

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perusahaan keluarga merambah dunia sejak sejarah mencatat keberadaan organisasi bisnis di setiap Negara. “Sebelum ada perusahaan multinasional, sudah ada perusahaan keluarga, sebelum Revolusi Industri sudah ada perusahaan keluarga, sebelum zaman Pencerahan Yunani dan Kerajaan Romawi, sudah ada perusahaan keluarga” (O’Hare, 2003; De Alwis, 2016).

Perusahaan keluarga dapat diartikan sebagai “*a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families*” (Chua *et al.*, 1999).

Diakui bahwa perusahaan keluarga (*family business*) merupakan salah satu basis perekonomian dunia karena kontribusinya yang sangat besar terhadap perkembangan ekonomi sebuah Negara. Beckhard & Dyer (1983) memperkirakan jumlah perusahaan keluarga di berbagai Negara antara 65% sampai 90%. Beberapa hasil survey menunjukkan jumlah perusahaan keluarga di berbagai Negara sekitar 80% dari total perusahaan (La Porta *et al.*, 1999; Chrisman *et al.*, 2003; Morck *et al.*, 2004) bahkan survey lainnya menunjukkan jumlahnya antara 60% sampai 98% (Miller & Le-Breton Miller, 2005; Daspit *et al.*, 2017).

Pada tahun 1993 terdapat sekitar 80% perusahaan keluarga dari total 15 juta perusahaan di Amerika Serikat (Kets de Vries, 1993; Lussier & Sonfield, 2009), bahkan mencapai 92% dari total perusahaan di Amerika Serikat (Davis &

Harveston, 1998). Hasil survey Kuratko & Hodgetts (2004), Lam (2009), dan Lucky *et al.* (2011) juga menunjukkan jumlah yang hampir sama yakni sekitar 90% merupakan perusahaan keluarga di Amerika Serikat. Kontribusi perusahaan keluarga terhadap *gross national product* (GNP) Amerika Serikat sekitar 57% hingga 60% (Bellet *et al.*, 1995), atau sekitar 50% dari *gross domestic brutto* (McCann *et al.*, 1997; Lucky *et al.*, 2011). Tidak hanya berkontribusi terhadap *gross domestic brutto*, perusahaan keluarga pun menyerap sekitar 15% sampai 57% angkatan kerja dan menciptakan lapangan kerja baru sekitar 70% sampai 78% setiap tahun (Shanker & Astrachan, 1996; Morris *et al.*, 1997; Kuratko & Hodgetts, 2004; Fournier & Katsoras, 2015).

Setelah satu dasawarsa berlalu, kondisi ini masih tetap berlangsung dimana pada tahun 2003 terdapat sekitar 24 juta perusahaan keluarga di Amerika Serikat. Dari jumlah tersebut, diketahui sekitar 90% dari 15 juta perusahaan besar di Amerika Serikat merupakan perusahaan yang didominasi oleh kelompok-kelompok keluarga; dan sekitar sepertiga dari 500 perusahaan kaya di Amerika Serikat dimiliki dan dikendalikan oleh keluarga. Kontribusi perusahaan keluarga bagi perekonomian Amerika Serikat pun sekitar 40% dari Produk Nasional Bruto (*gross national product*) atau 59% dari *gross domestic brutto*. Ini artinya perusahaan keluarga menjadi tulang punggung bisnis di Amerika Serikat (Backard & Dyes, 2003; Susanto dkk., 2008: 3).

Hasil survey di beberapa Negara mendukung kondisi tersebut yaitu lebih dari 75% perusahaan di Eropa merupakan perusahaan keluarga (De Alwis, 2016). Lalu Klein (2000) menjelaskan bahwa perusahaan keluarga sangat berkontribusi bagi perekonomian Jerman. Di Indonesia, pada tahun 2013 terdapat sekitar 150

perusahaan milik keluarga yang tercatat di *Indonesian Stock Market* atau hampir sepertiga dari total perusahaan di Indonesia. Dari jumlah tersebut, sebanyak 78% perusahaan yang berskala kecil dan menengah dimiliki dan dikendalikan oleh keluarga (Siswono, 2010; Wahjono *et al.*, 2014). Kontribusinya pada *gross domestic brutto* Indonesia pun sekitar 82% (Suhartanto, 2014). Hal ini menggambarkan bahwa perusahaan keluarga merupakan sektor yang dominan di berbagai Negara pada era *the capitalistic economy* (De Alwis, 2016). Karena itu perusahaan keluarga menjadi kontributor penting bagi pertumbuhan ekonomi sebuah bangsa.

Peran dan kontribusi perusahaan keluarga bagi ekonomi dunia tidak dapat disangkal. Bird *et al.* (2002) menyatakan perusahaan keluarga telah menjadi kekuatan dan kekuasaan (*the strength and the power*) sejak ekonomi jaman kuno karena memainkan peran vital dalam perkembangan ekonomi sebuah bangsa dan menjadi mesin yang efektif dalam penciptaan lapangan kerja dan pengumpulan pajak. Dengan demikian, dalam lingkungan bisnis modern, perusahaan keluarga sangat esensial dalam pembangunan unit ekonomi dan sosial (Winter *et al.*, 1998).

Seiring dengan berjalannya waktu, diketahui bahwa perusahaan keluarga yang mampu bertahan sampai ke generasi kedua sekitar 30% (Davis & Harveston, 1998; Vera & Dean, 2005), sekitar 12% sampai 15% bertahan sampai ke generasi ketiga (Ward, 1987; Kets de Vries, 1993; Morris *et al.*, 1997; Bjuggren & Sund, 200), dan hanya sekitar tiga persen yang berlanjut sampai ke generasi keempat (Deloitte, 2016). Di Australia, hasil survey *Family Business Review* tahun 2003 menunjukkan sekitar 71% dari perusahaan keluarga yang dimiliki oleh generasi

pertama, sebanyak 20% yang bertahan sampai ke generasi kedua, dan hanya sekitar 9% yang berlanjut hingga generasi ketiga (Susanto dkk., 2008:6).

Berdasarkan penelitian *Boston Consulting Group*, sebanyak 70% perusahaan kecil dan menengah (UKM) yang dimiliki oleh keluarga di Indonesia, gagal berlanjut ke generasi kedua (Susanto dkk., 2008:5), dan hanya 7% yang mampu bertahan sampai ke generasi ketiga (Mangalandum, 2013; Kusuma & Indarti, 2017). Oleh sebab itu mitos yang menyatakan, ‘generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, dan generasi ketiga menghancurkannya’ seakan tetap langgeng.

Susanto dkk. (2008:7) mengidentifikasi beberapa faktor yang menyebabkan kegagalan tersebut yaitu konflik nilai (*value conflict*), suksesi (*succession*), struktur manajemen (*managemet structure*), keselarasan antara kemauan keluarga dengan persyaratan bisnis (*alignment*), kompetensi (*competency*), kompensasi (*compensation*), dan distribusi pendapatan (*revenue distribution*). Sementara Grote (2003), Aleem & Islam (2009) menyatakan kegagalan ini disebabkan oleh perilaku manusia, dan perilaku manusia ini secara kultural bersifat universal. Menurut Sharma (2004), persoalan-persoalan krusial yang kerap terkait dengan keberlanjutan perusahaan keluarga adalah komunikasi antar anggota keluarga, suksesi kepemimpinan, dan suksesi bisnis antar generasi (*generational business succession*) yang tidak mulus.

Diantara berbagai faktor sebagaimana yang disebutkan di atas, beberapa studi menemukan bahwa kegagalan perusahaan untuk berlanjut ke generasi berikutnya adalah perencanaan suksesi yang tidak jelas, suksesor yang tidak kompeten atau tidak siap, dan adanya rivalitas-rivalitas antar anggota keluarga

(Dyer, 1986; Handler, 1994; Lansberg, 1999; Morris *et al.*, 1997; Pitts, 2000). Jadi pemilihan suksesor seringkali ditentukan oleh hubungan darah sehingga sulit mendapatkan suksesor yang tepat dan cepat untuk mengidentifikasi hasil-hasil problematik dari suksesi (Handler, 1994; Morris *et al.*, 1997).

Birley (1991) dan Hogan (2012) menegaskan bahwa salah satu penyebab utama kegagalan perusahaan keluarga berlanjut dari generasi pertama ke generasi kedua, dan dari generasi kedua ke generasi ketiga, karena ketidakmampuan perusahaan untuk mengelola proses yang kompleks dan sarat emosi atas suksesi kepemilikan dan kepemimpinan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Jadi suksesi merupakan salah satu masalah yang paling kritis yang dihadapi oleh perusahaan keluarga (Davis & Kram, 1988) dan merupakan waktu yang paling penting dan berisiko bagi kelangsungan hidup perusahaan (Kets de Vries, 1993). *“Succession is integral to the survival of family businesses, even more so than in publicly held corporations”* (Morris *et al.*, 1997).

Oleh karena itu ada kesamaan persepsi bahwa tantangan-tantangan yang paling kritis yang dihadapi perusahaan keluarga adalah masalah-masalah yang terkait dengan sistem keluarga dari pada sistem perusahaan (Pistrui, 2005; Hewitt *et al.*, 2012) dan kebanyakan masalah perusahaan keluarga berhubungan dengan masalah suksesi (Lane, 1989; Sharma, 1997). Dengan demikian suksesi merupakan ujian yang paling pokok bagi perusahaan keluarga (Berkel, 2007). *“Succession is one of the most vexing issues that family businesses commonly have to face”* (Handler, 1994; Davis, 1998; Sharma & Chua, 2013; Zhou *et al.*, 2016).

Di antara berbagai problem penting yang dihadapi perusahaan keluarga, suksesi yaitu transfer kepemimpinan demi keberlanjutan kepemilikan keluarga,

harus mendapatkan perhatian agar perusahaan dapat bertahan hidup dan dialihkan ke generasi berikutnya (Handler, 1994; Davis, 1998). Penegasan serupa oleh Burkart *et al.* (2003) bahwa tantangan terbesar bagi perusahaan keluarga adalah suksesi, khususnya suksesi manajemen/kepemimpinan antar generasi. Oleh karena itu tingkat kebangkrutan perusahaan keluarga yang tinggi, mengindikasikan bahwa masalah suksesi masih merupakan tantangan pokok yang harus dihadapi (Bjuggren & Sund, 2001; Cabrera-Suarez & Martin-Santana, 2012). Sebagai contoh, suksesi masih merupakan tantangan potensial yang paling besar bagi 272 pemimpin perusahaan keluarga di Kanada sehingga dapat menghambat kesuksesan perusahaan bahkan menghancurkannya, terlepas dari kekuatan finansial dan pasarnya (Chua *et al.*, 2003).

Suksesi perusahaan keluarga unik karena merupakan hasil dari identitas ganda (*dual identity*) yakni keluarga dan perusahaan. Hal ini berdampak pada implementasinya yakni pada satu sisi, suksesi merupakan suatu keharusan biologis dimana generasi junior menggantikan generasi tua demi memastikan keberlanjutan perusahaan. Artinya suksesi bukanlah sebuah transaksi pasar yang dijual kepada ‘penawar tertinggi’, melainkan ahliwaris yang melanjutkan pengelolaan perusahaan keluarga (Churchill & Hatten, 1987; Ibrahim *et al.*, 2004). Pada sisi lain, suksesi harus memerhatikan kaidah-kaidah bisnis demi mempertahankan eksistensinya. Oleh karena *dual identity* ini maka suksesi antar generasi berpotensi menimbulkan masalah bagi proses suksesi kepemimpinan perusahaan.

Secara organisasional, suksesi antar generasi penting karena dua alasan pokok (Trevinyo-Rodríguez & Tàpies, 2003). **Pertama**, suksesi perusahaan selalu mengarah pada ketidakstabilan organisasional. **Kedua**, suksesi merupakan sebuah

fenomena yang harus dihadapi oleh setiap organisasi. Proses suksesi antar generasi, khususnya pada perusahaan keluarga yang berskala kecil-menengah, sulit, *time consuming*, dan berisiko (Barach & Ganitsky, 1995) sehingga terjadi ketidakstabilan dan ketidakpastian (Trevinyo-Rodríguez & Tàpies, 2003). Dalam dunia akademis, kebanyakan riset yang menyelidiki keberlanjutan perusahaan keluarga pada umumnya difokuskan pada proses suksesi (Miller *et al.*, 2006; Long & Chrisman, 2014) dan struktur tatakelola perusahaan keluarga (De Massis *et al.*, 2012; Botero, *et al.*, 2015).

Ini berarti proses suksesi dan struktur tatakelola perusahaan keluarga sangat berpengaruh terhadap keberlanjutan perusahaan. Penegasan akan hal ini telah disampaikan oleh beberapa pemerhati masalah perusahaan keluarga seperti Mathews *et al.* (1999:160), dan Venter *et al.* (2005) bahwa salah satu penyebab utama terjadinya tingkat kekeliruan yang tinggi antara generasi pertama dan kedua yakni ketidakmampuan untuk mengelola proses kepemilikan yang kompleks dan sangat emosional serta suksesi manajemen dari pendiri ke generasi berikutnya. Pandangan serupa berasal dari Ibrahim *et al.* (2004) bahwa masalah pokok yang terkait dengan sumber daya manusia dalam perusahaan keluarga adalah suksesi, seleksi dan pelatihan suksesor. Perspektif lain menyatakan masalah utama yang terkait dengan suksesi antar generasi adalah ketidakmampuan untuk mentransfer pengetahuan dari satu generasi ke generasi berikutnya (Kimhi, 1997; Chirico, 2008). Maka proses suksesi dan struktur tatakelola penting untuk diperhatikan demi mengurangi konflik yang mungkin terjadi antar anggota keluarga sebelum dan selama berlangsungnya transisi kepemilikan dan atau kepemimpinan dari satu generasi ke generasi lainnya (Le-Breton Miller *et al.*, 2004; Botero, *et al.*, 2015).

Pada umumnya suksesi perusahaan mencakup tiga aspek yakni transfer kepemilikan, kepemimpinan, dan pengetahuan/kompetensi (Varamäki *et al.*, 2003; Trevinyo-Rodríguez & Tàpies, 2003). Suksesi kepemilikan mencakup peralihan hak kepemilikan (saham) dari satu *shareholder* ke *shareholder* lain. Suksesi kepemimpinan antar generasi mencakup tiga komponen utama yakni kekuasaan (*power*), tanggung jawab manajerial (*managerial responsibility*), dan kompetensi (*competence*). Lalu transfer pengetahuan (sebagian penulis menggolongkannya sebagai salah satu dari dimensi-dimensi kompetensi) mencakup peralihan **nilai-nilai** dan **budaya** dari generasi terdahulu ke generasi berikutnya. Penelitian ini menelaah suksesi kepemimpinan **dari generasi pertama ke generasi kedua** dengan memusatkan perhatian pada faktor-faktor yang terkait dengan suksesor kepemimpinan perusahaan. Sebab berdasarkan fakta, hanya sekitar 30% perusahaan keluarga yang bertahan hidup sampai ke generasi kedua.

Suksesi kepemimpinan pada level puncak merupakan salah satu tugas yang paling penting bagi organisasi (Kesner & Sebora, 1994; Cannella & Shen, 2001). Suksesi kepemimpinan dari satu generasi ke generasi berikutnya bertujuan untuk memastikan keberlanjutan kepemilikan dan kendali atas perusahaan keluarga (Davis, 1988; Ibrahim *et al.*, 2004). Maka suksesi kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang paling penting karena terkait dengan **kekuasaan** dan **harapan akan keberlanjutan** perusahaan sebagai sebuah entitas ekonomis yang harus dipertahankan dari satu generasi ke generasi berikutnya. “Suksesi yang sukses menghasilkan keberlanjutan perusahaan, setidaknya dalam waktu yang singkat” (Martin *et al.*, 2002:6; Ip & Jacobs, 2016).

Menurut Blumentritt *et al.* (2012), suksesi kepemimpinan perusahaan telah ditelaah dari berbagai perspektif antara lain dari dampak iklim organisasional pada suksesi (*the impact of organizational climate on succession*) oleh Morris *et al.* (1997), Davis & Harveston (1998), Shepherd & Zacharakis (2000), dan Sharma *et al.* (2001), perspektif karakteristik suksesor (*characteristics of successor*) oleh Chrisman *et al.* (1998), Ibrahim, *et al.* (2004), perspektif karakteristik para pendiri (*characteristics of founders*) oleh Ibrahim, *et al.* (2001), perspektif proses suksesi (*succession process*) oleh Cabrera-Suarez *et al.* (2001); Garcia-Alvarez *et al.* (2002); Sharma *et al.* (2003a), Venter *et al.* (2005); pengaruh kondisi lingkungan pada suksesi (*environmental conditions for succession*) oleh Bjuggren & Sund (2001), dan perspektif kinerja setelah suksesi (*postsuccession performance*) oleh Miller *et al.* (2003). Telaah atas suksesi kepemimpinan pada penelitian ini berdasarkan perspektif proses suksesi.

Sejak tahun 1960-an, suksesi kepemimpinan telah menjadi topik riset akademis dan umumnya berupa studi-studi kasus (Kesner & Sebor, 1994 dalam Pitcher *et al.*, 2000). Oleh karena itu salah satu dari tujuan-tujuan utama penelitian tentang perusahaan keluarga, untuk mengidentifikasi dan memahami alasan-alasan dan faktor-faktor yang mengarah ke suksesi yang sukses ataupun gagal (De Massis *et al.*, 2008). Banyak riset yang difokuskan pada *antecedents*, *events*, dan *consequences* dari proses suksesi kepemimpinan.

Tujuan dari proses suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga adalah tercapainya kesuksesan suksesi kepemimpinan. Kesuksesan tersebut akan menjadi basis yang menopang kesuksesan operasi perusahaan keluarga. Kesuksesan proses suksesi kepemimpinan meliputi dua dimensi interaktif yakni kepuasan

stakeholders, terutama *the key stakeholders* (pendiri, suksesor, dan anggota keluarga lain) atas proses suksesi, dan efektifitas suksesi kepemimpinan (Stempler, 1988; Morris *et al.*, 1997; dan Sharma *et al.*, 2001). Kepuasan *stakeholders* merupakan suatu penilaian subyektif atas proses dan keputusan suksesi kepemimpinan berdasarkan persepsi *stakeholders*. Sedangkan efektifitas suksesi merupakan suatu penilaian obyektif atas kinerja perusahaan setelah penempatan seorang manajer puncak pasca suksesi kepemimpinan (Sharma *et al.*, 2001).

Hubungan antara kepuasan atas proses suksesi dan efektifitas proses suksesi kepemimpinan pada dasarnya bersifat *inter-temporal*. Artinya kepuasan atas proses suksesi dapat mendahului dan memengaruhi efektifitas proses suksesi karena persepsi dibangun sebelum diketahuinya kinerja perusahaan atau sebaliknya (Sharma *et al.*, 2001). Lalu kepuasan atas, dan efektifitas proses suksesi kepemimpinan ini dipengaruhi oleh seperangkat faktor baik yang merupakan anteseden bagi salah satu ataupun bagi kedua dimensi kesuksesan proses suksesi tersebut.

Mengacu pada *review* atas berbagai studi (empiris ataupun konseptual), Sharma (1997) mengidentifikasi beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan *stakeholders* atas proses suksesi perusahaan dan mengelompokkannya kedalam empat faktor utama yakni karakteristik pendiri atau manajer-pemilik, karakteristik suksesor, karakteristik keluarga, dan karakteristik organisasional. Selanjutnya dengan analisis faktor, lima variabel dipilih sebagai proksi dari masing-masing karakteristik di atas untuk selanjutnya diuji secara empiris dan mengembangkan sebuah model yang terkait dengan kepuasan atas proses suksesi kepemimpinan. Kelima variabel yang ditetapkan sebagai determinan-determinan utama (*the*

primary determinants) dari kepuasan atas proses suksesi kepemimpinan adalah 1) penerimaan peran individual dalam perusahaan; dan 2) kesepakatan anggota keluarga untuk melanjutkan perusahaan (sebagai proksi dari karakteristik keluarga); 3) kemauan suksesor untuk mengambil alih perusahaan (sebagai proksi dari karakteristik suksesor); 4) kemauan pendiri untuk berhenti (sebagai proksi dari karakteristik pendiri/pemilik-manajer); dan 5) perencanaan suksesi (sebagai proksi dari karakteristik organisasional). Pengujian secara empiris juga dilakukannya terhadap anteseden dari masing-masing faktor dan secara khusus ditinjau dari perspektif suksesor dan pendiri.

Studi empiris Sharma *et al.* (2003a) menunjukkan penerimaan peran individual dalam perusahaan, kemauan suksesor untuk mengambil alih perusahaan, kemauan pendiri untuk berhenti, dan perencanaan suksesi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan atas proses suksesi kepemimpinan perusahaan. Sedangkan kesepakatan anggota keluarga untuk melanjutkan pengelolaan perusahaan keluarga tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan atas proses suksesi. Temuan lainnya, kemauan pendiri untuk berhenti dari perusahaan keluarga dipengaruhi secara dominan oleh kemauan suksesor untuk mengambil alih perusahaan dan bukan karena kemauannya sendiri untuk berhenti. Sebaliknya kemauan suksesor untuk mengambil alih perusahaan dipengaruhi secara dominan oleh kemauan pendiri untuk berhenti dan bukan karena kemauannya sendiri untuk mengambil alih perusahaan.

Penelitian ini tidak mencakup semua faktor yang terdapat dalam masing-masing karakteristik sebagaimana yang dikemukakan oleh Sharma (1997) dan Sharma *et al.* (2003a) melainkan hanya terbatas pada faktor-faktor yang terkait

dengan karakteristik suksesor. Karena studi tentang faktor-faktor yang secara umum memengaruhi kepuasan dan efektifitas proses suksesi kepemimpinan telah dilakukan oleh banyak peneliti dan memperoleh temuan yang beraneka ragam. Sementara penelitian tentang faktor-faktor yang terkait dengan karakteristik suksesor yang memengaruhi kepuasan dan efektifitas proses suksesi kepemimpinan belum banyak dikaji oleh para peneliti, khususnya pada perusahaan keluarga di Indonesia. Selain itu keterbatasan waktu, tenaga dan biaya penelitian menjadi dasar pertimbangan lain bagi pembatasan cakupan penelitian ini.

Adapun faktor-faktor yang terkait dengan suksesor yang berpengaruh langsung terhadap kepuasan atas proses suksesi kepemimpinan pada penelitian ini adalah kemauan suksesor untuk mengambil alih kepemimpinan perusahaan keluarga, persiapan suksesor, hubungan pemilik-manajer dengan suksesor (Venter *et al.*, 2005), dan hubungan antara suksesor dengan saudara kandung (Friedman, 1991). Hubungan antara suksesor dengan saudara kandung dimasukkan kedalam penelitian ini karena saudara kandung merupakan salah satu *primary stakeholder* yang berpengaruh secara langsung terhadap proses pengambilan keputusan tentang suksesi kepemimpinan perusahaan keluarga.

Kemauan suksesor untuk mengambil alih kepemimpinan perusahaan keluarga merupakan sebuah determinan penting terhadap kepuasan atas proses suksesi kepemimpinan dan selanjutnya memengaruhi efektifitas proses suksesi kepemimpinan perusahaan. Tanpa kemauan suksesor untuk menerima estafet kepemimpinan, proses suksesi tidak akan terjadi. Berbagai studi empiris menunjukkan kemauan suksesor memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan (Stempler, 1988; Handler, 1989; Sharma, 1997; Sharma *et al.*, 2003a;

Venter *et al.*, 2005) dan efektifitas proses suksesi kepemimpinan (Sharma, 1997; Sharma *et al.*, 2003a; Venter *et al.*, 2005).

Namun hasil survey pada beberapa Negara menunjukkan bahwa suksesor yang berasal dari anggota keluarga, memiliki tingkat minat dan niat yang rendah untuk bekerja di perusahaan orang tua (Zellweger, 2017). Hasil survey terhadap 122.000 mahasiswa di 1.000 Universitas dari 50 Negara menunjukkan sebanyak 80,3% mahasiswa ingin menjadi karyawan setelah kuliah, sebanyak 8,8% ingin berwirausaha, dan hanya 2,7% yang berharap untuk bekerja di perusahaan keluarga (Garcia *et al.*, 2018). Survey terhadap mereka yang sudah lulus lima tahun terakhir dari Perguruan Tinggi juga mengindikasikan adanya paradigma yang hampir sama yakni ingin menjadi karyawan menempati urutan pertama, menjadi pendiri perusahaan (setidaknya berharap untuk memiliki sebuah usaha) sebanyak 38,2%, dan hanya sebanyak 4,8% yang mau menjadi bagian dari perusahaan keluarga (Sieger *et al.*, 2016). Sebagian calon suksesor bahwa berpendapat bahwa perusahaan keluarga tidak menarik karena terlalu kecil bagi mereka. “*Students perceive family businesses as small businesses that employ people locally*” (Kansikas & Laakkonen, 2009). Dalam perspektif suksesi kepemimpinan perusahaan keluarga, hal ini tentu memprihatinkan bagi perusahaan keluarga.

Selain itu ada perbedaan perspektif, kemauan suksesor untuk mengambil alih estafet kepemimpinan perusahaan menjadi variabel dominan yang memengaruhi kepuasan pendiri sehingga mereka bersedia untuk berhenti dan menyerahkan pengelolaan perusahaan kepada suksesor. Sedangkan dari perspektif suksesor, kemauan pendiri untuk menyerahkan kepemimpinan perusahaan menjadi faktor dominan yang memengaruhi kepuasan suksesor atas proses suksesi

kepemimpinan sehingga bersedia untuk menerima estafet kepemimpinan (Sharma *et al.*, 2003a).

Kualitas persiapan suksesor sebagai salah satu faktor yang terkait dengan suksesor juga memiliki hubungan dengan kesuksesan suksesi kepemimpinan (Sharma, 1997; Sharma *et al.*, 2003a). Namun penelitian empiris menunjukkan hasil yang berbeda antara beberapa peneliti tentang pengaruh kualitas persiapan suksesor terhadap kepuasan dan efektifitas proses suksesi kepemimpinan. Hasil penelitian Sharma (1997), Sharma *et al.* (2003a), Cabrera-Suarez *et al.* (2001), dan Pyromalis & Vozikis (2009) menunjukkan bahwa persiapan suksesor baik secara formal maupun informal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan, dan efektifitas proses suksesi kepemimpinan. Sebaliknya hasil penelitian Venter *et al.* (2005) menunjukkan bahwa kualitas persiapan suksesor tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan suksesor, dan efektifitas proses suksesi kepemimpinan. Temuan Venter *et al.* (2005) mendukung hasil penelitian Stempler (1988).

Faktor ketiga yang terkait dengan suksesor dan berpengaruh pada kepuasan dan selanjutnya memengaruhi efektifitas proses suksesi kepemimpinan adalah hubungan antara pemilik-manajer dengan suksesor. Perencanaan suksesi pada dasarnya diinisiasi dan dikendalikan oleh pemilik-manajer (Lansberg, 1988; Malone, 1989; Zhou *et al.* 2016; Long & Chrisman, 2014; Daspit *et al.*, 2016). Oleh karena itu suksesor harus memiliki hubungan yang baik dengan pemilik-manajer. Banyak temuan empiris yang mendukung bahwa hubungan pemilik-manajer dengan suksesor berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan

suksesor dan efektifitas proses suksesi kepemimpinan (Sharma, 1997; Sharma *et al.*, 2003a; Venter *et al.*, 2005; Pyromalis & Vozikis, 2009).

Faktor lain yang terkait dengan suksesor yakni hubungan suksesor dengan saudara kandung (*sibling relationship*) (Sharma, 1997). Hubungan ini bisa konstruktif atau destruktif, tergantung pada kualitas hubungannya. Ketika hubungan suksesor dengan saudara kandung baik maka diharapkan dapat menciptakan kerja sama untuk mempertahankan peran keluarga dalam pengelolaan perusahaan yang berkelanjutan (konstruktif). Sebaliknya jika hubungan suksesor dengan saudara kandung tidak baik akan menghadirkan konflik (yang jika tidak dikelola dengan baik) dapat mengganggu proses suksesi kepemimpinan antar generasi, yakni dari pemilik/manajer ke suksesor pada perusahaan keluarga (Friedman, 1991). Oleh karena itu ada sinyalemen bahwa penghancur paling besar atas nilai-nilai di dalam perusahaan keluarga tidak hanya bermuara pada hasil pembuatan keputusan bisnis yang salah melainkan konflik antar anggota keluarga (Hennerkes, 2005:58; Ziniel & Voithofer, 2016). Konflik antar anggota keluarga selama tahap-tahap proses suksesi kepemimpinan dianggap sebagai sumber ketegangan yang dapat memengaruhi kelangsungan hidup perusahaan dan proses suksesi kepemimpinan (Kidwell *et al.*, 2012) meskipun secara *de facto* diakui bahwa konflik juga dapat memotivasi anggota organisasi untuk mencapai prestasi yang lebih baik. Friedman (1991) dan Sharma (1997) secara konseptual menegaskan bahwa ada pengaruh dari variabel hubungan antara suksesor dengan anggota keluarga lain (saudara kandung) terhadap kepuasan atas proses suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga meskipun dari berbagai literatur yang ditelaah belum ditemukan bukti empiris yang mendukung pengaruh hubungan kedua variabel.

Perencanaan suksesi kepemimpinan perusahaan dapat dipandang sebagai sebuah perilaku yang direncanakan (*a planned behavior*) karena terkait dengan kemauan pendiri untuk menyerahkan estafet kepemimpinan, komitmen keluarga untuk mempertahankan keterlibatan anggota keluarga pada perusahaan, dan kemauan suksesor yang dipercayai untuk menerima estafet kepemimpinan (Sharma *et al.*, 2003b). Dengan demikian, *the theory of planned behavior* (TPB) yang dikembangkan oleh Ajzen (1991) dapat dijadikan dasar untuk menjelaskan proses suksesi kepemimpinan, khususnya dari perspektif suksesor dan pendiri perusahaan keluarga. Argumennya, suksesi kepemimpinan sesungguhnya dikendalikan oleh pemilik perusahaan keluarga (Sharma *et al.*, 2003a; Zhou *et al.* 2016). Oleh karena itu banyak akademisi dan praktisi menempatkan problem tersebut sebagai beban pendiri (Sonnenfeld & Spence, 1989) karena pemilik perusahaanlah yang menginisiasi dan mengendalikan perencanaan suksesi (Lansberg, 1988; Malone, 1989; Long & Chrisman, 2014; Daspit *et al.*, 2017; Zhou *et al.* 2016). Pemilik perusahaan yang memutuskan, kapan proses suksesi dimulai, siapa suksesornya, dan kapan suksesi dilaksanakan (Goldberg & Wooldridge, 1993). Meskipun demikian apa yang diinisiasi oleh pendiri perlu direspon secara positif oleh suksesor. Oleh karena itu sebagaimana halnya pendiri, suksesor sebagai salah satu individu kunci dalam perusahaan keluarga harus memiliki niat atau kemauan untuk menjalankan usaha sehingga berperan atas kesuksesan proses suksesi kepemimpinan perusahaan. Oleh karena itu karakteristik-karakteristik suksesor menjadi faktor yang menentukan kesuksesan proses suksesi kepemimpinan perusahaan (Levinson, 1983; Goldberg & Wooldridge, 1993). Selain itu *behavioral theory* diterapkan karena memiliki hubungan yang luas dengan teori-teori

organisasi (Argote & Greve, 2007) dan karena pemangku kepentingan di perusahaan pada umumnya tidak hanya memiliki satu tujuan tunggal melainkan bermacam-macam tujuan yang berbeda (Cyert & March, 1963; Sharma *et al.*, 2003b).

Dari berbagai studi empiris tentang faktor-faktor suksesor yang memengaruhi kepuasan dan selanjutnya memengaruhi efektifitas proses suksesi kepemimpinan sebagaimana yang sudah diuraikan di atas, diketahui sebagian studi menemukan hasil yang sama dan sebagian berbeda. Penelitian Sharma *et al.* (2003a) menganalisis secara umum faktor-faktor yang memengaruhi proses suksesi kepemimpinan perusahaan keluarga yang mencakup kemauan pendiri untuk berhenti atau menyerahkan kendali perusahaan, kemauan suksesor untuk mengambil alih perusahaan, penerimaan bersama (anggota keluarga) atas peran-peran individual, kualitas perencanaan suksesi, dan kesepakatan anggota keluarga untuk mempertahankan keterlibatan keluarga dalam perusahaan.

Studi empiris Venter *et al.* (2005) secara khusus menganalisis pengaruh kemauan suksesor untuk mengambil alih perusahaan, kualitas persiapan suksesor, dan kualitas hubungan antara suksesor dengan pemilik-manajer, terhadap kepuasan atas proses suksesi kepemimpinan. Sementara itu penelitian Tiwari & Singh (2014) tentang pengaruh kepuasan kerja (*job satisfaction*) terhadap komitmen organisasional (*organizational commitment*) karyawan dengan *job involvement* sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara kedua variabel.

Perbedaan pada cakupan penelitian-penelitian di atas memberikan peluang untuk dilakukannya analisis lanjutan atas faktor-faktor lain yang memengaruhi kesuksesan proses suksesi kepemimpinan perusahaan keluarga. Selain itu

ketidaksamaan hasil penelitian membuka peluang untuk dilakukan pengujian kembali atas hasil penelitian-penelitian tersebut. Karena itu penelitian ini dilakukan untuk menjembatani *research gap* yang terjadi antara hasil penelitian-penelitian empiris tersebut dan diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi proses suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga.

Adapun kontribusi yang diharapkan dari penelitian ini, **pertama**, mengintegrasikan faktor-faktor yang terkait dengan suksesor yang memengaruhi kesuksesan proses suksesi kepemimpinan dan telah diuji secara empiris baik oleh Sharma (1997), Sharma *et al.* (2003a), Pyromalis & Vozikis (2009), dan Venter *et al.* (2005). **Kedua**, penelitian ini mengkonfirmasi sekaligus memverifikasi temuan-temuan penelitian terdahulu yang telah diuji secara parsial oleh masing-masing peneliti. Sebab kesuksesan ataupun kegagalan proses suksesi kepemimpinan perusahaan keluarga, salah satu penyebabnya bersumber pada faktor-faktor yang terkait dengan suksesor. Faktor-faktor ini penting karena riset pada masa yang akan datang tidak hanya difokuskan pada fakta dan gambaran tentang pergantian antar generasi melainkan pada sumber daya manusia yang terlibat dalam proses suksesi kepemimpinan dengan personalitas dan keputusan-keputusan yang dibuat pada situasi yang unik (Hollerbach, 2011b; Hnátek, 2012). Ini artinya, bukan hanya proses suksesi kepemimpinan, melainkan sumber daya manusia yang terlibat dalam proses suksesi kepemimpinan, terutama *the key stakeholders* juga penting. **Ketiga**, penelitian ini juga tidak sekedar mengintegrasikan variabel-variabel yang telah diteliti oleh Sharma (1997); Sharma *et al.* (2003a); Pyromalis & Vozikis (2009), dan Venter *et al.* (2005) melainkan menjadikan variabel *job involvement* sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara kepuasan dengan efektifitas proses

sukses kepemimpinan pada perusahaan keluarga (Liu *et al.*, 2009; Tiwari & Singh, 2014). Pengujian terhadap peran moderasi dari *job involvement* belum diuji secara eksplisit dalam perusahaan keluarga, khususnya dalam memengaruhi hubungan antara *satisfaction with succession process* dengan *effectiveness of leadership succession process*. Dengan demikian penelitian ini mengembangkan sebuah model baru terkait peran *job involvement* dalam proses suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga.

Keempat, penelitian ini juga telah memperluas faktor-faktor yang terkait dengan karakteristik suksesor dengan memasukkan faktor hubungan antara suksesor dengan saudara kandung (*sibling relationship*) dalam proses analisis karena saudara kandung merupakan salah satu dari *the key stakeholders* perusahaan keluarga yang memengaruhi dan atau dipengaruhi oleh keputusan-keputusan perusahaan keluarga. **Kelima**, khusus pengujian secara empiris terhadap pengaruh kualitas persiapan suksesor terhadap kepuasan suksesor, diketahui sebagian hasil penelitian mendukung hubungan secara positif dan signifikan antara variabel persiapan dengan kepuasan suksesor atas proses suksesi kepemimpinan (Sharma, 1997; Sharma *et al.*, 2003a; Pyromalis & Vozikis, 2009). Namun ada sebagian hasil penelitian menunjukkan bahwa persiapan suksesor tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan dan efektifitas proses suksesi kepemimpinan (Stempler, 1988: 98; Venter *et al.*, 2005). Kondisi ini membuka peluang untuk dilakukannya pengujian kembali (verifikasi) atas pengaruh faktor persiapan suksesor terhadap kepuasan atas proses suksesi demi mengetahui persistensi dan arah hubungan kedua variabel, serta pada kondisi sosial ekonomi yang berbeda.

Keenam, pada penelitian ini juga secara khusus akan dilakukan uji beda untuk mengetahui perbedaan perspektif antara suksesor dengan pendiri atas kepuasan dan efektifitas proses suksesi kepemimpinan perusahaan keluarga.

Selain itu, kondisi faktual yang menunjukkan tingkat keberlanjutan perusahaan keluarga yang bertahan hingga generasi kedua hanya sebanyak 30% (Kets de Vries, 1993; Bigliardi & Dormio, 2009) mendorong berbagai upaya termasuk penelitian ini, untuk memverifikasi ulang faktor-faktor yang telah diyakini sebagai penyebab kebangkrutan perusahaan keluarga dengan kondisi yang berbeda yakni perusahaan keluarga di Indonesia. Hal ini penting untuk perencanaan dan pelaksanaan proses suksesi kepemimpinan yang sukses demi memastikan kontinuitas dan keamanan masa depan perusahaan keluarga (Ward, 1987). Dengan demikian, pada penelitian ini dicoba untuk mengkaji lagi masalah suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga dengan tema: Determinan Kesuksesan Proses Suksesi Kepemimpinan Pada Perusahaan Keluarga di Jawa Timur, Perspektif Suksesor dan Pendiri.

1.2. Perumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang masalah di atas maka dilakukan perumusan atas pertanyaan-pertanyaan penelitian. Pertanyaan utama dalam penelitian ini, faktor-faktor apa yang menentukan kesuksesan proses suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga di Jawa Timur? Uraian atas pertanyaan utama penelitian ini didasarkan pada kategorisasi determinan kepuasan dan efektifitas proses suksesi kepemimpinan dalam beberapa pertanyaan turunan berikut:

- a. Apakah kemauan suksesor untuk mengambil alih perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan suksesor atas proses suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga?
- b. Apakah persiapan suksesor berpengaruh signifikan terhadap kepuasan suksesor atas proses suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga?
- c. Apakah hubungan antara suksesor dengan pendiri berpengaruh signifikan terhadap kepuasan suksesor atas proses suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga?
- d. Apakah *sibling relationship* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan suksesor atas proses suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga?
- e. Apakah kepuasan suksesor atas proses suksesi berpengaruh signifikan terhadap efektifitas proses suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga?
- f. Apakah *job involvement* suksesor memoderasi hubungan antara kepuasan suksesor atas proses suksesi dengan efektifitas proses suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga?
- g. Apakah ada perbedaan rata-rata persepsi antara suksesor dan pendiri terhadap kepuasan suksesor atas proses suksesi kepemimpinan?
- h. Apakah ada perbedaan rata-rata persepsi antara suksesor dan pendiri terhadap efektifitas proses suksesi kepemimpinan?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini secara umum untuk mengetahui faktor-faktor yang menentukan kesuksesan proses suksesi kepemimpinan perusahaan keluarga

berdasarkan perspektif suksesor dan pendiri. Secara spesifik penelitian ini bertujuan:

- a. Untuk mengetahui pengaruh kemauan suksesor untuk mengambil alih perusahaan terhadap kepuasan suksesor atas proses suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga.
- b. Untuk mengetahui pengaruh persiapan suksesor terhadap kepuasan suksesor atas proses suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga.
- c. Untuk mengetahui pengaruh hubungan antara suksesor dengan pendiri terhadap kepuasan suksesor atas proses suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga.
- d. Untuk mengetahui pengaruh *sibling relationship* terhadap kepuasan suksesor atas proses suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga.
- e. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan suksesor atas proses suksesi terhadap efektifitas proses suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga.
- f. Untuk mengetahui pengaruh *job involvement* suksesor sebagai *moderating variable* terhadap hubungan antara kepuasan dengan efektifitas proses suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga.
- g. Untuk mengetahui perbedaan rata-rata persepsi antara suksesor dan pendiri terhadap kepuasan suksesor atas proses suksesi kepemimpinan.
- h. Untuk mengetahui perbedaan rata-rata persepsi antara suksesor dan pendiri terhadap efektifitas proses suksesi kepemimpinan.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini mencakup manfaat teoritis dan praktis. Berikut uraian atas kedua manfaat tersebut.

1.4.1. Manfaat Akademis

Manfaat akademis menyangkut kontribusi teoritis yang terkait dengan pengembangan ilmu di bidang manajemen perusahaan keluarga, khususnya suksesi kepemimpinan. Maka hasil penelitian ini diharapkan:

- a. Dapat memberikan sumbangan akademis bagi pengembangan teori tentang faktor-faktor yang terkait dengan karakteristik suksesor yang memengaruhi proses suksesi kepemimpinan perusahaan keluarga ditinjau dari perspektif suksesor dan pendiri.
- b. Mengembangkan hasil penelitian Sharma (1997), Sharma *et al.* (2003a), Venter *et al.* (2005), Pyromalis & Vozikis (2009), Liu *et al.* (2009); Tiwari & Singh (2014) dengan memasukkan variabel hubungan antara suksesor dengan saudara kandung (*sibling relationship*) sebagai variabel independen, dan menjadikan variabel *job involvement* sebagai *moderating variable* yang memengaruhi hubungan antara kepuasan suksesor atas proses suksesi dengan efektifitas proses suksesi kepemimpinan perusahaan keluarga.

1.4.2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan masukan bagi pemilik bisnis keluarga tentang rencana dan proses suksesi kepemimpinan yang baik demi mendukung kesuksesan operasi perusahaan keluarga.
- b. Memberikan kontribusi bagi para *stakeholders* untuk berkomitmen terhadap kesuksesan proses suksesi kepemimpinan dengan memerhatikan

faktor-faktor yang terkait dengan karakteristik suksesor demi keberlanjutan kehidupan perusahaan keluarga.

1.5. Batasan Penelitian

Suksesi perusahaan keluarga memiliki banyak dimensi. Karena tidak semua dimensi dibahas pada penelitian ini maka diberikan batasan tentang ruang lingkup penelitian. Penelitian ini difokuskan pada:

- a. Perusahaan keluarga yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga (*family business enterprise*) tetapi tidak mencakup perusahaan keluarga yang dikelola oleh tenaga profesional atau manajer yang bukan anggota keluarga (*family owned business*).
- b. Faktor-faktor yang memengaruhi kesuksesan proses transfer manajerial atau suksesi kepemimpinan di perusahaan keluarga dan tidak mencakup suksesi kepemilikan keluarga (*family ownership succession*).
- c. *Unit analysis* pada level individual yakni persepsi dan penilaian suksesor dan pendiriterhadap faktor-faktor yang terkait dengan suksesor yang memengaruhi proses suksesi kepemimpinan di perusahaan keluarga