

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Salvato C., Chirico F. and Sharma P. (2010) yakni meneliti faktor-faktor apa yang mempengaruhi CEO keluar dari bisnis dan serta kewirausahaan pada konteks *family owned business*. Peranan penting dalam aktivitas di masa lalu untuk fokus pada masa depan dalam upaya kewirausahaan. Sementara komitmen pendiri bisnis terus berlanjut, pihak keluarga yang dominan dibantu oleh eksekutif non-keluarga profesionalis bekerjasama dalam satu kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah disepakati. Wawasan dari ini studi dapat membantu generasi keluarga perusahaan yang berencana untuk keluar dari sebuah masalah kegagalan dalam melakukan *business exit*.

Studi kasus ini menunjuk ke salah satu cara efektif bagaimana membangun keseimbangan ini dapat dicapai oleh pengembangan dan presentasi tentu layak menjadi sebuah tindakan alternatif. Dalam kerangka ini, FCCs (*Family Champion of Continuity*) sangat penting dalam membantu anggota keluarga untuk merumuskan masadepan perusahaan yang didasarkan pada sejarah berdirinya perusahaan tersebut, dengan kata lain pada penelitian ini menyimpulkan bahwa . Kesimpulannya, *family owned business* perlu melakukan diskontinuitas yang fokus pada masa depan, sementara tetap menghormati prestasi seorang founder dan pengorbanan yang dilakukan oleh generasi sebelumnya. Aspek kewirausahaan dan inovasi merupakan suatu keharusan bagi perusahaan

jenis *family owned business* yang giat untuk menciptakan nilai trans-generasi (Habbershon dan Pistrui, 2002). Ketepatan dalam pemilihan waktu menjadi alasan tersendiri suksesnya regenerasi dalam *family owned business*.

Penelitian yang dilakukan oleh Hsi-Mei (2013) mencoba untuk mengkaji dampak dari keterlibatan keluarga pada pola semi globalisasi kelompok *family owned business* dari pendekatan terpadu untuk masa depan. Manajemen keluarga dan kepemilikan mempengaruhi keputusan kelompok *family owned business* dalam masadepan perusahaan. Manajemen keluarga terbukti positif terkait dengan pilihan kapan waktu yang tepat *family owned business* untuk melakukan *business exit*. Selain itu, tingkat yang lebih tinggi pada piramida kepemilikan di anak perusahaan, semakin besar kemungkinan keluarga pengendali akan memilih untuk terlibat di daerah anak perusahaan berkespansi bukan daerah induk perusahaan dalam kelompok-kelompok *family owned business*, dan pilihan *family business succession* menjadi salah satu opsi yang di ambil.

Penelitian yang dilakukan oleh Dawn R. DeTienne (2008) adalah didasarkan pada penelitian sebelumnya tentang *entrepreneurial exit* yang telah diteliti dari perspektif perusahaan yang berfokus berdasarkan kinerja perusahaan sebagai penentu utama dalam *exit*; Namun, penelitian baru yang muncul menunjukkan variabel yang lain (misalnya Kewirausahaan dan modal manusia) dapat mempengaruhi keputusan *business exit* selain yang diperhitungkan oleh kinerja perusahaan. Penelitian ini mengadopsi sebuah perspektif *family owned business* untuk meneliti dampak status

keluarga (status perkawinan, jumlah anak-anak, menjalankan bisnis keluarga) keputusan *exit* secara sukarela dan dikaitkan dengan kinerja perusahaan. Penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada penelitian yang berkembang tentang *entrepreneurial exit*, namun juga meluas pada teori-teori business exit.

Salah satu implikasi dari temuan peneliti adalah bahwa masa depan penelitian, memeriksa *exit* secara sukarela harus mencakup situasi gender dan keluarga (status keluarga). Sejumlah penelitian baru adalah memeriksa tingkat tingginya kegagalan usaha. Penelitian ini muncul menunjukkan bahwa *exit* pada usaha sebelumnya dikategorikan sebagai *failure* memang bagian dari kasus *exit* secara sukarela. Unsur *psychological ownership* menjadi pertimbangan tersendiri.

Chengwei Liu (2015) mengkaji bagaimana bias yang dihasilkan dari dinamika jaringan sosial mempersulit pemimpin dalam pengambilan keputusan. Secara khusus, penelitian ini fokus pada kasus pemimpin yang mempunyai citra nepotisme dalam keputusan-keputusan *succession* dalam konteks *family owned business*. *Succession* sering mengarah ke penurunan kinerja karena pemimpin sering memilih anggota keluarga sebagai penerus mereka atau yang sering disebut bentuk nepotisme. Penelitian ini menyelidiki bagaimana para pemimpin membuat keputusan ketika mereka berada di situasi yang ditandai dengan beban kognitif yang tinggi. Kegiatan perencanaan calon penerus adalah salah satu yang ditandai oleh banyak kondisi untuk optimasi pilihan, kebaruan dan kurangnya dukungan sosial struktural.

Analisis penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin salah menyimpulkan bahwa anggota keluarga lebih berkualitas dari pada calon eksternal karena menganggap adanya ikatan yang lebih dekat. Singkatnya, asimetri dalam proses pembentukan kesan antara anggota keluarga dan calon eksternal ini cukup mengakibatkan nepotisme. Hal ini juga membahas beberapa solusi yang mungkin dapat memecahkan masalah, termasuk mengatur organisasi untuk memfasilitasi difusi informasi, yang pada gilirannya dapat membantu menghindari kelemahan dari ikatan yang kuat. Penelitian di masa datang secara empiris dapat memeriksa temuan untuk membantu pemimpin yang membahas tantangan keputusan *succession*.

Torsten (2010) menyajikan teori psikologis *family owned business*, basis konseptual dan implikasinya. Pertama, ia berpendapat bahwa penelitian *family owned business* memerlukan dasar teoritis yang lebih luas daripada yang saat ini digunakan. Kedua, ia berpendapat bahwa pendekatan psikologis yang bermanfaat untuk memahami *family owned business*. Ketiga, ia berpendapat bahwa wawasan yang diperoleh dari *family owned business* dari psikologi informan dan faktor utama terletak pada manajemen literatur. Keempat, menggunakan sebuah ragam konsep-konsep dari individu dan psikologi sosial dan menjelaskan bagaimana konsep-konsep ini dapat diterapkan dalam penelitian *family owned business*. Dalam penelitian ini, membahas topik-topik berikut: motivasi, kekuasaan dan otoritas, ketaatan dan pemikiran kelompok, lampiran dan kehilangan, kelompok kohesi, sosialisasi inkulturasi, hubungan, kepemimpinan, dan konflik. Dalam penelitian ini hanya

beberapa topik dari *psychological ownership* yang mungkin menarik untuk menerapkan dalam *family owned business*. Topik lain psikologis layak dipertimbangkan lebih lanjut adalah emosi, altruisme dan perilaku pro sosial, serta kemarahan, agresi, dan perilaku anti Sosial.

Philipp (2011) menerapkan dalam *family owned business*. Topik lain psikologis layak dipertimbangkan lebih lanjut adalah emosi, altruisme dan perilaku prosocial, serta kemarahan, agresi, dan perilaku anti Sosial. Seperti yang telah diilustrasikan di sini, psikologi memiliki banyak untuk menawarkan untuk lebih memahami *family owned business* dan perilaku mereka tertentu. *Family owned business*, pada gilirannya memiliki banyak untuk berkontribusi untuk membangun teori psikologis dan organisasi yang lebih kuat.

Hal ini mengatasi masalah penting tentang persepsi keadilan non-keluarga karyawan dan bagaimana membentuk sebuah pandangan terhadap kinerja yang baik bagi organisasi, peneliti berhasil memvalidasi *psychological ownership* sebagai mediator alternatif dalam hubungan antara organisasi persepsi keadilan dan afektif komitmen serta kepuasan kerja. Temuan ini merupakan penambahan yang penting untuk penelitian *family owned business*, kestabilan organisasi dan *psychological ownership*. Sampel terdiri dari tanggapan dari 1024 karyawan perusahaan yang berbasis di Jerman dan Swiss berbahasa Jerman. Pada tahun 2009, secara acak diambil alamat email yang valid 10.750 tingkat manajemen karyawan dari database karyawan terbesar negara-negara ini.

Noora (2011) memfokuskan pada penyelidikan suatu organisasi yang hasil dari perpaduan sistem bisnis dan keluarga. Interaksi antara

keluarga dan bisnis dipandang sebagai unit analisa yang menjanjikan. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemilikan kolektif keluarga secara psikologi atas bisnis (F-CPO) dapat digunakan untuk menangkap perpaduan antara keluarga dan bisnis. Selain itu, F-CPO dapat digunakan sebagai indikator agregat menyadari pengaruh keluarga dan interaksi dengan bisnis. Dengan cara ini, berkontribusi pengukuran pada masa depan dalam bidang *family owned business*.

F-CPO adalah indikator yang tepat dalam pengaruh keluarga didalam bisnis. F-CPO ini berguna dalam menjelaskan proses dampak strategis bagaimana dan mengapa keterlibatan keluarga yang mengarah pada keunggulan kompetitif (serta kerugian). Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa proses keterlibatan keluarga menghasilkan efek kurang jelas secara teoritis (rujuk Rutherford et al., 2008) dan percaya bahwa membangun F-CPO yang diusulkan di sini akan membantu untuk menjelaskan proses yang akan diteliti. Namun, lebih lanjut bukti empiris yang diperlukan untuk memperkuat teori dan memberikan bukti yang berharga tentang faktor-faktor yang menyebabkan munculnya apakah F-CPO dan keterkaitannya dengan *family owned business*.

Bart (2013) meneliti hubungan antara otonomi bisnis CEO keluarga dan perilaku pelayanan. Didasari pada teori psikologis kepemilikan, peneliti berpendapat bahwa *psychological ownership* memediasi hubungan otonomi dan pelayanan. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, peneliti membedakan antara berorientasi individu dan kolektif berorientasi kepemilikan psikologis sebagai dua dimensi berbeda

kepemilikan psikologis individu. Hasil pada penelitian ini mengungkapkan bahwa otonomi CEO determinan penting pelayanan perilaku dan hubungan ini hanya diperantarai oleh individu yang berorientasi pada *psychological ownership*.

Data empiris yang disajikan di sini didasarkan pada survei dilakukan diri kalangan satu sampel 111 perusahaan keluarga di Finlandia. Responden adalah CEO, pertengahan ukuran, usaha kecil dan besar milik keluarga di Finlandia. *Family Business* dikenali oleh daftar mereka pada daftar resmi negara-diatur perusahaan keluarga oleh Departemen perdagangan dan industri Finlandia, yang menggunakan kriteria untuk mengidentifikasi perusahaan keluarga: (1) adalah mayoritas suara dalam kepemilikan orang yang mendirikan perusahaan, dimiliki orang yang memiliki/telah memperoleh modal saham perusahaan, atau memiliki pasangan mereka, orang tua atau anak atau anak-anak mewarisi langsung; (2) mayoritas suara mungkin tidak langsung atau langsung; (3) minimal satu wakil keluarga atau kerabat terlibat dalam pengelolaan atau administrasi perusahaan; dan (4) perusahaan terdaftar memenuhi definisi family owned business jika orang yang didirikan atau diperoleh perusahaan (modal) atau keluarga atau keturunan memiliki 25% dari hak untuk memilih seperti yang diamanatkan oleh mereka Modal saham (Finlandia departemen perdagangan dan industri, 2006, halaman 37). Kesimpulannya studi ini ditambahkan wawasan pertanyaan tentang pentingnya mengapa beberapa eksekutif puncak di perusahaan keluarga berperilaku sebagai pelayan, sementara yang lain tidak. CEO dengan tingkat tinggi otonomi yang diberikan kepada mereka lebih cenderung

untuk berperilaku sebagai pelayan dan hubungan ini diperantarai oleh kepemilikan psikologis mereka berorientasi individu.

Olivier (2014) berfokus pada peran kognitif bias dalam pengambil alihan kelompok eksternal yang gagal. Isu utamanya untuk memahami bagaimana dan sejauh *eksternal acquirers'* kognitif bias dapat menyebabkan kesalahan manajerial dalam pengambilalihan kelompok eksternal yang berukuran kecil dan sedang. Sampel terdiri dari lima pengambil alihan yang gagal. Penulis menggunakan teknik narasi dan pendekatan interpretatif melalui wawancara mendalam kualitatif dilakukan dengan Penjual dan *acquirers*.

Franz (2013) menjelaskan bahwa *Family owned business* penuh dengan emosi. Bagaimana emosi mempengaruhi pengambilan keputusan strategis dalam *family owned business* memiliki pemahaman yang kurang. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran dan dampak emosi dalam strategi *family owned business*. Tujuan artikel ini adalah untuk mensintesis konten di edisi khusus dan untuk memberikan landasan yang komprehensif dan terpadu untuk kajian-kajian berikutnya dengan menawarkan saran yang spesifik untuk mengembangkan agenda riset masa depan. Pada artikel ini mencoba menggabungkan dari pendapat-pendapat beberapa penelitian yang berisi lima artikel yang membuat kontribusi pengetahuan dengan lebih lanjut menyoroti kebutuhan yang membawa emosi ke dalam suatu masalah dalam perilaku perusahaan keluarga.

Rodrigo (2015) menjelaskan terkait sebuah langkah maju dalam menghubungkan dua topik penelitian *family owned business* dan penelitian

pembangunan daerah, yang sebagian besar telah dipelajari secara terpisah. Pemisahan ini menyoroti kesenjangan utama dalam perdebatan saat ini berhubungan dengan peran perusahaan keluarga bermain dalam pembangunan ekonomi dan sosial. Untuk mengatasi hal ini, maka diperlukannya mengembangkan model teoritis yang mencoba untuk melayani sebagai payung untuk menganalisis hubungan potensial antara perusahaan keluarga dan pembangunan daerah. Model dibangun pada premis bahwa pertumbuhan ekonomi dan pengembangan tidak hanya mengandalkan saham modal dan faktor produksi tetapi juga pada yang memiliki dan bekerja dengan mereka (Morck & Yeung, 1998). Secara khusus, penulis berasumsi bahwa kepemilikan keluarga dan manajemen rezim mengubah bagaimana organisasi diatur dan berhasil karena keputusan dibuat spesifik organisasi dan kerangka produktif.

Houma et.al (2014) menjelaskan bahwa mengapa harus sebuah perusahaan bertahan pada bisnis tertentu, dan ketika itu harus memutuskan untuk membuat strategi keluar?. Berdasarkan pada survei penulis secara luas menganalisis kasus *business exit* selama setengah abad terakhir, penulis menemukan bahwa perusahaan-perusahaan yang lebih berhasil dalam mengelola tindakan tersebut biasanya memiliki pendekatan yang lebih proaktif dan sistematis untuk melakukannya. Pola ini terjadi berlaku bagi perusahaan-perusahaan dalam industri tradisional dan yang muncul, dan keterkaitan. Juga, di kedua negara maju dan negara-negara berkembang, perusahaan yang mahir masuk dan keluar sering lebih nyaman dalam berurusan dengan perubahan lingkungan, dan dengan demikian mempertahankan kesesuaian dinamis antara portofolio

bisnis mereka dan perubahan kondisi pasar, serta antara lingkup bisnis perusahaan dan sumber daya yang mendasari dan kemampuan.

Sebaliknya, strategi keluar harus disiplin dan pilihan yang disengaja, berdasarkan preset peraturan dan prosedur, dilakukan secara rutin. Sementara tidak semua perusahaan menangani keluar baik, visi-driven CEO yang berani untuk membuat sulit keputusan tidak akan menghindari dari pilihan strategis ini. Mereka membela secara aktif sehingga dapat membantu mengatur inisiatif dan momentum yang tepat dan tepat waktu keluar ketika kebutuhan muncul. Ketika datang untuk keluar eksekusi, keterampilan dan pengalaman sangat diperlukan. Strategi *business exit* ini tidak hanya suatu peristiwa, tetapi bukan berlangsung proses, baik cepat atau sulit, yang serius harus dikelola dengan bijaksana.

1 Tabel 2.1: Ringkasan Penelitian Terdahulu.

No	Penulis	Judul	Input	Output
1.	Hsi-Mei Chung (2013)	<i>The role of family management and ownership on semi-globalization pattern of globalization: The case of family owned business groups</i> ”.	Penelitian ini mencoba untuk mengkaji dampak dari keterlibatan keluarga pada pola semi globalisasi-globalisasi kelompok <i>family owned business</i> dari pendekatan terpadu untuk masa depan. manajemen keluarga dan kepemilikan mempengaruhi keputusan kelompok <i>family owned business</i> lintas-perbatasan.	Manajemen keluarga positif terkait dengan pilihan untuk terlibat dalam wilayah perbedaan yang lebih tinggi daripada wilayah perbedaan lebih rendah dalam kelompok-kelompok <i>family owned business</i> . Selain itu, tingkat yang lebih tinggi piramida kepemilikan di anak perusahaan, semakin besar kemungkinan keluarga pengendali akan memilih untuk terlibat di daerah asal bukan daerah rumah dalam kelompok-kelompok <i>family owned business</i>
2.	Chengwei Liu (2015)	<i>“The weakness of strong ties: Sampling bias, social ties, and nepotism in family owned business succession”</i> .	Secara khusus, penelitian ini fokus pada kasus pemimpin kognisi: nepotisme dalam <i>succession</i> keputusan-keputusan dalam konteks <i>family owned business</i> . <i>Succession</i> sering mengarah ke penurunan kinerja karena pemimpin sering memilih anggota keluarga sebagai penerus mereka atau yang sering disebut bentuk nepotisme. penelitian ini menyelidiki bagaimana para pemimpin membuat keputusan ketika mereka berada di situasi yang ditandai dengan beban kognitif yang tinggi.	Analisis penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin salah menyimpulkan bahwa anggota keluarga lebih berkualitas dari pada calon eksternal karena menganggap adanya ikatan yang lebih dekat. Singkatnya, asimetri dalam proses pembentukan kesan antara anggota keluarga dan calon eksternal ini cukup mengakibatkan nepotisme.
3.	Torsten (2010)	<i>“Non solus: Toward a psychology of family owned business”</i>	Pertama, ia berpendapat bahwa penelitian <i>family owned business</i> memerlukan dasar teoritis yang lebih luas daripada yang saat ini digunakan. Kedua, ia berpendapat bahwa pendekatan psikologis yang bermanfaat untuk memahami <i>family owned business</i> . Ketiga, ia berpendapat bahwa wawasan yang Diperoleh	

			dari <i>family owned business</i> dari psikologi informan dan arus utama manajemen literatur. Keempat, menggunakan sebuah ragam konsep-konsep dari individu dan psikologi sosial dan menjelaskan bagaimana konsep-konsep ini dapat diterapkan dalam penelitian <i>family owned business</i> .	
4.	Philipp Sieger (2011)	<i>"Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership"</i>	Topik lain psikologis layak dipertimbangkan lebih lanjut adalah emosi, altruisme dan perilaku prosocial, serta kemarahan, agresi, dan perilaku anti Social.	Peneliti berhasil memvalidasi <i>bshwa psychological ownership</i> sebagai mediator alternatif dalam hubungan antara organisasi persepsi keadilan dan afektif komitmen serta kepuasan kerja. Temuan kami merupakan penambahan yang penting untuk penelitian <i>family owned business</i> , keadilan organisasi dan psikologis kepemilikan sastra, dan praktek. Seperti yang telah diilustrasikan di sini, psikologi memiliki banyak untuk menawarkan untuk lebih memahami <i>family owned business</i> dan perilaku mereka tertentu.
5.	Noora (2011)	<i>F-CPO: A collective psychological ownership approach to capturing realized family influence on business</i>	Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemilikan kolektif keluarga secara psikologi atas bisnis (F-CPO) dapat digunakan untuk menangkap perpaduan antara keluarga dan bisnis. Selain itu, F-CPO dapat digunakan sebagai indikator agregat menyadari pengaruh keluarga dan interaksi dengan bisnis	F-CPO adalah indikator yang tepat dalam pengaruh keluarga didalam bisnis. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa proses keterlibatan keluarga menghasilkan efek kurang jelas secara teoritis (rujuk Rutherford et al., 2008) dan percaya bahwa membangun F-CPO yang diusulkan di sini akan membantu untuk menjelaskan proses ini di bawah diteliti.

6.	Bart Henssen (2014)	<i>The CEO autonomy–stewardship behavior relationship in family firms: The mediating role of psychological ownership.</i>	Penelitian ini menyelidiki hubungan antara otonomi bisnis CEO keluarga dan perilaku pelayanan. Didasari pada teori psikologis kepemilikan, kami berpendapat bahwa <i>psychological ownership</i> memediasi hubungan otonomi-pelayanan. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, kita membedakan antara berorientasi individu dan kolektif berorientasi <i>psychological ownership</i> sebagai dua dimensi berbeda kepemilikan psikologis individu.	Hasil pada penelitian ini mengungkapkan bahwa otonomi CEO determinan penting pelayanan perilaku dan hubungan ini hanya diperantarai oleh individu yang berorientasi pada <i>psychological ownership</i> Data empiris yang disajikan di sini didasarkan pada survei dilakukan diri kalangan satu sampel 111 perusahaan keluarga di Finlandia. Responden adalah CEO, pertengahan ukuran, usaha kecil dan besar milik keluarga di Finlandia. Kesimpulannya studi ini ditambahkan wawasan pertanyaan penting mengapa beberapa eksekutif puncak di perusahaan keluarga berperilaku sebagai pelayan, sementara yang lain tidak. CEO dengan tingkat tinggi otonomi yang diberikan kepada mereka lebih cenderung untuk berperilaku sebagai pelayan dan hubungan ini diperantarai oleh kepemilikan psikologis berorientasi individu.
7.	Olivier Meier (2014)	<i>“Family firm succession: Lessons from failures in external party takeovers”.</i>	Artikel ini berfokus pada peran kognitif bias dalam pengambil alihan Partai eksternal yang gagal. Isu utamanya untuk memahami bagaimana dan sejauh eksternal acquirers' kognitif bias dapat menyebabkan kesalahan manajerial dalam pengambilalihan Partai	Peneliti menyadari beberapa keterbatasan untuk penelitiannya. Pertama, sampling strategi tidak memungkinkan peneliti untuk menggeneralisasi hasilnya. Meskipun demikian, peneliti mencoba untuk hati-hati membangun sampel berdasarkan

			<p>eksternal yang berukuran kecil dan sedang. Sampel kami terdiri dari lima pengambil alihan gagal. Kami menggunakan teknik narasi dan pendekatan interpretatif melalui wawancara mendalam kualitatif dilakukan dengan Penjual dan <i>acquirers</i>.</p>	<p>berbagai jenis perusahaan keluarga dari sangat berukuran kecil untuk perusahaan mediumsized. Peneliti juga berusaha untuk belajar perusahaan di berbeda sektor industri. Bahkan jika tujuan peneliti adalah untuk tidak membuat perbandingan antara beberapa konteks kelembagaan, prosedur ini memungkinkan kita untuk belajar panorama besar perusahaan-perusahaan yang meliputi beberapa jenis situasi. Selain itu, peneliti mencoba untuk mengumpulkan contoh di mana <i>acquirers</i> eksternal memiliki berbagai macam sejarah pribadi dan profesional untuk menawarkan pemandangan yang luas potensi sikap dan perilaku. Kedua, salah satu berulang kritik ketika menggunakan pendekatan narasi adalah kenyataan bahwa itu terutama mengandalkan metode dilaporkan sendiri, mengekspos apa yang disebut ingat bias (Cope, 2011).</p>
8.	Franz (2014)	<i>The role and impact of emotions in family owned business strategy: New approaches and paradigms</i>	<p><i>Family owned business</i> penuh dengan emosi. Bagaimana emosi mempengaruhi pengambilan keputusan strategis dalam <i>family owned business</i> tetap sedikit dipahami. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran dan dampak emosi dalam strategi <i>family owned business</i>. Pada artikel ini mencoba menggabungkan dari pendapat-pendapat beberapa penelitian yang berisi lima artikel yang membuat kontribusi pengetahuan dengan lebih lanjut menyoroti kebutuhan yang membawa emosi ke dalam suatu masalah</p>	<p>Artikel-artikel yang disajikan dalam edisi ini pendekatan edisi khusus dari berbagai sudut yang berbeda, dan kami berharap bahwa mereka akan memberikan dorongan lebih lanjut untuk penelitian. Sementara setiap artikel menyediakan sejumlah besar penelitian saran, kami, sebagai editor edisi khusus, ingin menyarankan beberapa tambahan jalan untuk penelitian. Pengumpulan data di <i>family business</i> selalu sulit dan menyerukan longitudinal data kuat dalam literatur,</p>

			dalam perilaku perusahaan keluarga.	tapi selain di publik keluarga perusahaan, sangat sulit untuk mendapatkan. Terutama ketika belajar peka sebagai emosi, besar kecerdikan mungkin diperlukan untuk sepenuhnya menangkap fenomena mendasari. Hari terbitan khusus metode dalam penelitian perusahaan keluarga dalam jurnal ini.
9.	Rodrigo (2015)	<i>Family owned business and regional development A theoretical model of regional familiness</i>	Artikel ini mewakili sebuah langkah maju dalam menghubungkan dua topik penelitian <i>family owned business</i> dan penelitian pembangunan daerah, yang sebagian besar telah dipelajari secara terpisah. Pemisahan ini menyoroti kesenjangan utama dalam perdebatan saat ini berhubungan dengan peran perusahaan keluarga bermain dalam pembangunan ekonomi dan sosial. Untuk mengatasi hal ini, maka diperlukannya mengembangkan model teoritis yang mencoba untuk melayani sebagai payung untuk menganalisis hubungan potensial antara perusahaan keluarga dan pembangunan daerah.	Secara khusus, peneliti berasumsi bahwa kepemilikan keluarga dan manajemen rezim mengubah bagaimana organisasi diatur dan berhasil karena keputusan dibuat spesifik organisasi dan kerangka produktif.

10.	Houma dkk (2014)	<i>Business exit as a deliberate strategy for incumbent firms</i>	<p>Perusahaan-perusahaan yang lebih berhasil dalam mengelola tindakan tersebut biasanya memiliki pendekatan yang lebih proaktif dan sistematis untuk melakukannya.</p> <p>Dengan demikian, secara keseluruhan manajerial implikasi dari penelitian kami agak sederhana. Itu adalah, sebagai bagian integral dari strategi perusahaan perusahaan, bisnis keluar harus dapat dilihat sebagai renungan maupun secara otomatis dianggap sebagai kegagalan. Sebaliknya, keluar harus disiplin dan pilihan yang disengaja, berdasarkan preset peraturan dan prosedur, dilakukan secara rutin.</p>	<p>Berdasarkan survey peneliti luas terkenal kasus <i>business exit</i> selama setengah abad terakhir, peneliti menemukan bahwa perusahaan-perusahaan yang lebih berhasil dalam mengelola tindakan tersebut biasanya memiliki lain pendekatan proaktif dan sistematis untuk melakukannya. Ini pola terjadi untuk memegang sejati bagi perusahaan-perusahaan di kedua tradisional industri dan yang muncul, seperti itu dan Internetrelated. Juga, di kedua maju dunia dan muncul ekonomi, perusahaan yang mahir masuk dan keluar yang sering lebih nyaman dalam berurusan dengan perubahan lingkungan, dan dengan demikian mempertahankan dinamis yang sesuai antara bisnis mereka portofolio dan perubahan kondisi pasar, serta antara lingkup bisnis perusahaan dan yang mendasari sumber daya dan kemampuan.</p>
-----	------------------	---	---	---

2.2. Tinjauan Teoritis

2.2.1. *Family Owned Business*

2.2.1.1. Definisi *Family Owned Business*

Menurut pendapat Sharma (1998) menjelaskan definisi *family owned business* sebagai berikut :

“family owned business defined as a firm where the family holds a majority of voting shares; where a proportion of the senior management post are held by members of one family and where their children are expected to follow suit”

Family owned business sebuah keluarga adalah pemegang saham mayoritas dan menduduki adalah suatu perusahaan dimana sebagian posisi manajemen serta keturunan keluarga tersebut diharapkan mengikuti jejak mereka. Sedangkan menurut John dan Craig (2007) suatu perusahaan dinamakan *family owned business* apabila terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. Sedangkan suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga menurut Donnelley (2008) dalam bukunya *“The Family owned business”* yaitu apabila paling sedikit terdapat keterlibatan dua generasi dalam keluarga tersebut dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan.

Menurut Sutanto, et.al (2008) Dalam perusahaan keluarga terbagi menjadi dua tipe *Family Business*, yaitu: 1. *Family Owned Enterprise* (FOE) yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga, namun dikelola oleh profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Peran keluarga hanya sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan. 2. *Family owned business Enterprise* (FBE) yaitu

perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya. Ciri perusahaan tipe ini adalah posisi-posisi kunci dalam perusahaan dipegang oleh anggota keluarga. Menurut Westhead (1997) Ciri-ciri perusahaan keluarga pada umumnya adalah: 1. Dimiliki oleh kelompok keluarga tunggal yang dominan dengan jumlah kepemilikan saham lebih dari 50% 2. Dirasakan sebagai perusahaan 3. Dikelola oleh orang-orang yang berasal dari keluarga pemilik mayoritas saham.

Family owned business adalah sebuah perusahaan yang dimiliki, dikontrol dan dijalankan oleh anggota sebuah atau beberapa keluarga. Meskipun demikian, bukan berarti bahwa semua pekerja dalam perusahaan harus merupakan anggota keluarga. Banyak perusahaan keluarga, yang mempekerjakan orang lain untuk menentukan posisi staf, sementara posisi tinggi (*top manager*) biasanya dipegang dari anggota keluarga pemilik perusahaan. *Family owned business* disusun atas dasar kekeluargaan dan bisnis. Meskipun sebenarnya keluarga dan bisnis adalah institusi yang terpisah baik anggota, tujuan dan nilai masing-masing. Mereka menjadi satu dalam perusahaan, di dalam perusahaan keluarga (Dawn 2015).

Bagi kebanyakan orang, dua institusi yang saling terkait ini adalah bagian yang paling penting dalam hidup mereka. Keluarga dan bisnis muncul dengan alasan mendasar yang berbeda. Fungsi pokok keluarga berhubungan dengan perhatian dan pendidikan anggota keluarga, sedangkan bisnis berkaitan dengan produksi dan pendistribusian barang dan jasa (Moore 2002). Tujuan keluarga adalah pengembangan penuh yang mungkin dilakukan tiap anggota

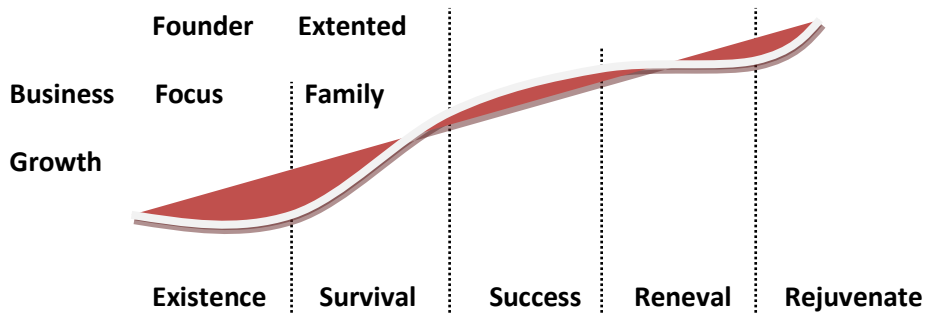
keluarga yang berkaitan dengan keterbatasan kemampuan yang dimilikinya, serta pembagian kesempatan dan penghargaan yang sama untuk tiap anggota. Tujuan bisnis adalah keuntungan dan ketahanan hidup.

Banyak *family owned business* disusun di atas dasar keluarga dan bisnis, Meskipun keluarga dan bisnis adalah institusi yang terpisah baik anggota tujuan dan dinilai masing-masing. Mereka menjadi satu dalam perusahaan, didalam perusahaan keluarga. Bagi kebanyakan orang dua institusi yang saling terkait ini adalah bagian yang paling penting dalam hidup mereka. Keluarga dan bisnis muncul dengan alasan mendasar yang berbeda. Fungsi pokok keluarga berhubungan dengan perhatian dan pendidikan anggota keluarga, sedangkan bisnis berkaitan dengan produksi dan pendistribusian barang dan jasa (Detien 2010).

Seorang anggota keluarga yang bekerja diperusahaan, tetapi tidak mempunyai hak dalam kepemilikan perusahaan, memilih pekerjaan dan kesempatan berkembang yang lebih banyak bagi keluarga daripada anggota keluarga yang memiliki bagian bisnis tapi bekerja ditempat lain. Kepentingan yang berbeda dapat menciptakan ketegangan dan menyebabkan konflik hubungan diantara anggota keluarga dalam bisnis bersifat lebih sensitif dari pada hubungan antara para karyawan yang tidak memiliki hubungan sama sekali (HIS-mei 2013).

2.2.1.2. Tahapan – Tahapan Family Owned Business

Grafik 2.1 : Tahapan Pada *Family Business*



Sumber : Dikelola Oleh Peneliti dari Ab. Susanto.

Tahapan-tahapan dalam *family owned business* seperti yang digambarkan di atas menunjukkan bahwa banyak indikator yang berperan dalam family owned business. Pangklaiym (1984) menjelaskan sebagai berikut :

1. Perkembangan perusahaan keluarga bermula dari close-circle *family* atau *immediate family* sang pendiri.
2. Ketika perusahaan sudah mulai tumbuh berkembang (*growth*), dan disertai masuknya generasi kedua (*extended family*), akan terjadi era *the dynasty of family*.
3. Apabila perusahaan keluarga telah berhasil untuk *survive*, perusahaan akan mulai mengalami tahap professional *influx*.
4. Dan di saat mencapai kematangan (*maturity*) dan telah stabil, peran profesional akan diperlukan untuk membantu menangani perusahaan. Bila berhasil mencapai tahap ini, kemampuan bersaing perusahaan telah terbukti.

Namun perubahan yang diakibatkan oleh pengaruh globalisasi, persaingan yang mulai tinggi, teknologi yang maju namun juga cepat usang, serta krisis ekonomi global juga akan berdampak bagi perusahaan keluarga (Neubauer 1998). Mendirikan atau membangun sebuah perusahaan membutuhkan energi dan pemikiran yang besar, terlebih untuk menjaganya agar tetap unggul di persaingan. Berbeda dengan kondisi sebuah perusahaan yang sudah established secara profesional, perusahaan keluarga akan mengalami berbagai permasalahan yang berkaitan dengan sistem dan organisasi.

Secara garis besar, menurut AB.Sutanto, terdapat 4 fase yang akan dilalui sebuah perusahaan keluarga untuk mencapai titik stabilitas atau bisa dikatakan established. Mengingat hampir semua bisnis di dunia ini dimulai dari *family business*, dan hampir dapat dipastikan semua perusahaan besar yang berhasil dan tetap bertahan di dunia ini telah mengalami fase-fase tersebut. Berikut ini beberapa phase yang dilewati dalam *Family owned business*:

1) *Developing Phase*

Fase perkembangan ini dimulai oleh para pendiri yang berinteraksi dengan produk dan konsumen pertama mereka. Dalam tahap pengembangan ini, perusahaan berinteraksi dengan para *stakeholders* mereka, yaitu konsumen dan karyawan. Jika sebuah perusahaan dapat melalui fase ini dengan baik dan memiliki hubungan yang positif dengan para *stakeholders*, maka perusahaan dapat maju dan berkembang ke fase selanjutnya.

2) *Managing Phase*

Dalam fase inilah, sebuah perusahaan keluarga mengalami begitu banyak konflik. Mengingat bahwa perusahaan mulai bertumbuh semakin besar, jumlah konsumen dan karyawan yang bertambah banyak, menuntut berbagai hal meningkat, baik dalam hal skala maupun kompetensi. Pada tahap ini disertai pula masuknya generasi kedua (extended family), dan pada tahap ini pula akan terjadi era the dynasty of family. Beberapa permasalahan yang muncul pada fase ini, yaitu :

a) *Value Conflict*

Konflik nilai yang dimaksud adalah mulai terasanya gap antara hubungan profesional dalam perusahaan dengan hubungan kekeluargaan. Di mana nilai-nilai emosional dan logika mulai berbenturan dan menjadi penghambat berbagai langkah pengambilan keputusan ataupun sikap menghadapi permasalahan perusahaan.

b) *Succession*

Proses *succession* yang terencana, menjadikan masa transisi mudah diterima dengan kesepakatan visi yang sama, sedangkan proses *succession* yang tidak terencana menjadikan kondisi tidak menentu dan membutuhkan proses dan waktu yang panjang untuk mendapatkan kembali kestabilan dan identitas perusahaan di tangan yang berbeda. Konflik akan muncul pada saat adanya peralihan manajemen atau kepemimpinan antar generasi, dimana membutuhkan penyesuaian baik dari masing-masing figur yang terlibat

maupun dari seluruh isi perusahaan, baik dalam hal sistem hingga budaya.

c) *Management Structure*

Perusahaan yang sudah berkembang membutuhkan pengorganisasian SDM yang tepat, setiap SDM diharuskan memiliki posisi masing-masing secara jelas, termasuk anggota keluarga. Dualisme kepemimpinan adalah hal yang sering terjadi dan menjadi ujung pangkal konflik dan perpecahan. Terlalu banyak anggota keluarga yang mendominasi menunjukkan kekacauan struktur organisasi dalam perusahaan.

d) *Compensation* (kompensasi)

Di kalangan karyawan non keluarga, sering timbul wacana keadilan yang berkaitan dengan gaji yang diberikan, yang berkaitan dengan hubungan dengan keluarga pemilik. Sistemasi penggajian berdasarkan hirarki organisasi menjadi satu-satunya cara untuk menghindari konflik yang serupa, di mana ketetapan kompensasi ditentukan dari posisi dan prestasi yang dilakukan bukan jauh dekatnya hubungan kekerabatan.

e) *Competency*

Berhubungan dengan SDM, kompetensi merupakan salah satu tolok ukur keberhasilan perusahaan. Perusahaan dengan SDM yang kompeten memiliki persentase kemajuan yang lebih pesat dibandingkan yang tidak. Pengukuran kemampuan merupakan hal yang harus didisiplinkan sejak awal. Permasalahan yang

sering muncul dalam perusahaan keluarga adalah adanya anggota keluarga yang tidak atau kurang kompeten menjalankan tugasnya. Konflik yang terjadi adalah ketidak enakan anggota keluarga yang lain untuk menegur atau bahkan mencopot jabatannya.

Untuk mengedepankan profesionalisme dalam kepentingan perusahaan, maka sikap-sikap 'menganak-emaskan' anggota keluarga, maka hal ini harus segera disikapi. Kondisi yang sama juga dapat muncul terhadap "orang-orang lama" yang mungkin bukan anggota keluarga, tetapi sudah "ikut" lama dengan pendiri, atau sebagai karyawan lama. Persaingan kompetensi dengan SDM yang baru menjadikan mereka cenderung kalah dalam hal pengetahuan dan kemampuan (Hsi-mej 2013)

f) *Revenue Distribution*

Jika sebelumnya keuntungan perusahaan dapat dibagi hingga secara keseluruhan, namun dalam fase pertumbuhan, perusahaan membutuhkan dana untuk pengembangan. Maka dibutuhkan kesepakatan bersama berkaitan dengan persentase keuntungan yang dibagi ke dalam anggota keluarga dan persentase yang dikembalikan ke perusahaan sebagai modal ekspansi yang lebih besar. Maka dari itu pembagian hasil keuntungan pada perusahaan keluarga yang sudah berkembang menjadi wacana yang harus disepakati bersama.

g) *Alignment*

Dasar penyelesaian seluruh konflik adalah adanya penyesuaian antara nilai-nilai atau keinginan dalam keluarga dengan business requirement, sehingga menciptakan proses yang mendukung ke arah perkembangan perusahaan.

3) Transformation Phase

Pada tahap ini, perusahaan keluarga mengalami proses perubahan menjadi sebuah organisasi profesional dengan didukung oleh segenap sistem dan budaya. Pada tahap ini perusahaan akan melalui berbagai perubahan yang signifikan, di mana perusahaan bertransformasi menjadi lebih besar. Syarat untuk melewati fase ini adalah dengan memiliki :

- *Career Development and Path Planning*: Sistem pengembangan karir yang riil bagi para karyawan.
- *New Roles of The Family* : Posisi yang lebih jelas dan profesional antar anggota keluarga yang terlibat dalam manajemen.
- *Monitoring and Controlling System* : Kontrol terhadap aktivitas perusahaan yang lebih ketat dan evaluasi terhadap kegagalan-kegagalan yang terjadi.
- *Organization Development* : Pengembangan struktur organisasi untuk mendukung proses bisnis yang lebih kompleks.
- *Company and Personal Assets* : Memisahkan dengan lebih jelas asset perusahaan dan masing-masing anggota keluarga.

4). Sustaining Phase

Jika ketiga fase sebelumnya telah terlalui dengan baik, maka pertumbuhan skala bisnis dan pemasukan akan terasa pada fase

ini. Pada fase ini seluruh sistem, pengelolaan, prosedur serta kebijakan telah tertata dan terimplementasi dengan baik. Berbagai inovasi dapat dijalankan dengan lebih terarah dan lebih fokus, tanpa memikirkan kembali konflik internal di tahap sebelumnya. Misi utama dalam fase ini adalah mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaan dan melakukan berbagai inovasi yang berarti untuk meraih posisi pemimpin pasar. Pada tahap inilah tahap yang paling ideal, sebuah perusahaan melakukan replika atau melakukan ekspansi ke berbagai lokasi atau kota atau negara lain.

2.2.1.3. Budaya *Family owned business*

Sebuah *family owned business* banyak yang akhirnya gagal karena manajemen yang tidak profesional dan tidak memiliki landasan budaya perusahaan yang kuat. Seperti organisasi lainnya, *family owned business* mengembangkan cara tertentu dalam menjalankan usahanya yang memberikan keunikan tersendiri pada perusahaan. Pola perilaku yang khusus dan unik akan membentuk budaya perusahaan. Budaya perusahaan yaitu pola perilaku dan keyakinan yang membentuk karakteristik perusahaan (Longenecker,2001).

Budaya perusahaan meliputi banyak tingkah laku dan keyakinan yang berbeda-beda. Budaya perusahaan akan menjelaskan cara berfungsinya suatu perusahaan. W.Gibb Dyer dalam Longenecker (2001), telah mengidentifikasi suatu tatanan pola budaya yang mempergunakan tiga fase perusahaan keluarga yaitu;

bisnis sesungguhnya, keluarga dan pemerintah. Pola bisnis, pola keluarga dan pola pemerintah membentuk konfigurasi budaya secara keseluruhan sebagai budaya perusahaan keluarga.

Contoh pola bisnis adalah sistem keyakinan dan perilaku perusahaan yang berkaitan dengan kualitas produk yang dihasilkan. Pimpinan memberikan pengertian kepada seluruh karyawan agar selalu menjaga kualitas produk dan menjaga hubungan baik dengan konsumen. Karyawan memandang hal ini sebagai nilai-nilai budaya bisnis (Meiera 2014). Melalui keputusan dan praktek perusahaan yang menempatkan prioritas utama pada pelayanan konsumen, pimpinan *family owned business* dapat membangun pola bisnis berdasarkan komitmen yang kuat untuk memproduksi produk yang berkualitas tinggi.

2.2.1.4. *Family owned business Transition*

Pada buku *Family owned business* yang ditulis oleh Sutanto, ketahanan *family owned business* akan melewati berbagai ujian yang tentunya akan membawa mereka pada suatu persimpangan jalan “transisi”. Transisi antar generasi dari suatu *family owned business* adalah salah satu fenomena kritis yang tidak pernah terjadi secara alamiah, dan selalu akan ada ketegangan yang akan terjadi. Berbagai ketegangan ini tentu datang dari dua arah, baik dari segi generasi terdahulu, maupun dari generasi penerus. Terkadang terjadi suatu lompatan 1 generasi, bahkan terkadang ada perrebutan hak ahli waris diantara saudara dan bahkan dapat terjadi penolakan dari generasi

berikutnya untuk meneruskan usaha keluarga karena ketidaktertarikan si generasi (Meiera 2014).

Sebagian besar transisi antar generasi dari suatu *family owned business* tidak berjalan dengan mulus, maka dari itu perlu direncanakan secara bijaksana. Tentu saja rencana tersebut tidak perlu menjadi sesuatu yang harus terjadi, namun harus memiliki arah yang lebih jelas yang akan sangat membantu *the outgoing generation* untuk mempersiapkan generasi berikutnya dalam menerima tongkat estafet dengan lebih mudah. Selain itu terdapat pula *family owned business* yang membuat semacam proses magang bagi kandidat penerus sejak dini.

Merancang proses transisi yang baik bukanlah agenda yang dapat diabaikan, jika kelanjutan usaha keluarga ingin dipertahankan dalam garis darah anggota keluarga. Terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan untuk meminimalisasi kesalahpahaman di antara anggota keluarga saat menjalankan bisnis, yaitu pentingnya komunikasi yang transparan konsisten dan digunakan sebagai jembatan untuk mengatasi berbagai masalah atau diskusi demi kemajuan perusahaan (Miller 2005). Selain itu di dalam perusahaan harus diciptakan suasana kesetaraan diantara pengelola yang berasal dari dalam keluarga dan karyawan yang berasal dr luar keluarga, agar para karyawan tetap memiliki motivasi yang tinggi dalam keikutsertaannya mengelola perusahaan.

Pada pemilihan generasi penerus perusahaan harus memastikan "*The Right People on The Right Place*" yang sesuai dengan kompetensi

agar kedepannya tidak terdapat berbagai masalah yang akan merugikan perusahaan. Di dalam bisnis, keterlibatan seseorang harus berdasarkan keberhasilan kemampuan, dan sesuai standar. Kelemahan yang menjadi penghambat pengelolaan dan transformasi *family owned business* pengelolaan dan transformasi dalam *family owned business*, yaitu:

- a. Sulit berubah dan melakukan transformasi Perusahaan keluarga pada umumnya sulit berubah dan melakukan transformasi karena para perintis dan founding father *family owned business* umumnya sangat dominan. Implikasinya, perubahan terhadap warisan (*legacy*) pendahulu baik berupa strategi, sistem, budaya, maupun gaya kepemimpinan umumnya sulit dilakukan bahkan dianggap tabu oleh generasi penerusnya (Meiera 2014).
- b. Konflik kepentingan antar anggota keluarga Studi yang dilakukan oleh Grant Thornton terhadap 275 *family owned business* pada tahun 2002, menunjukkan bahwa penyelesaian konflik antar anggota keluarga ternyata merupakan masalah yang dianggap paling penting oleh *family owned business*. Tingginya konflik antar keluarga ini seringkali menyebabkan tingginya *corporate politic* di dalam perusahaan yang pada akhirnya berdampak pada tidak fokusnya perusahaan dalam membangun strategi, melakukan pengambilan keputusan, alokasi sumber daya, dan sebagainya (Fansz 2013).

- c. *Succession* menjadi agenda sangat penting bagi *family owned business*, karena *succession* secara langsung menentukan *sustainability* perusahaan dalam jangka panjang, dari satu generasi ke generasi berikutnya. *Succession* ini seringkali menimbulkan masalah, karena munculnya persoalan non-teknis dan muatan emosional yang tinggi dalam pelaksanaannya. *Family owned business* umumnya tidak secara formal dan sistemik dalam mengelola persoalan *succession* ini sehingga persoalan ini umumnya tak terkelola dengan baik. Apabila terjadi kegagalan dalam pengelolaan *succession* ini seringkali akan berakibat fatal, yaitu berupa ambruknya dinasti *family owned business* tersebut (Soedibyo 2007).

2.2.2. Business Exit

2.2.2.1. Definisi Business Exit

Dalam tema *business exit*, para pakar *entrepreneurship* telah membuat banyak definisi dan menggunakan terminologi yang berbeda untuk menjelaskan fenomena ini. Chua et al (2003) menggunakan terminology '*business transfer*' untuk menjelaskan *business exit* yang lebih memfokuskan diri pada perspektif ekonomi, dimana menurut mereka *business transfer* berhubungan dengan individu yang keluar dari usaha mereka untuk mendapatkan pekerjaan baru karena *output* secara ekonomi yang tidak mendukung mereka untuk bertahan dalam bisnis mereka yang diukur dari hasil

penjualan yang di dapatkan dari bisnis mereka.

Miler et al (2004) menggunakan definisi *business exit* sebagai langkah yang diambil oleh pemilik usaha maupun investor dalam melakukan ekstraksi atas nilai ekonomi atas suatu investasi. Lebih lanjut, ada yang menggunakan istilah '*harvesting*' yang dalam bahasa Indonesia diartikan sebagai masa petik/panen sebagaimana digunakan terminology ini oleh Schaper dan Volery (2007), maupun Timmons dan Spinelli (2004). Pakar lain menggunakan istilah '*entrepreneurial exit*' untuk menjelaskan *business exit* dengan asumsi bahwa, *business exit* tidak hanya suatu aksi atau tindakan sekedar keluar dari usaha mereka, akan tetapi, suatu tindakan yang mencerminkan suatu rangkaian tindakan yang lebih bersifat strategik dengan mendapatkan nilai tambah dari modal awal yang dikeluarkan oleh individu pelaku bisnis. Sebagaimana diungkapkan oleh DeTienne (2010) yang menggunakan definisi *business exit*.

'the process by which the founders leave the firm they have created; thereby removing themselves, in varying degree, from the primary ownership and decision making structure of the firm'(DeTienne 2010, p. 203).

Berdasarkan beberapa definisi di atas, *business exit* dapat dianggap sebagai suatu mekanisme penciptaan dan penambahan nilai suatu investasi, dimana pada saat seorang entrepreneur menyadari bahwa nilai usaha mereka semakin bertambah maka akan terdapat kecenderungan bahwa mereka akan melakukan ekstraksi atas investasi dengan memanfaatkan nilai guna untuk kepentingan mereka dalam aktivitas entrepreneurial mereka (Iqbal

2015). Oleh sebab itu, menjadi penting bahwa terminology maupun definisi yang kerap berbeda untuk menjelaskan konsep *business exits* dipahami untuk dapat lebih memberikan gambaran atas fenomena yang oleh DeTienne (2005) disebut sebagai salah satu upaya yang ditujukan untuk menghasilkan '*entrepreneurial recycling*'.

2.2.2.2. Memahami Opsi *Business Exit*

Dalam literature *entrepreneurship*, beberapa peneliti telah melakukan identifikasi terhadap berbagai macam jenis *business exit*. Weber (1989) berargumen bahwa setiap pemilik bisnis pasti akan mengalami suatu fase dimana mereka akan melakukan *exiting* baik secara sukarela (*voluntary*) maupun karena paksaan (*involuntary*). Sementara itu, banyak orang juga berpendapat bahwa *business exit* sangat erat kaitannya dengan menjual suatu bisnis, meskipun demikian, beberapa studi telah menunjukkan bahwa *business exit* tidak selalu terasosiasi dengan menjual bisnis/perusahaan.

Leonetti (2008) berpendapat bahwa, *firm sale* hanya salah satu metode yang dipergunakan oleh seorang entrepreneur ketika keluar dari kegiatan bisnis mereka. Penting untuk diketahui bahwa metode exit yang dipergunakan oleh seorang entrepreneur akan membawa implikasi terhadap tingkat resiko, kompleksitas dan potensi partisipasi setelah melakukan *exit* (DeTienne & Cardon 2010). Dalam literature telah banyak dibahas mengenai berbagai macam jenis *business exit* yang dapat dipertimbangkan sebagai opsi. (Barnnest and Hershon 1989 Certo, Covin, Daily & Dalton 2001;

Petty 1997; Prisciotta & Weber 2005; Wennberg et al. 2010). Berbagai macam *business exit* akan dibahas dalam beberapa sub-bab berikut;

1) **Harvest Sale**

Wennberg et al (2010) mengkategorikan harvest sale sebagai sebuah situasi dimana suatu perusahaan secara kontinyu beroperasi, sementara entrepreneur akan keluar dari bisnis tersebut sebagai pemilik utama bisnis. Dalam konsep 'panen' atau 'petik hasil' ini, seorang *entrepreneur* atau pemilik usaha akan mengambil keuntungan atas nilai ekonomi usahanya atau nilai investasi awal yang dikeluarkan untuk membiayai aktivitas usahanya Barnest (1989).

2) **Distress Sale**

Riset terdahulu telah mengidentifikasi penjualan perusahaan yang berasosiasi dengan karakteristik pembeli (Birley & Westhead 1993; DeTienne & Cardon 2006). Lebih lanjut, Wennberg et al (2010) berpendapat bahwa *distress sale* akan terjadi apabila suatu bisnis mengalami *distress* secara finansial. Telah secara implisit dinyatakan sebelumnya bahwa menjual suatu perusahaan merupakan satu model *exit* dalam rangka untuk memanen hasil atas investasi awal. Akan tetapi, dalam realitanya tidak selalu diasosiasikan dengan '*harvesting*'.

Penjualan atas suatu entitas bisnis mungkin menjadi opsi yang menghindarkan bisnis tersebut dari kebangkrutan. DeTienne (2010) berpendapat bahwa, bisnis yang ada pada tahapan infant akan mempunyai kecenderungan untuk mengambil opsi :(1)

gagal; atau (2) *voluntary* dengan syarat. Akan tetapi, opsi semacam ini tidak dianjurkan karena melalui opsi ini secara tidak langsung memberikan saran agar kinerja yang menurun dianjurkan untuk melakukan diskontinuitas atas bisnis tersebut. Lebih lanjut, Wennberg et al (2010) berpendapat bahwa, jika suatu bisnis tidak berkinerja dan punya kecenderungan untuk tidak dapat meningkatkan kinerjanya maka akan menjadi langkah strategis apabila bisnis tersebut mengambil opsi *distress sale* sebagai antisipasi sebelum bisnis tersebut mengalami akumulasi kerugian.

3) Merjer dan Akuisisi

Merjer atau akuisisi dianggap sebagai salah satu opsi *business exit* ketika asset dan sumberdaya dari 2 atau lebih entitas bisnis untuk memperoleh tujuan stratejik. Pendekatan ini hampir sama dengan konteks kemitraan dengan fokus lebih kepada pentahapan suatu exit dengan keuntungan secara finansial maupun dalam konteks *lifestyle*. Menurut Timmons et al (1987) opsi tersebut merupakan cara bagaimana seorang *entrepreneur* merasa bagaimana unit bisnisnya mampu mendatangkan keuntungan baginya.

Selain itu, reverse merger melalui *initial public offering* (IPO) juga menjadi satu alternatif opsi. Menurut Stokes (2002), reverse merger terjadi apabila suatu usaha yang bersifat swasta (*privately-owned*) ingin memegang kendali atas perusahaan yang bersifat *publicly-owned* yang tidak lagi aktif. Opsi ini merupakan langkah bagaimana suatu bisnis ingin meningkatkan struktur dan

ukuran permodalannya yang terkadang memaksa bisnis yang dikelola oleh keluarga berubah kepemilikannya menjadi entitas bisnis yang dimiliki oleh publik.

4) Rekapitalisasi Bisnis

Rekapitalisasi bisnis dianggap sebagai suatu opsi exit apabila modal ekuitas diinjeksikan ke dalam entitas bisnis lain oleh *private equity fund*, yang menjadikan pemilik entitas bisnis melakukan konversi dalam bentuk sejumlah uang. Dalam pendapatnya Miller (2008) berpendapat bahwa opsi ini merupakan cara untuk mengkonversikan hutang atau modal. Opsi ini dapat dijalankan oleh entitas bisnis yang sifatnya kepemilikannya privat atau publik.

5) Initial Public Offering

IPO merupakan strategi '*harvesting*' yang paling banyak digunakan (Schaper & Volery 2007). IPO merupakan sarana pembiayaan dimana sebuah perusahaan menawarkan akses terhadap kepemilikan melalui penjualan saham yang dijual secara umum. Bagi seorang *entrepreneur*, IPO merupakan suatu titik kulminasi atas sebuah *exit plan*, dan mempunyai nilai yang melebihi dari sekedar peluncuran saham di pasaran (Rodney 2010).

Menurut Schaper dan Volery (2007) IPO merupakan harvest strategy yang harus dilakukan dengan menggunakan prinsip kecermatan dan kehati-hatian karena implikasi dari strategi ini akan melakukan perubahan fundamental tentang kondisi finansial atas sebuah bisnis. Schaper dan Volery (2007)

berpendapat bahwa pilihan antara menjadi perusahaan milik publik atau diakuisisi oleh Perusahaan lain tergantung pada bagaimana nilai yang dihasilkan oleh proses IPO tersebut mampu menghasilkan valuasi yang lebih tinggi diantara opsi yang ditawarkan oleh opsi lain. Akan tetapi, menurut DeTienne (2010) IPO merupakan opsi yang beresiko untuk dilakukan.

6) Succession

Bagi generasi pertama adalah hal yang wajib untuk menanamkan nilai-nilai yang dianut atau dipercaya sebagai kunci menjalankan usaha dimana hal ini akan menjadi pedoman yang kokoh untuk melanjutkan sukses bagi generasi selanjutnya. Bagi pendiri perusahaan keluarga, keberhasilan *succession* adalah ujian akhir kejayaannya. Sementara itu Moores dan Barrett (2002) menyatakan bahwa "*sustainability of Family owned business depends on success of succession*". Dapat diartikan secara sederhana yakni keberhasilan usaha keluarga tergantung pada keberhasilan *succession* (Soedibyo 2007).

Succession adalah suatu proses perubahan yang berlangsung satu arah secara teratur yang terjadi pada suatu komunitas dalam jangka waktu tertentu hingga terbentuk komunitas baru, yang berbeda dengan komunitas semula. Dengan kata lain, *succession* dapat diartikan sebagai perkembangan ekosistem tidak seimbang menuju ekosistem seimbang. *Succession* terjadi sebagai akibat modifikasi lingkungan fisik dalam komunitas atau ekosistem (Sharma, 2001). Sukses secara umum diartikan sebagai regenerasi atau perpindahan tingkat

kepemimpinan suatu perusahaan.

2.2.3. Succession

2.2.3.1. Definisi Succession

Succession merupakan hal yang sangat krusial dalam mempertahankan kelanggengan *family owned business*. Paul Karofsky menemukan bahwa rata-rata umur perusahaan keluarga hanya 24 tahun. *Succession* sering diartikan sebagai peralihan pimpinan puncak saja. *Succession* kepemimpinan menjangkau berbagai lapisan manajerial. *Succession* kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan perusahaan untuk tetap eksis dan mencatat keberhasilan dalam waktu yang lama. Rencana suksesi (*Succession Plan*) penting tidak hanya untuk jabatan CEO atau direktur, tetapi juga untuk jabatan-jabatan lain yang vital bagi kelangsungan hidup perusahaan. Agar *family owned business* mampu bertahan dan beradaptasi dengan perubahan zaman, pendiri atau penerusnya perlu mempersiapkan regenerasi.

Succession kepemimpinan yang mumpuni perlu dipersiapkan dalam jangka waktu panjang dan tidak bisa dilakukan secara instan. Meninggalnya seorang pendiri bisa menjadi malapetaka jika rencana *succession* yang sebaik-baiknya tidak dilakukan. Kematian memang tak bisa dihindari, maka sebelumnya harus 'menciptakan' seorang putra mahkota agar *succession* mulus (Dawn 2015). Penerus yang melanjutkan *family owned business* juga hendaknya diberikan pilihan. Artinya, apakah penerus bersedia, mau dan mampu menjalankan

bisnis atas dasar keinginan, dan dengan rasa memiliki yang tinggi. Jika tidak ada seorangpun dalam keluarga yang tertarik dengan bisnis tersebut, penting bagi pendiri untuk menjual usaha tersebut atau melatih seseorang (diluar anggota keluarga) untuk mengambil alih.

Sebuah survey pada tahun 2002 tentang 800 *family owned business* yang diadakan oleh *Family Firm Institute*, mendapati bahwa penyebab utama kegagalan adalah tidak memadainya perencanaan succession, dan kelalaian untuk merencanakan transisi. Pergantian puncak pimpinan di dalam perusahaan (*succession*) merupakan suatu masalah yang tidak dapat dianggap ringan. Banyak *family owned business* yang mengalami kegagalan dalam proses *succession* ini. Konflik yang terjadi di perusahaan sebagai akibat dari *succession* yang gagal sehingga membawa dampak ketidakstabilan dalam perusahaan. Akibat yang paling buruk apabila *succession* gagal, dan berlangsung berlarut-larut sehingga perusahaan tidak lagi mampu menjalankan tugasnya untuk tujuan yang ingin dicapai, maka perusahaan akan terbawa ke arah kehancuran (Soedibyo 2007).

2.2.3.2. Perencanaan *Succession*

Dari masalah yang sering dihadapi oleh *family owned business*, Succession Planning adalah hal yang paling begitu rentan menyebabkan kegagalan didalam *family owned business*, apabila gagal dalam pelaksanaannya. Menurut Lansberg (2007), *Succession* merupakan suatu proses yang harus dilalui oleh setiap *family owned business* dengan tetap memberikan kesempatan kepada anggota keluarga dan orang lain untuk dapat menduduki posisi jabatan strategis

dan non strategis. *Succession* merupakan suatu perjalanan atau mekanisme dari berjalannya roda bisnis dengan memberikan arah dan tujuan yang jelas terhadap pencapaian keberhasilan bisnis, *succession* memberikan pemahaman bahwa *succession* yang sebenarnya merupakan kekuatan didalam *family owned business* dan kekuatan itu adalah pemilik perusahaan itu sendiri.

Menurut survey yang telah dilakukan oleh Lansberg pada tahun 1999 yang diadakan diseluruh dunia, menunjukkan rendahnya "survival rate" dari *family owned business*, dimana hanya 30% *family owned business* di seluruh dunia yang mampu bertahan hingga generasi kedua. Dan salah satu faktor utama, yaitu karena rendahnya *survival rate*, yang terletak pada lemahnya perencanaan *succession* (*succession planning*) yang dilakukan. Sedangkan pernyataan dari Moores and Barrett (2002) menyatakan bahwa "*sustainability of Family owned business depends on success of succession*". Sehingga tidak bisa dipungkiri bahwa masa depan *family owned business* juga tergantung pada keberhasilan *succession*. Menurut Tracey (2001), Bagi pendiri perusahaan keluarga, keberhasilan *succession* adalah ujian akhir kejayaannya. Penanganan *succession* yang buruk akan membuat pesaing mendapat keuntungan yang signifikan. Kunci sukses *family owned business* yang berkesinambungan terletak pada regenerasi dan *succession* kepemimpinan yang terencana dengan matang (Sharma, 2003).

Menurut Longenecker (1978) mengungkapkan bahwa masalah terpenting dalam keberlanjutan *family owned business* adalah masalah

succession. *Succession* memang bukan satu-satunya penentu kelanggengan *family owned business*. Namun, generasi pendahulu harus memberikan tongkat estafet perusahaan kepada generasi berikutnya. *Succession* tidak hanya berarti pada tingkat pimpinan dan managerial saja, namun termasuk pada kebijakan-kebijakan perusahaan. Bahkan dari hasil beberapa penelitian tentang perusahaan keluarga yang dilakukan oleh Block et al (2011), maka mereka membuat kesimpulan sebagai berikut:

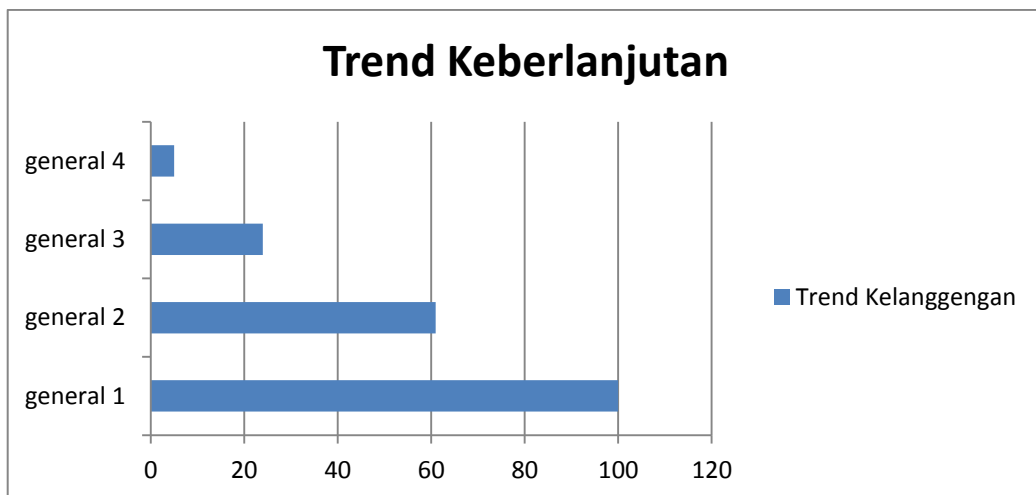
1. *Succession* CEO sejauh ini merupakan isu yang paling sering dibicarakan di dalam bisnis perusahaan keluarga.
2. Faktor kritis yang menentukan apakah suatu perusahaan keluarga dapat bertahan adalah kemampuannya mengelola proses *succession*.

Maka dari itu juga munculah sebuah mitos mengenai *family owned business*, yaitu “Generasi Pertama Membangun, Generasi Kedua Menikmati, dan Generasi Ketiga Menghancurkan”. Menurut Susanto (2007), Chairman the JCG “Hanya 5% dari 100 perusahaan keluarga di Indonesia yang langgeng hingga ke generasi ke 4. Selebihnya berguguran di generasi ke 2 dan ke 3”. Dan hasil survey JCG, bahwa tren keberlanjutan *family owned business* mengalami penurunan pada generasi kedua berkisar 61%, generasi ketiga 24% dan tinggal 5% pada generasi berikutnya.

Menurut Kets de Vries (1993) 70% dari *family owned business* di U.S gagal untuk berjuang hingga ke generasi kedua dan 90% gagal hingga ke generasi ketiga. Sedangkan apabila merujuk pada penelitian

yang dilakukan oleh *Family Firm Institute* untuk *The Family owned business Review* (Hall, 2008), diketahui bahwa hanya 30% dari keseluruhan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga bisa bertahan pada amasa transisi antar generasi pada generasi ke-dua, sementara itu hanya 12% yang mampu bertahan pada generasi ketiga dan hanya 3% saja yang mampu berkembang sampai pada generasi ke-empat dan seterusnya. Di bawah ini akan digambarkan grafik trend kelanggengan *family owned business*.

Grafik 2.2 : Trend Keberlanjutan / *Sustainability*



Perspektif keluarga dalam memandang sebuah perusahaan yaitu sebagai bagian penting dari identitas dan warisan keluarga, selain itu juga sebagai sumber penghidupan keluarga untuk memenuhi gaya hidup yang diinginkan. Namun selain keluarga, terdapat beberapa prespektif lain dari para *stakeholder*. Sedangkan manajer memiliki perspektif terhadap perusahaan yang mereka jalankan, yaitu dengan tujuan untuk menghasilkan keuntungan dan menjamin pertumbuhan karir mereka. Beberapa hambatan dan kendala yang ada pada pola

pikir para stakeholder, yaitu: a. Pendiri Salah satu hambatan yang paling sulit dihilangkan adalah ketidakmauan pendiri perusahaan untuk berpikir tentang kematian pada saat mereka masih merasa sehat dan kuat. Pendiri menolak perencanaan *succession* karena hal itu berarti mereka harus rela melepas kekuasaan dan pengaruh yang dimiliki dalam menjalankan aktifitas bisnis sehari-hari.

a) *Founder* biasanya juga menolak perencanaan *succession* karena ketakutan akan hilangnya bagian terpenting dari identitas yang mereka miliki. b) Keluarga Akibat faktor usia, timbul ketakutan dan ketergantungan yang semakin meningkat terhadap orang lain. Padahal mereka bisa mengurus diri mereka sendiri, yang merupakan nilai-nilai yang dimiliki oleh seorang pengusaha.. c) Manajer Banyak menejer senior yang enggan beranjak dari hubungan pribadi dengan pendiri kepada hubungan yang lebih formal dengan pengganti. d) Lingkungan kenyataan lingkungan juga menciptakan penghalang bagi perencanaan *succession*. Kekuatan ini terdiri dari klien dan supplier yang memiliki ketergantungan kepada pendiri (Carlock, 2001).

2.2.3.3. Pengaruh *Succession* dalam *Family owned business*

Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Tuhardjo (2008) di salah satu sentra industry kecil di daerah Jawa Tengah, menyimpulkan bahwa: 1. *Succession* bisnis berpengaruh signifikan terhadap strategi bersaing AE terbukti 2. *Succession* bisnis dan strategi bersaing mempunyai AE pengaruh langsung. Hasil penelitian Tuhardjo ini, sama dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Zaudtke dan Dough

(1997), Frieswick (1996), Goodchild (2003), Zimmerer (2002), dan Welson (1996). Terdapat kesimpulan bahwa *Succession* Bisnis terbukti berpengaruh secara signifikan dan mempunyai pengaruh langsung terhadap strategi bersaing perusahaan.

Lima fakta Penting dalam *family owned business* oleh Soedibyo (2007) menemukan dalam penelitiannya, bahwa terdapat lima fakta penting dalam proses *succession* di perusahaan keluarga, yaitu:

1. Persiapan *succession* adalah sangat penting, itulah sebabnya persiapan *succession* harus dikerjakan secara bersama-sama antara generasi tua dan generasi penerus. Keberlanjutan perusahaan keluarga tergantung pada kualitas persiapannya.
2. Generasi muda yang kompeten adalah prasyarat untuk memelihara dan meningkatkan kinerja perusahaan keluarga.
3. Mutu *succession* ditentukan oleh variable yang dapat mengkomunikasikan konsep dan filosofi kepada generasi muda.
4. Penanaman nilai-nilai keluarga adalah sangat penting untuk dilakukan bersama. Untuk menghindari konflik, diperlukan pernyataan yang jelas atas hak dan kewajiban masing-masing anggota keluarga sejak dini. Konsep unit *entity* (pembedaan antara milik sendiri dan milik perusahaan) harus betul-betul dipahami dengan jelas diantara anggota keluarga.
5. Faktor lain yang menentukan keberhasilan *succession* adalah semangat, pamrih (*intention*), kejujuran, dan *honesty*, and ketulusan (*sincerity*) dalam melakukan bisnis. Konflik antara generasi tua dan muda berasal dari perlakuan yang berbeda dalam memandang

bagaimana melanjutkan *family owned business*. Dalam hubungannya dengan *succession*, Soedibyo (2007) dalam studinya menemukan beberapa hal, yaitu: (a) Generasi pendiri mempunyai derajat individualitas dan kepercayaan (*selfbelief*) yang lebih tinggi dibanding generasi kedua atau ketiga dari perusahaan keluarga. (b) Generasi pendiri berbeda secara signifikan dengan generasi ketiga (tapi tidak dengan generasi kedua) pada masalah-masalah pelaksanaan dan perencanaan.

2.2.4. *Psychological Ownership*

2.2.4.1. Definisi *Psychological Ownership*

Menurut Pierce dan Jussila yang dikutip Bernhard (2009) *psychological ownership* merupakan bagian dari integral dari karyawan yang berhubungan dengan karyawan. Lampiran dan identifikasi yang terkandung dalam arti kepemilikan merupakan dasar dari budaya yang unik dari *family owned business* oleh karena itu keunggulan kompetitif bisa ditiru. Gagasan mengenai *psychological ownership* bagi organisasi yaitu perasaan posesif yang menganggap beberapa objek adalah miliknya atau milik kita telah mendapatkan peningkatan perhatian dari para akademis dan praktisi sebagai prediktor penting dari sikap karyawan dan perilaku.

Berdasarkan definisi di atas *psychological ownership* dapat disimpulkan sebagai sebuah kondisi pikiran yang dialami oleh individu yang memiliki perasaan posesif. Perasaan ini dapat di kembangkan kearah target apapun baik berwujud atau tidak berwujud.

psychological ownership merupakan fenomena psikologi yang dialami dimana karyawan mengembangkan perasaan posesif untuk sebuah target. Para peneliti *family owned business* telah meneliti beberapa konsep terkait dengan kepemilikan emosional, namun masih memiliki pengetahuan yang terbatas mengenai konsep *psychological ownership* organisasi. Hal ini mengejutkan, karena kepemilikan organisasi adalah elemen penentu kepemilikan semua atas fasilitas perusahaan.

Psychological Ownership berkembang secara alami dalam domain kognitif dan afektif yang menggambarkan kecenderungan orang mengalami hubungan yang intens dengan berbagai ide, obyek, hubungan beberapa unsur lain diluar lingkup materi dan menganggap mereka adalah bagian dari semua yang ada dari diri mereka sendiri. Rasa kepemilikan merupakan bagian penting dari kondisi seseorang itu. Seseorang mengembangkan perasaan kepemilikan terhadap objek yang berbeda, baik berwujud maupun tidak berwujud sepanjang hidup mereka. Perasaan kepemilikan memberi bentuk identitas diri seseorang. Selain itu perasaan kepemilikan penting atas perilaku emosional dan konsekuensi psikologi dalam pengaturan organisasi (Lyan, 2011).

2.2.4.2. *Psychological Ownership* untuk organisasi

Psikologis kepemilikan adalah fenomena psikologis tentang pengalaman karyawan dalam mengembangkan posesif perasaan untuk mencapai target. Lyan (2011) menjelaskan terkait perasaan

kepemilikan dan ditetapkan bahwa *psikologis* kepemilikan sebagai identitas, dimana seorang individu merasa bahwa objek (yaitu, material atau imaterial) adalah mengalami *possessively* (merujuk pada identitas seseorang). Pierce, et. al (2004) menjelaskan *psychological ownership* sebagai sikap dengan kedua elemen afektif dan kognitif. Mereka menggambarkan ini dengan frase yang menunjukkan perasaan memiliki atau kepemilikan. Misalnya, 'dia adalah putri saya,' atau 'itulah rumah kami !' termasuk informasi afektif dan kognitif yang berdasarkan penilaian afektif dan lebih abstrak. Hal Ini konsisten dengan penelitian psikologis dasar pada sikap tentang afektif pada teori peristiwa yang membedakan keyakinan tentang pekerjaan dari pengalaman emosional di tempat kerja (Van et,al 2004)

Psychological Ownership telah dikaitkan dengan kinerja yang optimal, tanggung jawab, kepuasan kerja, organisasi perilaku dan komitmen organisasi. Konteks kepemilikan perusahaan keluarga menunjukkan generasi keluarga dengan berbagai kesempatan untuk mengenal bisnis yaitu dalam hal target *psychological ownership*, Misalnya dari usia yang sangat dini, generasi anggota dapat memperoleh besar kesepakatan informasi mengenai *family owned business* melalui percakapan keluarga, pengetahuan tentang sejarah *family owned business* (Van et.al, 2004).

Konteks *family business* menyediakan banyak kesempatan bagi anggota untuk berinvestasi sendiri dalam bisnis dan berinvestasi pada generasi anggota dalam *family owned business*. Menurut Brannback et al. (2006) *psychological ownership* pada level individual dapat

digunakan untuk menjelaskan sejumlah motivasi, sikap dan perilaku. Beberapa variabel dipelajari dalam konteks ini meliputi internal, interinsik motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, organisasi berbasis harga diri, rasa tanggung jawab, kehadiran, peran kinerja, perilaku peran ekstra, resiko, pengorbanan pribadi, promosi perubahan, resistensi terhadap perubahan dan perilaku teritorial. Ketika karyawan menganggap kepemilikan organisasi menjadi bagian dari psikologi, identitas pemilik dan dirasakan sebagai ekstensi diri, maka karyawan akan merasakan kepuasan kerja tersendiri. Secara umum *psychological ownership* ada secara independen dari kepemilikan formal.

2.2.4.3. Konseptual Ciri Khas *Psychological Ownership*

Lyan (2011) ber teori bahwa *psychological ownership* dapat dibedakan dari konstruksi lainnya berdasarkan konseptual inti (posesif) dan basis motivasi. Mereka berpendapat bahwa *psychological ownership* memenuhi kebutuhan dasar manusia tiga: 'home' (memiliki rasa tempat), khasiat dan effectance, dan menggenggam. Ketika karyawan mengalami *psychological ownership*, mereka mampu memenuhi ini kebutuhan dasar. Kebutuhan pertama (untuk memiliki 'tempat' atau rumah) adalah dasar untuk memiliki rasa dimiliki. Ardrey (1966), Duncan (1981), dan Porteous (1976) berpendapat bahwa harta seperti menangkap *symbolically* oleh 'rumah' memberikan individu dengan rasa tempat. Menurut Van (2004), memiliki tempat yang penting 'kebutuhan jiwa manusia' karena jiwa 'merasa terisolasi, hilang,

jika tidak dikelilingi oleh sesuatu yang berubah dan tampaknya seperti perpanjangan tubuh anggota. Pierce et, al (2001) berpendapat bahwa rumah tidak hanya sebidang tanah dan empat dinding, tetapi juga dapat menjadi sebuah desa atau lingkungan. Rumah atau rasa bahwa ruang ini adalah tempat yang mampu memberikan suatu konteks untuk kenyamanan, kenikmatan, dan keamanan.

Konteks cirri khas dari sebuah perasaan adalah seseorang pada umumnya perlu merasa mampu hidup di daerah tertentu (Bart Hessen, 2013). Efektifitas motivasi adalah kebutuhan untuk merasa mampu berinteraksi secara efektif dalam pengaturan. Contohnya seperti memiliki mobil sport merah membantu beberapa orang merasa lebih bisa menunjukkan kekuasaannya, tampil lebih percaya diri. Hal ini mampu membuat rasa kemampuan oleh perasaan mereka menyebabkan sesuatunya dapat terjadi. Dengan demikian, harta dapat memfasilitasi perasaan kontrol dan pengaruh atas item tangible maupun intangible (Bernard, Sieger, 2009).

Membedakan *psychological ownership* untuk konseptual sebuah organisasi dari lainnya terkait dengan pekerjaan sikap (misalnya, komitmen organisasi, organisasi identifikasi, internalisasi, psychological pemberdayaan, pekerjaan keterlibatan dan kepuasan kerja) penting untuk menghindari proliferasi membangun. Fokus atau 'pertanyaan' dijawab oleh masing-masing konstruksi hubungan ini adalah berbeda. *psychological ownership* untuk organisasi meminta 'berapa banyak Apakah merasa organisasi ini (kerja) milikku?' Komitmen organisasi meminta 'mengapa harus menjaga keanggotaan

International Rescue Committeetion?' (yaitu, karena saya ingin, karena aku perlu atau karena aku harus?) (Meyer & Allen, 1997). (O'Reilly & Chatman, 1986) berpendapat *Psychological* pemberdayaan meminta 'Apakah saya merasa mampu dan intrinsik termotivasi dalam peran pekerjaan saya?' Akhirnya, kepuasan kerja meminta 'penilaian evaluatif apa yang saya buat mengenai pekerjaan saya?' Hal lainnya bahwa merasakan kepemilikan untuk organisasi fundamental berbeda dari perasaan keinginan, kebutuhan atau kewajiban untuk tetap berada dalam suatu organisasi.

Psychological ownership untuk organisasi mempunyai perberbedan, yakni dari merasa mampu dan termotivasi secara khusus di tempat kerja (pemberdayaan psikologis: Philip Sieger, 2011). Hal ini berbeda dari yang dilakukakan oleh pekerjaan yang biasa dilakukan dan memiliki pekerjaan sebagai minat hidup. Evaluatif yang positif atau negatif dari pekerjaan atau situasi pekerjaan. Pada bagian berikutnya, peneliti membahas hubungan *psychological ownership* untuk organisasi dengan karyawan sikap dan perilaku. Peneliti membangun argumen di atas *psychological ownership* bahwa berbeda dari konstruksi lainnya dan mengembangkan logika untuk hipotesis peneliti (Van 2004).