentasi pasar industri ukiran tembaga (generasi pertama) lebih didominasi *foreign market* daripada *local market*. Industri pada generasi penerus memiliki segmen pasar *local market*. Hal ini mendorong industri ukiran tembaga untuk menghimpun dana melalui go publik dari pada industri pada generasi penerus.

b. Uji Chi Kuadrat

Hasil analisis uji Chi kuadrat digunakan untuk mengambil keputusan terhadap hipotesis 11. Keputusan menerima atau menolak hipotesis 11 didasarkan pada hasil analisis yang ditunjukkan tabulasi silang dan hasil uji chi kuadrat disajikan pada Tabel 30 dan 31.

Tabel 30. Tabulasi Silang Tingkat Generasi-Pembiayaan Usaha

No	Tingkat Generasi	Pembiayaan Usaha		Total
		Equity	Debt	
1	Generasi Pertama	18	12	30

2	Generasi Penerus	20	10	30
Total		38	22	60

Sumber : Data diolah, 2007

Tabel 31. Nilai Tes Chi-Kuadrat

No	Variabel	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
1	Pearson Chi-Square	0,287	1	0,592		
2	Continuity Correction(a)	0,072	1	0,789		
3	Fisher's Exact Test				0,789	0,395
4	Linear-by-Linear Association	0,282	1	0,595		
5	N of Valid Cases	60				

Sumber : Data diolah, 2007

Hasil analisis tabulasi silang tingkat generasi terhadap pembiayaan usaha menunjukkan bahwa 60% (18) perusahaan keluarga generasi pertama menggunakan kekayaan pribadi untuk menjalankan usaha dan 40% (12) perusahaan menggunakan sumber dana pinjaman.

Penggunaan kekayaan pribadi sebagai modal usaha pada generasi penerus lebih tinggi daripada pertama. Generasi penerus yang menggunakan kekayaan pribadi untuk pembiayaan usaha mencapai 66,67%, lebih tinggi 6,67% daripada generasi pertama. Penggunaan dana pinjaman guna pembiayaan usaha pada generasi penerus sebesar 33,33%, lebih rendah 6,37% daripada generasi pertama. Pembiayaan usaha perusahaan keluarga secara umum masih banyak menggunakan kekayaan pribadi daripada dana pinjaman. Total perusahaan keluarga yang

menggunakan kekayaan pribadi untuk pembiayaan usaha mencapai 63,33%, sedangkan pembiayaan dari dana pinjaman mencapai 36,67%.

Tabel analisis chi kuadrat menunjukkan bahwa nilai chi kuadrat sebesar 0,287 dengan nilai signifikan (asyp. sig) 0,592. Variabel pembiayaan usaha dinyatakan sebagai variabel pembeda yang signifikan manakala nilai asymp. Sig 0,050 dengan tingkat kepercayaan 95%. Berdasarkan nilai asymp. Sig yang diperoleh (0,592) berarti variabel pembiayaan usaha antar generasi tidak memiliki perbedaan yang signifikan, sehingga keputusannya menolak H_0 dan menerima H_a bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan tentang pembiayaan usaha antara generasi pertama dengan generasi penerus perusahaan keluarga di kabupaten Boyolali.

c. Uji Diskriminan

Analisis diskriminan digunakan untuk mengetahui aspek-aspek yang membedakan kelompok dan menggunakan ukuran itu untuk melakukan pengelompokan baru. Tujuan analisis diskriminan secara khusus adalah:

- 1) Mengetahui apakah ada perbedaan yang jelas antar kelompok pada variabel dependen.
- 2) Menentukan variabel yang membedakan antara kelompok satu dengan yang lain.

- 3) Membuat fungsi atau model diskriminan.
- 4) Melakukan klasifikasi obyek terhadap kelompok.

Analisis diskriminan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode stepwise. Model analisis diskriminan ini dilakukan secara bertahap untuk menentukan variabel mana yang paling memberikan kontribusi bagi perbedaan antar kelompok. Variabel-variabel pembeda kemudian dimasukkan dalam model diskriminan untuk mendapatkan hasil yang baik. Analisis stepwise setelah melalui empat tahap menghasilkan variabel yang masuk dalam analisis dan yang tidak dimasukkan dalam analisis, ditunjukkan pada Tabel 32 dan 33

Tabel 32. Variabel yang Dibuang dalam Analisis Diskriminan

No	Variabel	Tolerance	Min. Tolerance	F To Enter	Wilks' Lambda
1	Pelibatan Non Keluarga	0,827	0,827	0,799	0,651
2	Pelibatan Keluarga yang Wanita	0,986	0,903	0,003	0,660
3	Perencanaan Suksesi	0,816	0,816	0,236	0,657
4	Waktu Aktivitas Strategis	0,886	0,880	0,878	0,650
5	Manajemen Keuangan	0,778	0,778	0,351	0,656
6	Pengaruh Pendiri	0,852	0,847	0,582	0,653
7	Pembiayaan Usaha	0,884	0,879	0,060	0,659

Sumber : Data diolah, 2007

Tabel 33. Variabel yang Dipakai dalam Analisis Diskriminan

No	Variabel	Tolerance	F To Remove	Wilks' Lambda
1	Jasa Profesional	0,999	7,644	0,752
2	Manajemen Tim	0,936	6,468	0,738

3	Konflik	0,904	6,929	0,743
4	Go Publik	0,954	4,475	0,714

Sumber : Data diolah, 2007

Tahap awal semua variabel dianalisis, kemudian diambil variabel dengan nilai Wilks' Lambda terkecil untuk diambil sebagai variabel yang akan dimasukkan dalam analisis, hal itu dilakukan secara bertahap hingga harga Wilks' Lambda variabel cenderung sama. Analisis tahap keempat menghasilkan harga Wilks' Lambda yang cenderung sama sehingga proses analisis selesai. Nilai Wilks' Lambda antara nol dan satu. Nilai mendekati angka nol berarti data tiap kelompok cenderung berbeda, sedangkan nilai Wilks' Lambda mendekati satu berarti data tiap kelompok cenderung sama.

Ringkasan analisis yang dimasukkan dalam proses analisis deskriminan ditunjukkan pada Tabel 34.

Tabel 34. Hasil Analisis Variabel Pembeda

Step	Entered	Wilks' Lambda							
		Statistic	df 1	df 2	df3	Exact F			
						Statistic	df 1	df2	Sig.
1	Jasa Profesional	0,839	1	1	58,000	11,102	1	58,000	0,002
2	Manajemen Tim	0,782	2	1	58,000	7,947	2	57,000	0,001
3	Konflik	0,714	3	1	58,000	7,480	3	56,000	0,000
4	Go Publik	0,660	4	1	58,000	7,077	4	55,000	0,000

Sumber : Data diolah, 2007

Variabel jasa profesional memiliki nilai Wilks' Lambda 0,839, dengan nilai signifikan 0,002 berarti pada tahap pertama sebesar 83,9% varian tidak dapat dijelaskan oleh perbedaan antar grup. Penambahan

variabel manajemen tim, konflik dan go publik pada tahap selanjutnya menghasilkan nilai Wilks' Lambda 0,782; 0,714; 0,660. Hal ini menunjukkan semakin kecil varian yang tidak dapat dijelaskan oleh perbedaan antar grup yakni sebesar 66%.

Analisis deskriminan dengan metode stepwise menunjukkan variabel pembeda antar grup dari setiap tahap analisis. Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa variabel jasa profesional merupakan variabel yang pembeda yang teridentifikasi pertama kali, disusul variabel manajemen tim, konflik dan go publik pada tahap 2,3 dan 4. Hal ini menunjukkan bahwa variabel jasa profesional paling dominan sebagai pembeda antar grup generasi perusahaan keluarga. Variabel manajemen tim sebagai pembeda kedua kemudian konflik dan go publik. Hal ini sesuai dengan hasil analisis varian (ANOVA). Namun pada analisis ANOVA variabel manajemen keuangan menduduki perbedaan variasi ke dua antar grup, sedangkan pada analisis deskriminan variabel manajemen keuangan tidak muncul sebagai variabel yang dianalisis. Hal ini disebabkan hasil analisis stepwise menunjukkan bahwa variabel manajemen keuangan memiliki nilai wilks' lamda yang lebih besar dari keempat variabel tersebut, hal ini berarti variabel manajemen keuangan memiliki tingkat yang lebih besar tentang varian yang tidak dapat ijelaskan oleh perbedaan antar grup.

Fungsi diskriminan terbaik dihasilkan dari analisis fungsi diskriminan canonical. Hasil analisis ditunjukkan Tabel 35, 36, 37.

Tabel 35. Nilai Angka Eigen

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	0,515	100	100	0,583

Sumber : Data diolah, 2007

Tabel 36. Nilai Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	0,660	23,251	4	0,000

Sumber : Data diolah, 2007

Kebaikan model fungsi diskriminan canonical dapat di lihat dari nilai eigen dan nilai korelasi canonical. Tabel 35 menunjukkan nilai eigen fungsi canonical sebesar 0,515 dan nilai korelasi canonical sebesar 0,583. Koefisien tersebut diuji dengan nilai Wilks' Lambda sebesar 0,660 atau nilai chi kuadrat sebesar 23,251. Hasil pengujian signifikan dengan memperlihatkan nilai sig 0,000.

Hasil analisis diskriminan yang terakhir adalah koefisien fungsi dari variabel pembeda dan nilai konstan yang ditunjukkan oleh Tabel 37.

Tabel 37. Klasifikasi Koefisien Fungsi Variabel Pembeda

No	Variabel	Tingkat Generasi	
		Generasi Pertama	Generasi Penerus
1	Manajemen Tim	3,472	2,703
2	Konflik	0,785	1,721
3	Jasa Profesional	7,775	6,216
4	Go Publik	13,090	11,396
5	(Constant)	-31,711	-24,628

Sumber : Data diolah, 2007

Tabel 37 menunjukkan bahwa pada kelompok generasi pertama memiliki nilai konstanta -31,711, koefisien variabel manajemen tim sebesar 3,472. Variabel konflik, jasa professional dan go public memiliki nilai koefisien sebesar 0,785; 7,775 dan 13,090. Persamaan diskriminan berdasarkan hasil analisis menggunakan model Fisher adalah:

$$Z_{\text{gen pertama}} = -31,711 + 3,472\text{MANAJEMEN TIM} + 0,785\text{KONFLIK} \\ + 7,775\text{JASA PROFESSIONAL} + 13,090\text{GO PUBLIK}$$

Kelompok generasi penerus memiliki nilai konstanta -24,628, koefisien variabel manajemen tim sebesar 2,703. Variabel konflik, jasa professional dan go public memiliki nilai koefisien sebesar 1,721; 6,216 dan 11,396. Persamaan diskriminan berdasarkan hasil analisis menggunakan model Fisher adalah:

$$Z_{\text{gen penerus}} = -24,628 + 2,703\text{MANAJEMEN TIM} + 1,721\text{KONFLIK} \\ + 6,216\text{JASA PROFESSIONAL} + 11,396\text{GO PUBLIK}$$

Skor perbedaan kebijakan manajerial antar generasi perusahaan keluarga hasil analisis sebesar :

$$Z = Z_{\text{gen pertama}} - Z_{\text{gen penerus}} \\ Z = -7,083 + 0,769\text{MANAJEMEN TIM} - 0,936\text{KONFLIK} \\ + 1,559\text{JASA PROFESSIONAL} + 1,694\text{GO PUBLIK}$$

Persamaan ini digunakan untuk mengklasifikasikan perusahaan keluarga apakah termasuk pada grup generasi pertama atau generasi penerus. Hal ini dilakukan dengan menentukan skor Z perusahaan keluarga, kemudian

membandingkan dengan nilai angka kritis (Z_{CU}). Angka kritis ditentukan dengan persamaan 5:

$$Z_{CU} = \frac{N_A Z_B + N_B Z_A}{N_A + N_B} \dots\dots\dots(5)$$

N_A dan N_B merupakan jumlah sampel pada grup A dan B yakni pada sampel generasi pertama dan penerus ($N_A = 30$, $N_B = 30$). Z_A dan Z_B menunjukkan angka fungsi pada grup centroid A dan B. Tabel 38 menunjukkan angka fungsi pada grup centroid generasi pertama dan penerus perusahaan keluarga.

Tabel 38. Fungsi Grup Centroid

No	Tingkat Generasi	Function
1	Generasi Pertama	0,705
2	Generasi Penerus	-0,705

Sumber : Data diolah, 2007

$$\begin{aligned} \text{Nilai } Z_{CU} &= \frac{N_A Z_B + N_B Z_A}{N_A + N_B} \\ &= \frac{30 \times (0,705) + 30(-0,705)}{30 + 30} \\ &= 0 \end{aligned}$$

Nilai Z_{CU} digunakan sebagai nilai batas pengelompokan perusahaan keluarga, apakah tergolong perusahaan generasi pertama atau generasi penerus. Berdasarkan nilai Z_{CU} dan fungsi centroid, perusahaan keluarga

dikelompokkan pada generasi pertama apabila nilai $Z > Z_{CU}$ dan dikelompokkan pada generasi penerus apabila nilai $Z < Z_{CU}$.

Angka koefisien persamaan Z menunjukkan besarkan kontribusi variabel tersebut sebagai pembeda antar grup, sedangkan tanda positif dan negatif menunjukkan arah kontribusi pembeda ke arah generasi pertama atau generasi kedua. Persamaan Z menunjukkan bahwa variabel manajemen tim, go publik dan jasa profesional bertanda positif berarti ketiga variabel ini mendukung ke arah generasi pertama, sedangkan variabel konflik bertanda negatif berarti mendukung ke arah generasi penerus. Kesimpulan dari persamaan ini menunjukkan bahwa manajemen tim, pertimbangan go publik dan pelibatan jasa profesional semakin besar pada generasi pertama sedangkan semakin ke arah generasi penerus akan meningkatkan konflik dalam perusahaan.

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Sonfiel & Lussier. Variabel yang berbeda secara signifikan hasil analisis varian pada penelitian Sonfiel & Lussier dan penelitian Muslimin ditunjukkan pada Tabel 39.

Tabel 39. Perbandingan Hasil Uji ANOVA Penelitian Sonfiel & Lussier dengan Penelitian Muslimin

No	Variabel	Penelitian Muslimin		Penelitian Sonfiel & Lussier	
		Nilai P	Ket	Nilai P	Ket
1	Pelibatan manajer non-anggota keluarga	0,808	Tidak Signifikan	0,574	Tidak Signifikan
2	Pelibatan anggota keluarga pria dan wanita dalam perusahaan	0,856	Tidak Signifikan	0,106	Tidak Signifikan

3	Penggunaan gaya kepemimpinan tim	0,024	Signifikan	0,276	Tidak Signifikan
4	Tingkat konflik keluarga	0,052	Tidak Signifikan	0,469	Tidak Signifikan
5	Penyusunan rencana suksesi	0,094	Tidak Signifikan	0,000	Signifikan
6	Pelibatan penasehat, konsultan dan advisor dari luar	0,002	Signifikan	0,191	Tidak Signifikan
7	Waktu yang digunakan dalam perencanaan strategis	0,135	Tidak Signifikan	0,984	Tidak Signifikan
8	Metode manajemen keuangan yang digunakan	0,019	Signifikan	0,133	Tidak Signifikan
9	Pengaruh metode dan tujuan bisnis asli dari pendiri	0,058	Tidak Signifikan	0,171	Tidak Signifikan
10	Pertimbangan go publik	0,726	Tidak Signifikan	0,371	Tidak Signifikan
11	Penggunaan <i>equity financing versus debt financing</i>	0,592	Tidak Signifikan	0,000	Signifikan

Sumber : Sonfiel & Lussier, 2004; Data diolah, 2007

Perbedaan hasil penelitian sangat dipengaruhi oleh perbedaan sampel penelitian. Perbandingan sampel penelitian antara penelitian Sonfiel & Lussier dan penelitian Muslimin ditunjukkan pada Tabel 40.

Tabel 40. Perbandingan Sampel Penelitian Sonfiel & Lussier dengan Penelitian Muslimin

No	Variabel	Penelitian Muslimin		Penelitian Sonfiel & Lussier	
		Generasi 1	Generasi 2	Generasi 1	Generasi 2
1	Lama usaha (mean)	15	39	13	34
2	Jumlah karyawan (mean)	13	7	51	228
3	Status Kepemilikan				
	Korporasi	100%	100%	53%	78%
	Partnership	-	-	16%	10%
	Perseorangan	-	-	31%	12%

Sumber : Sonfiel & Lussier, 2004; Data diolah, 2007

Sampel penelitian Sonfiel & Lussier merupakan perusahaan keluarga yang secara umum memiliki pertumbuhan dan perkembangan yang baik. Hal ini dapat

dilihat dari perbandingan jumlah karyawan dan kepemilikan dari generasi pertama ke generasi kedua. Generasi pertama memiliki rata-rata karyawan 13 orang dan kepemilikan korporasi 53%, partnership 16%, dan perseorangan 31%. Generasi kedua jumlah karyawan meningkat menjadi 228 orang dan mengalami perubahan status kepemilikan. Korporasi meningkat dari 53% pada generasi pertama menjadi 78%. Kepemilikan partnership relatif sama yakni 10% (turun 6%), sedangkan kepemilikan perseorangan semakin sedikit yakni dari 31% menjadi 12%. Pertumbuhan usaha dan perbedaan kepemilikan antar generasi perusahaan keluarga di New York dan Massachusetts menghasilkan perbedaan yang signifikan dalam perencanaan suksesi dan penggunaan *equity financing versus debt financing* (hasil penelitian Sonfiel & Lussier, 2004).

Sampel penelitian Muslimin dari generasi ke generasi secara umum tidak mengalami pertumbuhan yang baik dilihat dari jumlah karyawan yang semakin sedikit. Analisis varians terhadap sampel penelitian menunjukkan tiga variabel berbeda secara signifikan antar generasi perusahaan keluarga yakni penggunaan gaya kepemimpinan tim, pelibatan penasehat, konsultan dan advisor dari luar, metode manajemen keuangan yang digunakan.

Analisis diskriminan penelitian Sonfiel & Lussier tidak menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan antar generasi perusahaan keluarga, sehingga tidak dapat menghasilkan model penelitian untuk memprediksi tingkat generasi dari variabel penelitian.

C. Interpretasi Data

Perusahaan keluarga merupakan perusahaan terbesar di Kab. Boyolali. Pengelolaan manajemen yang baik akan meningkatkan kinerja perusahaan. Salah satu unsur pengelolaan manajemen adalah menentukan kebijakan manjerial dalam perusahaan. Penelitian ini dilakukan dengan menganalisis perbedaan kebijakan manajerial perusahaan keluarga antar generasi di kab. Boyolali. Hasil penelitian menunjukkan beberapa hal tentang perusahaan keluarga di Kab. Boyolali. Hasil temuan penelitian meliputi gambaran umum perusahaan keluarga generasi pertama dan generasi penerus, dan kebijakan manajerial antara generasi pertama dengan generasi penerus perusahaan keluarga di Kab. Boyolali.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa mayoritas perusahaan keluarga di Kab. Boyolali tergolong industri kecil (asset usaha < 500 juta). Perusahaan keluarga tumbuh di berbagai daerah yang tersebar di seluruh Kab. Boyolali. Keberhasilan sebuah industri kecil milik keluarga mendorong masyarakat sekitar untuk membuka usaha yang sama. Pertumbuhan ini akhirnya menjadikan lingkungan industri menjadi sentra industri. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya sentra industri di Kab. Boyolali. Contoh sentra industri yang ada adalah sentra kerajinan tembaga (Kec. Cepogo), sentra produksi genteng (Kec. Boyolali Kota), sentra tahu (Kec. Ngemplak), Sentra batu bata (Kec. Ngemplak), sentra sapu ijuk (Kec. Mojosongo), sentra krupuk rambak (Kec. Teras). Perkembangan perusahaan keluarga di berbagai sentra dari generasi ke generasi tergolong lambat. Hal ini

dapat dilihat dari data asset usaha dan jumlah karyawan perusahaan. Perusahaan keluarga generasi penerus memiliki jumlah karyawan rata-rata per perusahaan 7 orang dan rata-rata asset usaha 28,47 juta, sedangkan perusahaan telah berlangsung selama 39 tahun (nilai rata-rata). Data tersebut menunjukkan bahwa dari generasi ke generasi hanya sedikit perusahaan keluarga yang tumbuh dan berkembang, sedangkan mayoritas usaha mengalami pertumbuhan yang lambat atau kemunduran. Sedikit kuantitas perusahaan keluarga yang dapat melanjutkan usaha kepada generasi penerus. Banyak usaha yang terdaftar pada tahun 2003 sudah tidak berproduksi karena terputus pada generasi penerus. Hal ini disebabkan beberapa faktor.

a. Pemimpin yang enggan mewariskan usaha kepada anak

Pemimpin perusahaan menilai bahwa bisnis keluarga yang dijalankan tidak memiliki masa depan usaha yang baik. Hal ini mendorong orang tua untuk mempersiapkan anak untuk bekerja di bidang yang lain. Seorang anak disekolahkan untuk menjadi PNS, profesional atau bekerja pada perusahaan yang lebih besar.

b. Penerus yang enggan meneruskan usaha orang tua

Pemimpin perusahaan berharap anaknya untuk merlanjutkan usaha orang tua, namun anak memiliki perencanaan masa depan yang berbeda dengan orang tua. Anak memilih jalur untuk mencapai cita-cita daripada mengembangkan usaha keluarga.

c. Gagalnya proses suksesi

Perencanaan suksesi masih belum dilaksanakan secara matang oleh pemimpin perusahaan. Pelibatan kandidat penerus yang minim dalam perusahaan mendorong ketidaksiapan penerus dalam mengelola perusahaan orang tuanya. Hal ini mengakibatkan kinerja perusahaan menjadi menurun tatkala kepemimpinan telah diwariskan.

d. Anak membuka usaha sendiri

Temuan penting yang kami jumpai adalah sedikit pemimpin perusahaan yang mewariskan usaha keluarga secara matang dan selektif kepada calon penerus. Hal yang ditemukan adalah pemimpin membiarkan salah satu anaknya yang berkenan meneruskan usaha keluarga, atau usaha keluarga diwariskan kepada anak terakhir. Anak yang lain tidak dilibatkan untuk mengembangkan usaha keluarga, namun mereka dibekali modal untuk membuka usaha yang sama dengan orang tuanya. Mereka mendirikan usaha sendiri yang dikelola secara mandiri, sedangkan orang tua tetap menjalankan usaha keluarga hingga anak yang menggantikan siap menggantikan kepemimpinan. Hal ini mengakibatkan perusahaan pertama tidak tumbuh dan berkembang seiring dengan lama usaha.

Kebijakan manajerial perusahaan keluarga memiliki kesamaan dan perbedaan dari generasi ke generasi. Hasil penelitian yang dilakukan, kebijakan manajerial perusahaan keluarga tidak mengalami perubahan yang signifikan pada pelibatan manajer non-keluarga, pelibatan anggota keluarga wanita, perencanaan suksesi, waktu yang dialokasikan untuk kegiatan strategis, pengaruh tujuan dan

metode pendiri, dan pembiayaan usaha. Perusahaan keluarga di Kab. Boyolali sangat sedikit yang melibatkan manajer non-keluarga. Perusahaan lebih banyak dipimpin oleh anggota keluarga daripada orang lain. Pelibatan anggota keluarga dalam perusahaan keluarga memiliki keuntungan bagi perusahaan. Anggota keluarga memiliki hubungan yang kuat pada perusahaan keluarga atas dasar keluarga. Ikatan yang kuat ini akan menguntungkan perusahaan pada kondisi awal usaha atau pada masa sulit yang membutuhkan banyak pengorbanan untuk menjalankan usaha, juga akan mendukung pada masa pertumbuhan perusahaan keluarga. Eksistensi dan pertumbuhan perusahaan merupakan tujuan penting dalam menjalankan perusahaan, sehingga proses perencanaan suksesi menjadi agenda strategis yang penting diperhatikan oleh pimpinan perusahaan. Perusahaan keluarga di Kab. Boyolali belum menjadikan agenda suksesi sebagai aktivitas yang penting untuk direncanakan saat ini. Hal ini mendorong gagalnya proses suksesi pada perusahaan keluarga. Masa pewarisan usaha menjadi masa awal penurunan kinerja perusahaan karena penerus belum memiliki kapabilitas yang cukup untuk memimpin perusahaan. Hal lain yang sangat penting adalah waktu yang dialokasikan untuk kegiatan strategis. Perusahaan keluarga di Boyolali masih banyak mengalokasikan waktu untuk kegiatan teknis yang bersifat rutin dan sedikit mengalokasikan waktu untuk kegiatan strategis. Seorang pemimpin seharusnya memberikan porsi waktu yang besar untuk kegiatan strategis dan mengurangi kegiatan teknis. Hal ini mengakibatkan masa depan perusahaan

kurang terencana dengan baik dan kontrol perusahaan yang lemah untuk mewujudkan cita-cita perusahaan dimasa datang.

Variabel kebijakan manajerial yang berbeda secara signifikan antar generasi perusahaan keluarga adalah manajemen tim, konflik, pelibatan jasa profesional, manajemen keuangan, dan pertimbangan go publik. Gambaran umum perbandingan variabel kebijakan manajerial antar generasi menunjukkan bahwa generasi pertama lebih maju daripada generasi penerus. Hal ini dapat dipengaruhi oleh kondisi internal perusahaan. Hasil analisis menunjukkan tingginya pengaruh tujuan dan metode pendiri pada perusahaan keluarga pada kedua generasi. Generasi penerus menjalankan usaha keluarga sebagaimana orang tua mereka menjalankan perusahaan. Perubahan dalam pengelolaan perusahaan tidak signifikan dari generasi ke generasi. Karakter bisnis menuntut perubahan yang sesuai dengan tren masa kini dan selera konsumen. Banyak hal yang harus disesuaikan atau dirubah total untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Perusahaan keluarga generasi pertama mulai menjalankan usaha pada belasan tahun yang lalu. Kondisi bisnis saat ini merupakan lingkungan awal bagi perusahaan. Adaptasi yang dilakukan terhadap kondisi kontemporer meningkatkan kebijakan manajerial perusahaan dibandingkan pada generasi penerus. Hal yang sangat penting bagi generasi pertama adalah mewariskan kemampuan beradaptasi dengan perubahan dan pandangan masa depan kepada generasi mendatang. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang selalu meningkat dari generasi ke generasi.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada bab-bab sebelumnya serta memperhatikan hasil analisis data statistik yang telah diinterpretasikan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan kebijakan manajerial antar generasi pada perusahaan keluarga di Kab. Boyolali. Variabel pembeda kebijakan manajerial perusahaan keluarga adalah manajemen tim, konflik, jasa profesional, dan go publik. Tujuh variabel yang lain tidak berperan sebagai pembeda yang signifikan. Variabel tersebut adalah pelibatan non keluarga, pelibatan keluarga wanita,

perencanaan suksesi, waktu aktivitas strategis, manajemen keuangan, pengaruh pendiri, dan pembiayaan usaha.

2. Skor perbedaan kebijakan manajerial antar generasi perusahaan keluarga menunjukkan bahwa variabel go publik memberikan pengaruh terbesar terhadap pengelompokan pada generasi pertama, dan diikuti variabel jasa profesional dan manajemen tim. Variabel konflik berpengaruh paling besar terhadap pengelompokan pada generasi penerus.

B. Saran

Saran yang dapat dijadikan masukan kepada beberapa pihak berdasarkan kesimpulan hasil penelitian terutama berkaitan dengan variabel penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan Keluarga

Hasil deskripsi sampel menunjukkan bahwa perusahaan keluarga generasi pertama merupakan usaha yang turun temurun dalam skala industri kecil dan memiliki tingkat kebijakan manajemen yang lebih rendah daripada generasi pertama. Hal ini menunjukkan bahwa sedikit perusahaan keluarga yang dapat tumbuh berkembang dari generasi ke generasi. Oleh karena itu penting bagi pemimpin perusahaan keluarga untuk mengelola perusahaan secara profesional guna meningkatkan

produktivitas dan kinerja perusahaan serta untuk menjalankan perusahaan dari generasi ke generasi.

Rata-rata total variabel kebijakan manajerial perusahaan keluarga memiliki nilai sedang sehingga perlu adanya usaha peningkatan kualitas kebijakan manajerial perusahaan. Perusahaan keluarga hendaknya lebih bersifat terbuka terhadap keterlibatan anggota non-keluarga ataupun pelibatan anggota keluarga wanita berdasarkan kapasitas yang dimiliki. Pelibatan jasa profesional dapat dimanfaatkan perusahaan untuk memberikan masukan dan saran guna meningkatkan kinerja perusahaan. Pemimpin dalam mengendalikan perusahaan perlu meningkatkan intensitas dalam kegiatan-kegiatan strategis dan memanfaatkan manajemen tim dalam mengelola perusahaan. Pencatatan dan manajemen keuangan juga penting untuk ditingkatkan kualitasnya guna mendukung analisis dan keamanan perencanaan dan supervisi perkembangan perusahaan. Pewarisan perusahaan sangat penting untuk dipersiapkan sejak awal dengan membuat perencanaan suksesi yang matang sehingga dapat mengembangkan perusahaan dari generasi ke generasi.

2. Bagi Peneliti yang akan Datang

Penelitian yang akan datang diharapkan dapat meneliti perusahaan keluarga secara lebih mendalam/fokus. Pendalaman penelitian dapat dilakukan berdasarkan segmen generasi, skala industri, bidang usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim, 2003. *Potensi Industri Kabupaten Boyolali*, Dinas Perindakop, Boyolali
- Ariadharma, Erwin, 2002, *Potret Perusahaan Keluarga Indonesia*, Eksekutif ed.281, Januari 2002
- Aronof f, Craig E. 1998. Megatrens in Family Business, *Family Business Review*, vol XI, no 3
- Astrachan, J.H. & Shanker, M.C., 2005. *Family Businesses' Contribution To The US Economy: A Closer Look*. Family Firm Institute de Vicher & Co. <http://www.ffi.org/genTemplate.asp?cid=158> diakses tanggal 6 Maret 2007
- Caruso, Karen N; Groehler, Leah; Perry, jim. 2003. *Curren Trends in Successsion Planning and Management*, Viapeople,inc. [www.viapeople.com /Current_Trends_in_SPM.pdf](http://www.viapeople.com/Current_Trends_in_SPM.pdf) diakses tanggal 6 Maret 2007
- Chrisman, Chua, Sharma, 2003. *Current Trends and Future Directions in Family Business Management studies: Toward a Theory of The Family Business*. Centre for Family Business Management and Entrepreneurship. University of Calgary
- Cristiantuti, G., Devi, AR, 2005. *Bisnis keluarga: Indahnya Konflik*. Warta

- Ekonomi. <http://www.wartaekonomi.com/detail.asp?aid=4346&cid=24>
diakses tanggal 6 Maret 2007
- Cromie, Stanley; Stephen Ben and Montiefh, D.1995. The Management of Family Firms : An Empirical Investigation, *International Small Bussines Journal* 13/4. pp 11-34
- Deptan Jawa Tengah, 2000. Kabupaten Boyolali. <http://www.deptan.go.id/ludm/jateng/boyolali/index.htm> diakses tanggal 15 Maret 2007
- Deptan Jawa Tengah, 2000. Sekilas Tentang Kabupaten Boyolali. <http://www.deptan.go.id/ludm/jateng/boyolali/tentangboyolali.htm> diakses tanggal 15 Maret 2007
- Faustine, P., 2003. Indonesian Familiy Business Network: apa manfaatnya? .Sinar Harapan. <http://www.sinarharapan.co.id/berita/0305/10/eko11.html> diakses tanggal 31 Juli 2006
- Faustine, Petrina, 2003. Dari Pertemuan Regional Pertama INA FBN, Menjaga Kelanggengan Perusahaan keluarga. Sinar Harapan. <http://www.sinarharapan.co.id/usaha/2003/0621/ukm4.html> diakses tanggal 19 juli 2006
- Grote, Jim. 2003. Conflicting Generation: A New Theory of Family Bussines Rivalry. *Family Bussines Review*, vol XVI, no. 2
- Hulshoff, H, 2001. *Strategic Study, Family Business in The Dutch SME Sector; Definitions and Characteristics*. EIM Business and Policy Research, Zoetermeer. Nedherland.
- Kadin Boyolali, 2005. Selamat Datang di Boyolali. <http://www.kadin-boyolali.or.id/boyolali.php> diakses tanggal 15 Maret 2007
- Kinkade, Ann, 2006, *All in the Family Business*, Family Business Centre, Wisconsin Universit
- Kuncoro, Mudrajad, 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi: Bagaimana Meneliti dan Menulis Thesis?*, Erlangga. Jakarta
- Longenecker, Justin G., Moore, Carlos W., Petty, J. William, 2000. *Small Business Management, an Entrepreneurial Emphasis*, 11^{ed}. Singapore. South-Western College Pub.

- Marchisio, G; Rovasi, davibe.2000, *Family Firms and The Decision to Go Publik: A Study of Italian Ipos*. Bacconi University School of Management.
- McConaughy, Daniel L; Matthews, Charles H.; Fialko, Anne S. 1997. *Founding Family Controlled Firms: Efficiency, Risk, and Value*. California State University, Northridge
- Pemda Boyolali, 2006. Bupati Sampaikan Nota Keuangan RAPBD 2007. <http://www.boyolali.go.id/isi/isi.asp?isi=berita&kode=01382> diakses tanggal 15 Maret 2007
- Pemda Boyolali, 2007. Gambaran Umum Boyolali. <http://www.Boyolali.go.id/isi/isi.asp?isi=prfl> diakses tanggal 15 Maret 2007
- Poza, EJ, 2004. *Family Business*. Thomson/Southwest Publishing, Mason, South-Western
- Pramono, Cahyo, 2005. Manajemen Bisnis Keluarga. Waspada online. http://waspada.co.id/bisnis/tinjauan_ekonomi/artikel.php?article_id=62808 diakses tanggal 3 agustus 2006
- Santosa, P.B; Ashari, 2005. *Analisis Statistik dengan Microsoft Excel & SPSS*. ANDI Pub. Yogyakarta
- Scott Jr, Robert B, 2002, Offer Family-Business Solution, *Journal of Accountancy*. P 55
- Sekaran, Uma, 2003. *Research Methods for Business*, 4^{ed}, John Wiley and Sons Inc, Ney York
- Sonfield, Matthew C and lusier, Robert N (2004). First-,Second-, and Third-Generation family firms: Comparison. *Family Business review*, 17(3)p 189-202
- Suara Merdeka, 2003. Selamatkan perusahaan keluarga dengan Go Public. <http://www.suaramerdeka.com/harian/0310/17/eko5.htm> diakses tanggal 31 Juli 2006
- Suara Merdeka, 2006. Peningkatan DPK di Boyolali Tertinggi. <http://www.suaramerdeka.com/harian/0608/23/eko06.htm> diakses tanggal 15 Maret 2007
- Susanto, A.B., 2007. Menguak Perusahaan Keluarga di Indonesia.

<http://jakartaconsulting.com/art-05-07.htm> diakses tanggal 6 Maret 2007

Tokoh Indonesia.com, 2006. Dr Charles Saerang; Generasi Ketiga Nyoya Meneer. <<http://www.tokohindonesia.com/ensiklopedi/c/charles-saerang/index.shtml>> diakses tanggal 24 Juni 2006

Widyaningrum, A.; Wicaksono, D.; Devi, AR.; Crysanthi, 2005. Perusahaan-Perusahaan di Atas 50 Tahun: Tujuh Jurus Menggapai Keabadian. Warta ekonomi. <http://www.wartaekonomi.com/detail.asp?aid=5515&cid=24> diakses tanggal 6 Maret 2007

Wijanarko, Y., 2003. Penerima Anugerah Teknologi Sidhakretya: Pura Barutama, Perusahaan Keluarga Merambah Dunia. <http://www.sinarharapan.co.id/ekonomi/usaha/2003/0816/ukm4.html> diakses tanggal 6 Maret 2007