

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa peneliti sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul / Nama Peneliti	Fokus Penelitian	Metodologi	Hasil Penelitian
1	Analisis Proses Regenerasi Pada Perusahaan Keluarga (Studi Kasus Pada Empat Usaha Kecil & Menengah) Daniel Seksomo Yuwanto, 2018	Regenerasi Bisnis Keluarga Pada Empat Usaha Kecil & Menengah	Kualitatif	Dari Keempat Usaha Kecil & Menengah Semuanya Telah Melakukan Regenerasi Bisnis Keluarga, Dan Semua Responden baik Itu Rinaldi, Frenky, Wenny, Dan Udin Telah Menjadi Alih Generasi Yang Sukses Dalam Mengembangkan Bisnis Keluarganya.
2	Diversifikasi Dan Alih Generasi Bisnis Pada Perusahaan Keluarga (Feby Evelyn, 2018)	Strategi Diversifikasi Yang Ditetapkan Pada CV Malindo	Kualitatif	Adanya Peluang Yang Muncul Untuk Mengembangkan <i>Core Bisnis</i> Dari Industri Genteng Menjadi Industri Batik Karena Pada Saat Itu Tidak Terdapat Industri Batik Yang Terdapat Di Daerah Kebume, Dan Strategi Diversifikasi Usaha Telah Berhasil Mengembangkan Perusahaan Malindo Hingga Saat Ini.
3	Proses Regenerasi Bisnis Keluarga Pada Toko Roti Ganep's Di Kota Surakarta Fransisca Romana Eka Puspita Dewi 2009	Regenerasi Bisnis Keluarga Pada Toko Roti Ganep's Di Kota Surakarta	Kualitatif	Suatu Regenerasi Tidak Selalu Di Ukur Dari Pendidikan Yang Mereka Miliki, Tergantung Dari Kemauan Dari Dalam Dirinya Sendiri Maupun Keinginan Dari Orang Tuanya Untuk Meneruskan Perusahaan Keluarga Yang Sudah Lama Berdiri.

Sumber : Jurnal Ilmiah 2009 – 2018

## 2.2 Tinjauan Teori

### 2.2.1 Bisnis Keluarga

Bisnis keluarga adalah sebuah perusahaan yang anggota keluarganya secara langsung terlibat di dalam kepemilikan dan jabatan atau fungsi (Longenecker, 2001). Bisnis dilakukan secara bersama-sama di dalam keluarga. Partisipasi dari keluarga dapat menguatkan bisnis, hal ini disebabkan anggota keluarga bersikap setia dan berdedikasi pada perusahaan keluarga.

Perusahaan keluarga dikelompokkan dalam 3 definisi (Tjondrorahardja, 2005: xxi):

- 1) *Family business*: Perusahaan yang dimiliki oleh keluarga (saham dan kepemilikan) dan yang menjalankan atau mengoperasikan perusahaan keluarga sehari-hari adalah salah satu dari pihak keluarga yang telah dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang ditentukan bersama dalam perusahaan keluarga tersebut.
- 2) *Family owned business*: Perusahaan yang dimiliki oleh keluarga (saham dan kepemilikan) namun yang menjalankan/mengoperasikan perusahaan keluarga sehari-hari menggunakan profesional atau ahli dibidangnya.
- 3) *Business family*: perusahaan keluarga yang dihibahkan orang tua kepada anaknya sebagai warisan usaha di mana hanya memenuhi sisi tanggung jawab tradisional turun temurun orang tua kepada anak saja.

### **2.2.1.1 Bentuk-bentuk *Bisnis Keluarga***

*Menurut Susanto (2005: 2)* bisnis keluarga terbagi menjadi dua yakni :

- 1) *Family owned enterprise (FOE)*, yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Keluarga hanya berperan sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan. Perusahaan seperti ini merupakan bentuk lanjutan dari usaha yang semula dikelola oleh keluarga yang mendirikanannya.
- 2) *Family business enterprise (FBE)*, yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya. Perusahaan tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga. Jenis perusahaan keluarga inilah yang banyak terdapat di Indonesia.

### **2.2.1.2 *Kelebihan dan kekurangan Bisnis Keluarga***

Dalam penelitian mengenai perusahaan keluarga, menyebutkan bahwa kelebihan dan kelemahan perusahaan keluarga dapat dilihat dari berbagai aspek yakni (Peter dalam Marpa,2012) :

1. Hubungan secara individu dengan pemilik perusahaan  
Terjalannya hubungan dengan pelanggan dan karyawan secara individu dapat menjadi sumber daya utama dalam persaingan.

2. Fleksibilitas dan reaksi

Dikarenakan tipikal organisasi dalam perusahaan adalah datar (*flat*), maka manajemen dapat dengan cepat bereaksi atas perubahan - perubahan yang terjadi pada pasar.

### 3. Fleksibilitas dalam ketenaga kerjaan

Seringkali anggota-anggota dalam keluarga lebih fleksibel dalam pola kerja dan gaya hidup mereka menyesuaikan kebutuhan dari bisnis itu sendiri

### 4. Kesenambungan

Kelangsungan dari perusahaan keluarga dan kehadiran mereka dalam pasar dirasakan sebagai nilai kekuatan sosial mereka Adapun kelemahan-kelemahan perusahaan keluarga antara lain:

1. Tata kelola yang bersifat informal dan kurangnya perencanaan
2. Kurangnya anggaran pemasaran dan riset pasar, pelatihan dan kualifikasi
3. Keuangan
4. Sumber data manusia dan karyawan dari kalangan keluarga

## **2.2.2 Suksesi Bisnis Keluarga**

Suksesi merupakan perihal yang penting dalam kesinambungan perusahaan (*corporate sustainable*), terutama setelah pengelolaan perusahaan dialihkan dari generasi pendahulu ke generasi berikutnya. Ketidakberhasilan dalam pergantian pengelolaan akan berpengaruh pada perkembangan dan kinerja, oleh karenanya suksesi merupakan hal penting untuk direncanakan secara matang. Suksesi tidak hanya berarti “Alih Generasi” di pimpinan puncak, tidak hanya berdasar kriteria usia atau dari pemimpin ke keturunan atau profesional saja. Pandangan mengenai perencanaan dan pelaksanaan suksesi dengan tujuan yang lebih luas juga dapat diartikan suksesi tidak selalu berbicara mengenai tujuan bisnis saja, namun lebih luas dari itu yaitu keharmonisan keluarga yang menjadi alasan utama mengapa bisnis keluarga dibangun. (Gide, 1967)

(Gide, 1967) membagi suksesi menjadi dua tipe yakni suksesi secara evolusi (*evolutionary succession*) dan suksesi secara revolusi (*revolutionary succession*) dimana *evolutionary succession* merupakan suksesi yang didorong dan dikendalikan secara internal. Perusahaan telah mampu mengantisipasi dan meminimalkan masalah-masalah suksesi yang mungkin timbul selain itu juga dapat memaksimalkan potensi keuntungan. Secara umum suksesi tipe ini didorong oleh keinginan pemilik untuk melakukannya.

Sementara suksesi yang dilakukan secara revolusi biasanya dilakukan atas desakan eksternal, seperti pimpinan lama mendadak tidak mampu atau tidak lagi bisa memimpin atau atas desakan-desakan lainnya. Suksesi jenis ini biasanya tidak direncanakan dengan baik, hanya melibatkan sebagian kecil pihak-pihak dalam perusahaan, tidak memiliki sistem pembinaan dan pengembangan suksesor yang baik dalam arti kata suksesor berkembang sendiri tanpa arahan yang jelas, seleksi dilakukan tanpa adanya ukuran-ukuran yang memadai sehingga setiap suksesor merasa berhak untuk menggantikan pimpinan lama. Suksesi tipe ini dapat dipastikan akan menimbulkan kerusakan dalam organisasi pada skala yang berbeda-beda.

(Gide, 1967) dalam artikelnya mendeskripsikan suksesi sebagai suatu transisi yang terdiri dari empat tahap yang terjadi pada karir suksesor . Proses ini di deskripsikan sebagai suatu penyesuaian peran informal yang lambat, berkaitan dengan suatu evolusi tanggung jawab dan otoritas pembuatan keputusan untuk suksesor (*from helper, to manager, to leader*), yang berhubungan dengan turunnya otoritas *incumbent*. Transisi dalam perusahaan keluarga sebenarnya menyangkut pengalihan kepemilikan, pengalihan manajemen dan pengalihan

aturan-aturan (governance). Oleh karenanya penting untuk mengetahui bagaimana perusahaan keluarga mengatur pengalihan-pengalihan ini (Lambrecht,2005).

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

1. Memiliki sensitivitas terhadap lingkungan.

Perusahaan yang berkesinambungan adalah perusahaan yang memiliki sensitivitas terhadap lingkungan. Meskipun perusahaan yang bersangkutan melakukan pengkajian dan pengembangan teknologi, atau memiliki sumberdaya alam yang banyak mereka akan tetap menjaga harmonisasi dan kestabilan lingkungan. walau perang, depresi dan bahkan dinamika politik, perusahaan akan tetap unggul, apabila tetap menjaga keseimbangan lingkungan bisnisnya. Artinya bahwa, lingkungan internal dan eksternal perusahaan tersebut telah dapat dikendalikan dengan sebaik mungkin, dan hal ini membuktikan eksistensi yang kuat dari perusahaan yang bersangkutan. Terlepas dari apakah keuntungan perusahaan dibangun di atas pengetahuan atau sumberdaya alam tadi, mereka hidup dan adaptif terhadap lingkungan sekitarnya.

2. Menjaga nama besar serta memiliki kohesivitas/keterikatan yang kuat terhadap identitasnya.

Perusahaan yang berkesinambungan adalah perusahaan menjaga nama besar serta memiliki kohesivitas/keterikatan yang kuat terhadap

identitasnya. Tidak peduli berapa luasnya diversifikasi usaha yang dijalankan perusahaan, manajemen, karyawan bahkan mitra bisnisnya merasakan berada dalam satu entitas. Tiap generasi (pengelola perusahaan) merasa dihubungkan oleh rantai kesehatan perusahaan. Keanekaragaman yang terdapat dalam lingkungan internal dan eksternal perusahaan telah dapat dikelola dengan baik. Hal ini akan turut membentuk suatu kesatuan yang akan mendorong kekuatan perusahaan dalam persaingannya.

3. Memiliki toleransi dan menghindari suatu kontrol yang terpusat. Perusahaan yang berkesinambungan memiliki toleransi dan menghindari suatu kontrol yang terpusat, ditangan satu orang entah itu eksekutif maupun owner, melainkan selalu berusaha mengembangkan desentralisasi dan pembagian wewenang sesuai konsep bisnis yang dikembangkannya. Dalam hal ini terjadi, dengan alasan bahwa suatu toleransi dan kontrol yang terpusat cenderung mendorong perusahaan menjadi otoriter dan akan banyak muncul kontradiktif akibat instruksinya yang mutlak. Selain itu, desentralisasi yang dilakukan bertujuan untuk memberikan kebebasan dalam pengembangan variasi dan inovasi dalam perusahaan yang bersangkutan.
4. Memiliki sikap konservatif terhadap aspek keuangan. Perusahaan yang berkesinambungan adalah perusahaan yang memiliki sikap konservatif terhadap aspek keuangan. Perusahaan model ini memiliki pertimbangan bahwa jika mereka memiliki uang di kas, mereka akan dapat beraktivitas secara fleksibel dan akan lebih banyak mengajukan

pilihan dalam berbisnis dibandingkan pesaingnya. Artinya mereka tidak mengatur resiko keuangan jika tidak perlu sama sekali.

### **2.2.3 Strategi Pemasaran**

Strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran tertentu (Fandy Tjiptono (2017:228)

Menurut Dedi Mulyadi 2012 yang dikutip dalam jurnal manajemen yang mengemukakan bahwa, strategi adalah hal yang menetapkan arah kepada manajemen dalam arti orang tentang sumber daya didalam bisnis dan tentang untuk membantu menenangkan persaingan didalam pasar.

Menurut Indra Wijaya 2013 yang dikutip dalam jurnal ilmu manajemen yang mengemukakan bahwa, strategi pemasaran adalah himpunan asas yang secara tepat, konsisten, dan layak dilaksanakan oleh perusahaan guna mencapai sasaran pasar yang dituju (*target market*) dalam jangka panjang dan tujuan perusahaan jangka panjang (*objectives*), dalam situasi persaingan tertentu.

Untuk itu kegiatan dalam pemasaran industri bisnis harus direncanakan sesuai strategi yang optimal. Berdasarkan teori mengenai strategi pemasaran yang telah dikemukakan peneliti di atas, peneliti menyimpulkan bahwa strategi pemasaran adalah penetapan kebijakan pemasaran dengan mengendalikan faktor yang dapat dikuasai, serta faktor di luar kekuatan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan melalui pemuasan konsumen (*marketing strategy*).

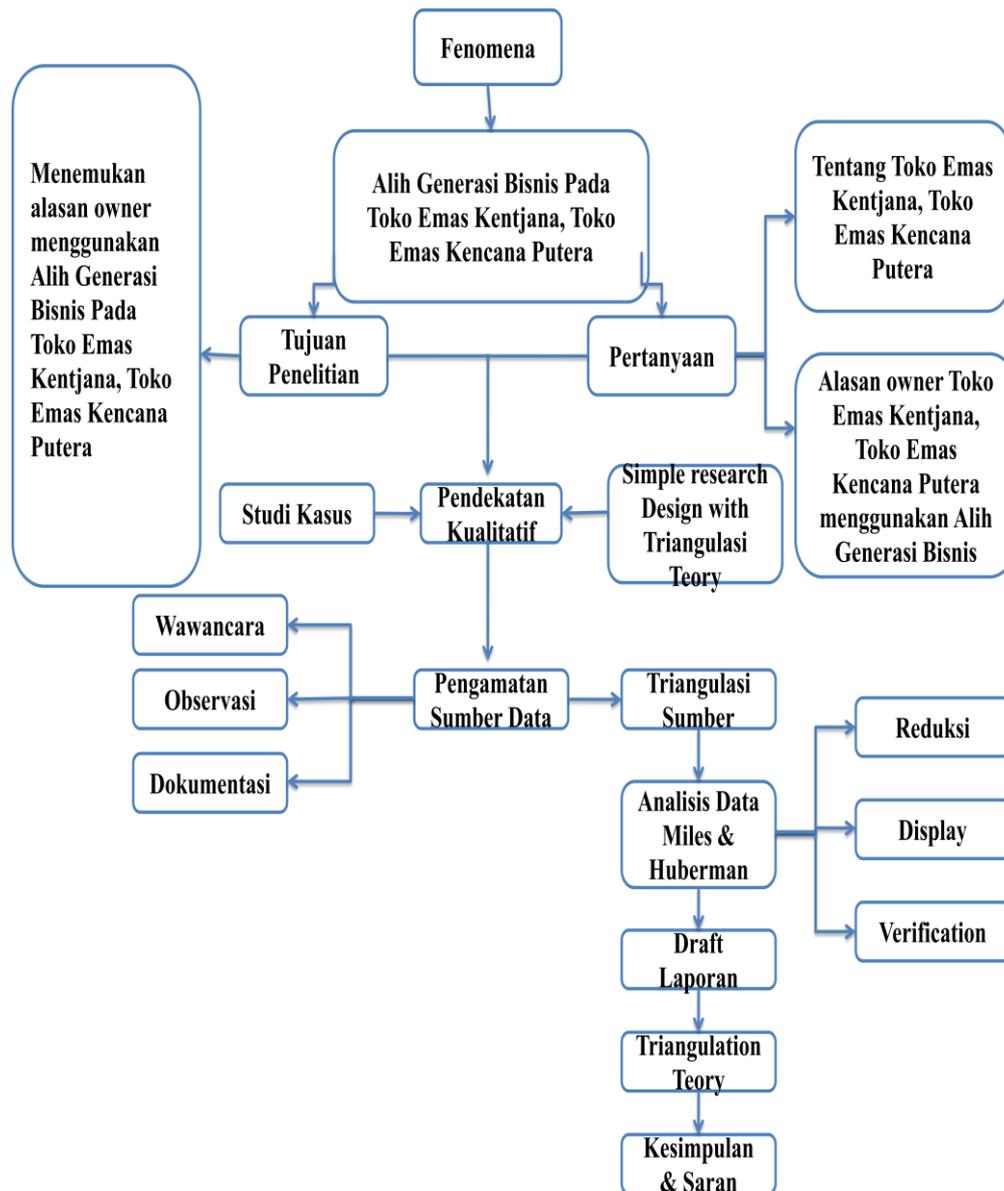
Dengan kata lain, strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran perusahaan dengan rencana, pelaksanaan dan evaluasi yang menyeluruh, terpadu dan menyatu di bidang pemasaran, yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk dapat tercapainya tujuan pemasaran suatu perusahaan. Dengan adanya strategi pemasaran maka implementasi program dalam menciptakan tujuan organisasi dapat dilakukan secara aktif, sadar, dan rasional.

### **2.3 Kerangka Berpikir**

Kerangka pikir ini berawal dari fenomena yang ada. Lalu, fokus penelitiannya ditemukan pada alih generasi pada Toko Emas Kentjana, Toko Emas Kencono Ungu, Toko Emas Kencana Putera, dengan tujuan untuk menganalisa alasan owner menggunakan strategi Alih Generasi Bisnis pada usaha tersebut.

Kemudian peneliti membuat pertanyaan penelitian yang meliputi keunikan owner Toko Emas Kentjana, Toko Emas Kencana Putera dan hal apa yang mendasari konsumen melakukan pembelian di Toko Emas Kentjana, Toko Emas Kencono Ungu, Toko Emas Kencana Putera.

Setelah itu, peneliti mencari sumber data yaitu informan penelitian dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Setelah datanya terkumpul, kemudian melakukan pengecekan data dari berbagai sumber lalu dianalisis dengan model Miles dan Huberman.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir