

SUKSESI DAN KINERJA KEUANGAN ATAS KEBERLANGSUNGAN PERUSAHAAN KELUARGA DI INDONESIA

Eliza Nungky Budiarti

Lintang Venusita

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya

Kampus Ketintang Surabaya 60231

nungkyeliza@gmail.com

ABSTRACT

Family business is a business that is usually derived from the founder or the previous generation to the next generation. But not many family business especially in Indonesia which thought and planned succession process. The continuation of the family business in the future is also uncertain. In addition, the family businesses performance also possible lower than non-family business, which are motivated by the chance of conflict on family business. By using descriptive qualitative method, with a conceptual approach. The results obtained indicate that the family business in Indonesia has a good financial performance because it is also supported by the motivation of the company's establishment. As well as the family business succession process in Indonesia have good planning from the previous generation and are supported with a good competence of the successor. So the continuation of the family company in Indonesia can take place with a long-term orientation.

Keywords : family business, succession, financial performance

PENDAHULUAN

Para wirausaha selalu menjadi penentu bagi kemajuan ekonomi sebuah negara. Pada negara-negara dengan perekonomian yang maju, terdapat banyak wirausaha yang tangguh. Selain memiliki berbagai ide inovatif dan kreatif, para wirausaha juga mempunyai kemampuan untuk merealisasikan berbagai gagasan dalam bentuk yang nyata. Salah satu langkah nyata yang ditempuh para wirausaha adalah dengan membuat badan usaha yang berbadan hukum. Agar para wirausaha

dapat merealisasikan segala ide dan gagasan yang diinginkan, maka wirausaha harus memegang kendali atas perusahaan. Maka jalan yang muncul adalah sebuah pendirian perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga sendiri menurut Shanker & Astrachan (1996) adalah perusahaan yang dimiliki oleh keluarga, baik dari perspektif atas prosentase kepemilikan saham, kontrol arahan strategis atas perusahaan, pendiri atau pengakuisisi perusahaan, anggota keluarga yang terlibat dalam perusahaan baik dari satu generasi atau lebih, atau bahkan tujuan dasar perusahaan yang berpandangan luas untuk kepentingan keluarga.

Munculnya perusahaan keluarga adalah suatu fenomena tersendiri dalam dunia bisnis. Selain dengan jumlah perusahaan yang terbilang banyak, perusahaan keluarga juga berperan signifikan bagi pendapatan sebuah negara seperti negara besar dan maju yakni Amerika Serikat. Menurut A. B. Susanto (2007) 90% dari total 15 juta perusahaan besar di Amerika Serikat dimiliki dan dikendalikan oleh sebuah keluarga dan sebesar 59% dari *gross domestic product* (GDP) Amerika Serikat diperoleh dari perusahaan keluarga.

Kondisi tersebut juga tidak jauh berbeda dengan di Indonesia, hasil survei dari salah satu perusahaan jasa profesional terbesar *the big four* yakni PwC atau Price Waterhouse Cooper (2014) menunjukkan bahwa 95% perusahaan di Indonesia adalah perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga mampu menyumbang hingga 90% dari total *gross domestic product* (GDP) Indonesia setiap tahunnya (P. Susanto, 2014). Hasil Survei Ekonomi Nasional (Susenas) oleh BPS (2007) juga menunjukkan hasil bahwa perusahaan keluarga di Indonesia mampu menyumbang 53,28% dari *gross domestic product* (GDP) dan menyerap setidaknya 85.416.493 juta orang sebagai tenaga kerja atau jika diprosentasekan

sebesar 96,18% dari seluruh angkatan kerja. Dari paparan kondisi tersebut diatas menunjukkan bahwa perusahaan keluarga khususnya di Indonesia memegang peranan penting pada sektor perekonomian. Hal tersebut dibuktikan dengan besarnya prosentase lapangan kerja yang disediakan oleh perusahaan keluarga dan besarnya sumbangan prosentase pendapatan perusahaan keluarga bagi *gross domestic product* (GDP) negara.

Berdasarkan sekilas pengertian mengenai perusahaan keluarga menurut Shanker & Astrachan (1996) sebelumnya maka dapat diketahui bahwa bisnis atau perusahaan keluarga merupakan bisnis atau perusahaan yang biasanya diwariskan atau diturunkan kepada generasi atau keturunan selanjutnya (penerus) dari generasi terdahulu atau bahkan pendiri perusahaan (*the founder family member*). Hasil survei dari The Jakarta Consulting Group (2014) pada negara-negara maju seperti Inggris, menunjukkan hasil bahwa sebagian besar anggota keluarga pendiri perusahaan tidak menginginkan anggota keluarga nya yang lain (penerus atau ahli waris) untuk masuk dan bergabung pada perusahaan yang telah didirikan. Hal tersebut berbanding terbalik dengan negara-negara berkembang terutama di bagian timur seperti di benua Asia termasuk Indonesia, yang mana anggota keluarga pendiri perusahaan akan menginginkan anggota keluarga nya yang lain (penerus atau ahli waris) untuk meneruskan perusahaan keluarga yang telah dibangun. Tingginya angka pengangguran, lapangan kerja yang rendah, dan lebih kuatnya ikatan atau hubungan antara keluarga di bangsa timur bila dibandingkan dengan bangsa barat menjadi beberapa faktor mengapa terjadi kondisi yang berbanding terbalik tersebut.

Proses pewarisan perusahaan keluarga kepada pewaris atau generasi selanjutnya dapat disebut sebagai suksesi. Suksesi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah proses pergantian kepemimpinan sesuai peraturan yang berlaku. Aronoff, McClure, & Ward (1992) mengungkapkan suksesi adalah proses perpanjangan dari suatu perencanaan yang memiliki tujuan untuk memastikan keberlanjutan bisnis atau perusahaan antar generasi. Dari pengertian suksesi tersebut maka dapat ditarik suatu benang merah bahwa proses suksesi membutuhkan waktu yang cukup lama atau tidak sebentar sehingga calon suksesor (penerus) atas bisnis atau perusahaan dapat dipersiapkan dengan matang agar nantinya mencapai hasil yang maksimum. Manajemen atas suksesi tidak dapat terlaksana sebelum melewati suatu proses perencanaan suksesi (*succession plan*). Perencanaan suksesi seharusnya harus disertai dengan kepemimpinan yang kuat agar mampu menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada. Hal tersebut berhubungan dengan adanya peluang perubahan-perubahan yang terjadi selama proses persiapan suksesor.

Tetapi sejauh ini mayoritas pemimpin pada perusahaan keluarga masih belum merencanakan mengenai kelanjutan bisnisnya, para perusahaan keluarga tersebut belum atau tidak memiliki rencana suksesi atau *succession plan* (Luciano, 2014). Morford (2013) pada penelitiannya juga mengungkapkan bahwa *succession plan* sebenarnya merupakan topik atau hal yang banyak dipikirkan oleh banyak orang, tetapi hanya sedikit yang mau membicarakan dan melaksanakannya. Permasalahan mengenai suksesi pada perusahaan keluarga juga terbukti pada penelitian Widyasmoro (2008) yang mengungkapkan bahwa banyak bisnis atau perusahaan keluarga yang sulit untuk melewati 3 generasi. Keterlibatan

konflik internal seperti perebutan kekuasaan atas perusahaan masih menjadi permasalahan mayoritas yang dialami oleh perusahaan keluarga. Hall & Nordqvist (2008) pada *Family Business Review* mengungkapkan bahwa hanya 30% dari keseluruhan perusahaan keluarga yang mampu bertahan pada masa transisi antara generasi pertama dengan generasi kedua. Pada masa transisi generasi kedua dengan generasi ketiga yang mampu bertahan hanya 12% perusahaan keluarga, sedangkan pada generasi selanjutnya hanya 3% perusahaan keluarga saja. Sehingga terdapat idiom yang melekat pada perusahaan keluarga yang menyatakan bahwa generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, dan generasi ketiga menghancurkan.

Permasalahan suksesi pada generasi pertama yakni, pendiri atau pengakuisisi perusahaan keluarga sudah merasa tidak sanggup atau kuat lagi memegang kendali atas perusahaan hal tersebut biasanya disebabkan faktor usia atau masih merasa bahwa penerus perusahaan keluarga selanjutnya masih kurang siap, hal tersebut seperti pada kasus perusahaan keluarga Lombardi (Lansberg, 1999). Bagi perusahaan keluarga generasi kedua terdapat permasalahan lain mengenai proses suksesi, yakni para pemegang puncak kendali atas perusahaan keluarga akan merasa sulit membuat keputusan tentang pemilihan pengganti kepemimpinan. Pertimbangan mengenai kedekatan emosional dan tingkat loyalitas antara suksesor menjadi faktor permasalahan penting untuk dicari jalan keluarnya (Baer, 2007). Jika perusahaan keluarga telah mencapai generasi ketiga, maka terdapat permasalahan suksesi lain yakni, apakah memilih suksesor dari anggota keluarga sendiri (Kellermanns, Eddleston, Barnett, & Pearson, 2008) ataukah dari pihak diluar hubungan keluarga dengan pertimbangan

profesionalisme (Hall & Nordqvist, 2008), tingkat pendidikan (Royer, Simons, Boyd, & Rafferty, 2008), gender (Harveston, Davis, & Lyden, 1997), dan tingkat kecakapan pengelolaan atas perusahaan. Lebih mendalam lagi, pada permasalahan suksesi pada generasi keempat, mayoritas permasalahan suksesi dikarenakan faktor tata-nilai dari karyawan atau pegawai perusahaan yang berhubungan dengan budaya perusahaan (Zulfikar, 2008).

Dari beberapa penggambaran mengenai kondisi dan pentingnya perusahaan keluarga, serta permasalahan mengenai suksesi perusahaan. Maka menarik untuk diteliti lebih lanjut mengenai suksesi dan kinerja dari perusahaan keluarga, karena masih banyak perusahaan besar yang mampu bertahan hingga saat ini, yang pada awalnya juga berhasil melaksanakan suksesi kepemimpinan dalam internal perusahaan keluarganya. Di Indonesia perusahaan keluarga seperti Gudang Garam atau Bakrie Group masih berdiri sebagai perusahaan keluarga meskipun kedua perusahaan tersebut telah terdaftar sebagai perusahaan publik (*go public*) yang terdaftar dalam bursa pasar modal, yakni Bursa Efek Indonesia (BEI).

PT. Gudang Garam yang berlokasi di kota Kediri, Jawa Timur ini merupakan perusahaan terbesar kedua di Bursa Efek Indonesia (BEI) masih mempertahankan karakteristiknya sebagai perusahaan keluarga (Basri & Eng, 2004). Perusahaan yang didirikan pada tahun 1958 ini awalnya didirikan oleh almarhum Surya Wonowidjojo yang kemudian diteruskan oleh putranya yaitu almarhum Rachman Halim. Diketahui bahwa kepemilikan saham oleh pihak keluarga pada PT. Gudang Garam terus mengalami penurunan. Pada tahun 1985 tercatat 94% saham dimiliki oleh pihak keluarga, yang kemudian pada tahun 1996

mengalami penurunan menjadi sebesar 80%, dan terus mengalami penurunan hingga pada tahun 2000 menjadi sebesar 70%. Disisi lain, walaupun terus mengalami penurunan kepemilikan prosentase saham oleh pihak keluarga, PT. Gudang Garam tetapi memiliki kinerja yang dapat dikatakan baik, yang dapat dilihat dari perspektif *return on asset* (ROA) atau tingkat pengembalian aset dan *return on equity* (ROE) atau tingkat pengembalian ekuitas (modal) yang masih tinggi. Baiknya kinerja perusahaan ini juga dibuktikan pada saat terjadi krisis ekonomi Indonesia dan periode setelah krisis. Wahjono (2009) mengungkapkan bahwa imbal hasil aset dan ekuitas (ROA & ROE) pada PT. Gudang Garam hingga tahun 2004 masih menunjukkan kisaran angka 20% sampai 30%. Dari data Bursa Efek Indonesia (2017) juga dapat diketahui bahwa perolehan ROA dan ROE PT. Gudang Garam dari tahun 2013 hingga tahun 2017 masih menunjukkan angka dikisaran 10%.

Berbicara mengenai besaran *return on asset* (ROA) atau *return on equity* (ROE) sebagai beberapa contoh pengukuran atas rasio profitabilitas dari suatu pelaporan keuangan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai salah satu cerminan bagaimana kinerja perusahaan keluarga pada umumnya dan perusahaan keluarga yang ada di Indonesia pada khususnya. Perlu diketahui bahwasanya konflik dan tantangan yang dihadapi perusahaan keluarga sangat memiliki kekhasan tersendiri dibandingkan dengan perusahaan non keluarga. Dari tabel 1 dapat diketahui berbagai tantangan perusahaan keluarga di Indonesia selama lima tahun kedepan yang informasinya diperoleh dan diolah oleh Price Waterhouse Cooper (2014). Dari tabel 1 juga dapat diketahui bahwa perusahaan keluarga memiliki tantangan akan mengendalikan konflik yang dimungkinkan dapat terjadi dalam perusahaan,

baik antara anggota keluarga atau dengan karyawan diluar hubungan hubungan keluarga. Selain itu, kemampuan untuk lebih bersifat profesional dan melakukan inovasi mutlak perlu untuk dilakukan.

Tabel 1. Tantangan Perusahaan Keluarga Indonesia Lima Tahun Kedepan

No.	Tantangan Perusahaan Keluarga Lima Tahun Kedepan	Prosentase Responden (%)
1.	Banyaknya pesaing usaha	73%
2.	Perlunya untuk terus berinovasi	67%
3.	Menarik keterampilan/tenaga kerja yang tepat	63%
4.	Persaingan harga	60%
5.	Perlunya untuk menjadi lebih profesional	53%
6.	Mempertahankan staf kunci	50%
7.	Kebutuhan akan teknologi baru	50%
8.	Perencanaan pewarisan usaha	47%
9.	Kepatuhan terhadap peraturan	43%
10.	Iklim yang semakin internasional	40%
11.	Situasi ekonomi umum	37%
12.	Penghematan biaya	33%
13.	Pemasok/rantai pasokan	23%
14.	Perselisihan antar anggota keluarga	20%

Sumber: Price Waterhouse Cooper (2014) dan diolah penulis

Oleh karenanya, dengan segala jenis tantangan yang dihadapi perusahaan keluarga, terdapat perbedaan hasil penelitian mengenai kinerja perusahaan keluarga yang dibandingkan dengan perusahaan non-keluarga apakah lebih baik atau justru lebih buruk, khususnya dalam perspektif keuangan yaitu kinerja keuangan. Kinerja keuangan sendiri tidak dapat dianggap mudah, kinerja keuangan dapat dikatakan sebagai roda atas perusahaan keluarga. Dimana jika kinerja atas keuangan mengalami kemunduran maka dimungkinkan para investor dan calon investor akan berpikir ulang bahkan membatalkan investasinya pada perusahaan keluarga. Padahal salah satu tujuan perusahaan adalah mendapatkan kepercayaan, modal, dan lainnya agar segala aktivitas operasional perusahaan dapat berjalan dengan baik. Maka perlu diketahui apakah perusahaan keluarga

mampu mengatasi tantangan yang ada untuk memberikan hasil yang memuaskan atau malah sebaliknya.

Ilustrasi mengenai perusahaan keluarga khususnya di Indonesia yang telah dipaparkan menunjukkan keistimewaan dan keunikan karakteristik perusahaan keluarga. Lebih khusus lagi mengenai perannya dalam perekonomian negara serta berbagai konflik, tantangan, hambatan, motivasi, dan lainnya yang memiliki ciri khas tersendiri dibandingkan perusahaan non-keluarga atau perusahaan dengan jenis lain. Diharapkan perusahaan keluarga yang masih mampu bertahan setelah melakukan suksesi juga mampu untuk meningkatkan kinerja perusahaannya. Bahkan beberapa perusahaan keluarga berhasil menunjukkan kinerja terbaik pada saat krisis yang melanda Indonesia. Kondisi tersebut mampu memberikan gambaran dan edukasi ekonomi yang baik khususnya bagi masyarakat pada dunia bisnis atau usaha. Oleh karena itu, artikel ilmiah berikut bertujuan mengetahui bagaimana suksesi dan kinerja keuangan perusahaan keluarga di Indonesia khususnya untuk melihat keberlangsungan perusahaan keluarga di masa mendatang.

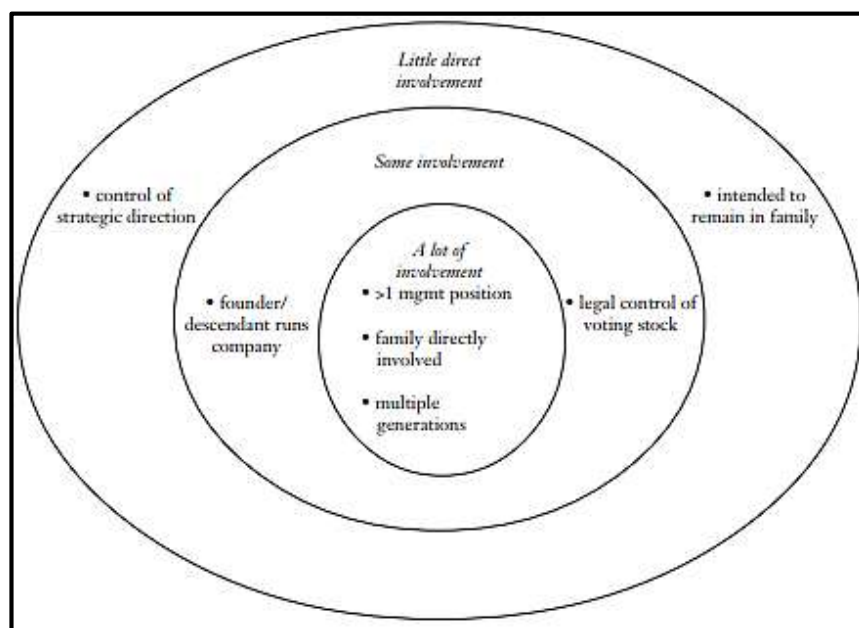
PEMBAHASAN

Perusahaan Keluarga

Price Waterhouse Cooper (2014) menyatakan bahwa sebuah perusahaan atau bisnis dapat dikatakan sebagai perusahaan keluarga jika mayoritas hak suara atas perusahaan dimiliki oleh pendiri (*founder*) atau individu sebagai pihak pengakuisisi perusahaan, seperti orang tua, ahli waris, atau pasangan suami istri, atau jika bukan sebagai pihak mayoritas maka setidaknya pihak keluarga memiliki

satu atau lebih perwakilan atas anggota keluarga yang terlibat dalam manajemen perusahaan keluarga tersebut.

Shanker & Astrachan (1996) pada penelitiannya juga mengungkapkan bahwa perusahaan keluarga memiliki kekhasan dan karakteristik definisi tersendiri dibandingkan perusahaan non-keluarga. Macam atas karakteristik tersebut seperti prosentase kepemilikan saham (suara), kontrol atas hak suara dan arahan strategis perusahaan, keterlibatan lebih dari satu generasi, jumlah anggota keluarga yang aktif dalam manajemen, dan lain-lain. Gambaran lengkapnya ditunjukkan oleh gambar 1 yakni *The Family Business Universe Bull's Eye* yang mana definisi perusahaan keluarga digolongkan menjadi 3 yaitu kelompok luas (*broad*), menengah (*middle*), dan sempit (*narrow*).



Gambar 1. The Family Universe Bull's Eye

Untuk kelompok pertama yaitu kelompok luas (*broad*), perusahaan dikatakan sebagai perusahaan keluarga jika pihak keluarga disyaratkan memiliki kontrol atas arahan strategis perusahaan tersebut atau dengan kata lain pihak keluarga memiliki mayoritas hak suara (saham) atas perusahaan sehingga

memiliki pengaruh perihal pengambilan keputusan, tetapi pada kondisi berikut pihak keluarga tidak berperan dalam kegiatan bisnis perusahaan atau dengan kata lain tidak ikut terlibat dalam manajemen perusahaan keluarga.

Untuk kelompok kedua yaitu kelompok menengah (*middle*), perusahaan dikatakan sebagai perusahaan keluarga jika pihak keluarga disyaratkan memiliki mayoritas hak suara (saham) atas perusahaan, dan pihak keluarga baik pendiri perusahaan (*founder*) atau keturunannya (pewaris) juga turut serta dalam kegiatan bisnis perusahaan atau dengan kata lain turut serta dalam manajemen perusahaan.

Selanjutnya kelompok terakhir yaitu kelompok sempit (*narrow*) perusahaan keluarga disyaratkan memiliki *multiple generation* atau terdapat lebih dari satu generasi yang terlibat, selain itu pihak keluarga juga turut serta dalam bisnis harian perusahaan (aktif pada manajemen), serta lebih dari satu anggota keluarga berada dalam posisi penting pada *management board*.

Kinerja Keuangan Perusahaan Keluarga

Kinerja keuangan menurut KBBI atau Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah prestasi atau sesuatu yang diperlihatkan atau kemampuan kerja. Sedangkan kinerja keuangan adalah penentuan ukuran tertentu yang menilai atau mengukur tingkat keberhasilan organisasi atau perusahaan dalam menghasilkan laba dengan menggunakan seluruh sumber daya yang tersedia dalam periode tertentu. Dimana kinerja keuangan atas perusahaan keluarga dapat dilihat dari laporan keuangan yang telah dipublikasikan (perusahaan *go public*).

Bagi perusahaan keluarga, khususnya yang telah *go public* maka kinerja keuangan perusahaan perlu untuk dilakukan suatu kegiatan penilaian. Hal tersebut perlu untuk dilakukan serta memiliki manfaat lebih baik bagi para pihak internal

dan eksternal perusahaan, pemerintah, investor, dan pihak lainnya yang memiliki kepentingan.

Penelitian atas kinerja keuangan perusahaan keluarga didapatkan beberapa hasil. Seperti penelitian yang dilakukan Anderson & Reeb (2003) yang mengungkapkan suatu hasil bahwa pada perusahaan yang termasuk kedalam indeks *Standard&Poor 500*, perusahaan keluarga memiliki kinerja yang lebih baik bila dibandingkan dengan perusahaan non keluarga pada aspek kinerja pasar dan akuntansi. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian perusahaan keluarga dan non keluarga di Taiwan yang dilakukan oleh dari Shyu (2011), serta penelitian dari Barontini & Caprio (2005).

Beberapa hasil penelitian tersebut berbanding terbalik dengan penelitian Morck, Strangeland, & Yeung (1998) mengenai komparasi kinerja perusahaan keluarga dengan perusahaan non keluarga di Kanada, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa perusahaan keluarga justru memiliki kinerja yang lebih rendah bila dibandingkan dengan perusahaan non-keluarga. A. B. Susanto (2007) juga menguatkan hasil survei PwC (2014) mengenai tantangan perusahaan keluarga lima tahun kedepan yang ditampilkan pada tabel 1 poin ke 14 (perselisihan antara anggota keluarga) yakni pada kenyataannya perusahaan keluarga lebih rentan atas konflik.

Dua jenis hasil yang berbeda yang telah dijabarkan sebelumnya, dapat menunjukkan bahwa lokasi, waktu, proksi, dan sudut pandang mampu mempengaruhi hasil atas penelitian. Perlu diketahui bahwasanya jumlah perusahaan keluarga di Indonesia yang masih mampu berdiri kokoh bahkan dengan kinerja yang baik terbilang tidak sedikit, sebut saja seperti perusahaan

keluarga besar kenamaan Sampoerna Agro Tbk milik keluarga Sampoerna, grup perusahaan MNC milik keluarga Tanoesoedibjo, grup perusahaan keluarga Salim yang menguasai pasar barang konsumsi, bisnis *real estate* terkemuka keluarga Ciputra, hingga kerajaan bisnis yang bergerak di berbagai sektor milik keluarga Widjaja dengan Sinar Mas Group nya, serta masih banyak lainnya.

Sehingga dapat dimungkinkan bahwa kinerja keuangan perusahaan keluarga khususnya di Indonesia memiliki hasil yang baik dan lebih terjaga, hal tersebut bukan tanpa alasan. Sebab tujuan awal atau motivasi pendiri (*founder*) untuk mendirikan perusahaan keluarga adalah memberikan sumber pemenuhan kebutuhan bagi keluarga, pewaris, atau generasi selanjutnya di masa mendatang. Sehingga hal tersebut mencerminkan orientasi perusahaan keluarga yang seharusnya lebih panjang dibandingkan perusahaan non keluarga. Maka kinerja keuangan atas perusahaan keluarga dimungkinkan memiliki nilai atau besaran yang lebih baik dan lebih terjaga.

Proses Suksesi Perusahaan Keluarga

Perusahaan keluarga yang memiliki keunikan serta kekhasan tersendiri seperti pada aspek tantangan yang harus dihadapi yang telah dibahas sebelumnya. Salah satu tantangan terbesar bagi perusahaan keluarga adalah pergantian kepemimpinan dari generasi sebelumnya (generasi tua) kepada generasi selanjutnya atau yang dapat disebut sebagai suksesi (Agamy, 2013). Maka tidak heran apabila bagi pendiri (*founder*) atau perusahaan keluarga umumnya, keberhasilan atas suksesi adalah ujian akhir atas kejayaannya (Tracey, 2001).

Tantangan atas suksesi merupakan hal atau isu yang sensitif, khususnya bagi perusahaan keluarga yang masih dipengang oleh generasi pertama (Wahjono,

2009). Perusahaan yang telah dibangun pendiri dengan berbagai kesulitan hingga mampu bertahan sampai sekarang tidak akan berarti lebih jika suksesi yang dilakukan mengalami kegagalan, selain itu kegagalan atas hal tersebut akan memberikan keuntungan besar bagi pesaing di bidang usaha yang sama karena jumlah pesaing mereka akan berkurang. Ditambahkan oleh Moores & Mary (2002) yang mengungkapkan bahwa “*sustainability of family business depends on success of succession*”. Sehingga tidak dapat dipungkiri apabila masa depan perusahaan keluarga tergantung pada keberhasilan proses suksesinya pula.

Dilain sisi pengelolaan suksesi perusahaan keluarga bukanlah suatu perkara yang mudah, sehingga seringkali muncul suatu masalah dimana pendiri (*founder*) sebagai generasi pengelola saat ini yang telah mengelola perusahaan dalam periode yang lama akan mendekati masa pensiunnya atau masa berakhirnya untuk aktif dalam perusahaan keluarga. Apabila generasi selanjutnya mengambil alih perusahaan beserta manajemen tentunya, maka akan terdapat kemungkinan kesenjangan atau perbedaaan antara kepemilikan serta kemampuan dalam mengendalikan bisnis yang memerlukan kompetensi, keterampilan, serta kerja keras dalam memelihara dan mempertanggungjawabkan perusahaan keluarga yang telah dibangun tersebut. Dilain sisi, generasi tua sebagai generasi pertama sulit untuk menerima kenyataan bahwa pada usia dan dominasi *patriarchal* sudah tidak sesuai atau tidak diterima lagi. Craig (2004) pada penelitiannya juga mengungkapkan beberapa hal yang dapat menjadi persoalan atas proses suksesi, yaitu sebagai berikut:

1. Generasi pertama atau pendiri (*founder*) atas perusahaan keluarga memiliki tingkat kepercayaan (*self-belief*) yang lebih tinggi dibandingkan dengan

tingkat kepercayaan dari generasi kedua, ketiga, dan seterusnya dari perusahaan keluarga.

2. Generasi pertama sebagai pendiri (*founder*) memiliki perbedaan yang cukup signifikan dengan generasi ketiga atau lebih, khususnya pada persoalan pelaksanaan (*direction*) dan perencanaan (*planning*).

Dengan berbagai persoalan yang menggambarkan tantangan atas suksesi tersebut maka diperlukan suatu rancangan atas aturan atau lainnya sehingga dapat membantu lancarnya proses suksesi perusahaan keluarga. Brännback, Carsrud, Hudd, Nordberg, & Renko (2006) mengungkapkan pada penelitiannya mengenai *golden rules for succession planning*, yakni sebagai berikut:

1. Menyusun dengan tepat mengenai tugas dan peran dari pewaris
2. Besaran atas gaji didasarkan atas kinerja, bukan atas dasar hubungan atau kebutuhan personal
3. Mengatur proses, biaya dan sistem atas kegiatan supervisi dan kegiatan pemantauan (*monitoring*). Serta pesan dan saran bagi tenaga profesional diluar hubungan keluarga.
4. Membuat dan mengatur tanggung jawab yang tepat atas kinerja yang telah dilakukan.
5. Membuat prosedur secara tertulis bagi anggota keluarga yang ingin keluar dari perusahaan keluarga.

Maka dapat diketahui bahwa *golden rules for succession planning* tidak lain bertujuan untuk membantu mengatasi suksesi kepemimpinan perusahaan keluarga yang merupakan isu yang paling sering dibicarakan, selain itu kemampuan mengelola proses suksesi adalah faktor kritis yang akan menentukan

apakah perusahaan keluarga tetap mampu bertahan atau tidak untuk masa mendatang (Neubauer & Alden, 1998).

Selain membuat, memahami, dan mengimplementasikan *golden rules for succession planning*. Maka hal terpenting lainnya saat proses suksesi adalah dengan melakukan uji pendahuluan untuk menilai atau mengukur kemampuan ketepatan (kompetensi) dari seorang suksesor. Menurut Lansberg (1999) terdapat beberapa uji bagi suksesor, diantaranya uji kualifikasi, uji loyalitas, uji ketahanan, dan uji politis.

Suksesi Perusahaan keluarga di Indonesia

Seperti yang dikemukakan sebelumnya bahwa dengan memiliki tantangan dan tujuan atau motivasi tersendiri menjadikan perusahaan keluarga merupakan perusahaan yang memiliki kekhasan tersendiri dibandingkan perusahaan jenis lainnya. Salah satu tantangan terbesar perusahaan keluarga adalah kemampuan keberhasilan atas proses suksesi yang dilakukan. Banyak dari perusahaan keluarga di Indonesia yang telah melakukan proses suksesi terdapat perusahaan yang mengalami kegagalan tetapi tidak sedikit pula yang berhasil melewati tantangan besar tersebut.

Contoh pertama yang dapat dilihat adalah proses perencanaan suksesi yang matang dari PT. Gobel Dharma Nusantara, perusahaan keluarga yang didirikan oleh Thayeb Mohammad Gobel yang telah mempersiapkan anak laki-laki tertuanya yaitu Rahmat Gobel. Thayeb Gobel telah mempersiapkan Rahmat Gobel dengan melibatkannya pada suasana perusahaan dan pabrik yang berlokasi di Cawang, Jakarta semenjak Rahmat Gobel berada pada usia belia. Selain itu, pendidikan Rahmat Gobel juga dipersiapkan dengan matang, hal tersebut terlihat

dari pendidikan Rahmat Gobel yang menempuh pendidikan bisnis di Universitas Chuo, Jepang. Setelah kuliah bisnis tersebut, Rahmat Gobel menjalani 6 tahun dengan bekerja mulai dari posisi atau tingkatan bawah hingga pada akhirnya memegang posisi Direktur pada tahun 1990. Keputusan menempuh pendidikan bisnis bagi Rahmat Gobel sebagai penerus perusahaan keluarga ke Jepang, serta pengenalan kepada bisnis sejak awal dapat dikatakan sebagai visi atau perencanaan suksesi yang gemilang dari Thayeb Gobel sebagai pendiri (*founder*) perusahaan yang telah didirikannya.

Selain proses suksesi perusahaan keluarga Gobel, selanjutnya adalah PT Mustika Ratu Tbk, yang didirikan oleh BRA Mooryati Soedibyo yang dilanjutkan kepada putrinya Putri Koeswisnu Wardani yang mana sebelumnya juga melalui pelatihan dan pemagangan yang sungguh-sungguh (Wahjono, 2009). Kegiatan pelatihan dan pemagangan tersebut selama 5 tahun dengan melakukan tugas dan pekerjaan yang beragam, baik pada kegiatan pemasaran, keuangan, operasional, dan lain-lain dengan mendapat perlakuan yang sama seperti karyawan lainnya. Selain itu sang pendiri, Soedibyo memberikan tugas atau wewenang pada bidang lain kepada putra-putri nya yang lain seperti bertugas pada sub bisnis lainnya (spa, perawatan kecantikan tubuh, konstruksi, dan lainnya) sesuai dengan bakat dan kompetensi setiap generasi penerusnya. Atau jika tidak maka dilibatkan kedalam perusahaan sebagai pemilik hak suara dan pemegang keputusan (dewan komisaris).

Kondisi pada PT. Gobel Dharma Nusantara dan PT Mustika Ratu Tbk tidak sejalan dengan kondisi suksesi pada salah satu perusahaan media cetak terkemuka yaitu Surabaya Post, dengan lokasi terbit di kota Surabaya dengan

wilayah jangkauannya hingga seluruh daerah di provinsi Jawa Timur. Meskipun generasi pewaris yaitu R. Abdul Azis beserta istrinya menempuh pendidikan hingga bergelar doktor bidang ekonomi di Amerika Serikat, hal tersebut tidak mampu menyelamatkan kondisi Surabaya Post, sehingga harus dipailitkan oleh Pengadilan Niaga pada tahun 2002. Selain itu, perlu diketahui bahwa kegagalan Surabaya Post dalam mempertahankan bisnisnya tersebut masih dalam upaya suksesi pada generasi pertama.

Dari beberapa contoh mengenai hasil atas proses suksesi pada beberapa perusahaan keluarga di Indonesia, maka dapat diketahui bahwasanya keberhasilan perusahaan keluarga atas proses suksesi bergantung pada beberapa hal, seperti perencanaan yang baik oleh pendiri sebagai generasi tua, serta kompetensi suksesor untuk mengimplementasikan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Dari beberapa contoh langsung, juga dapat diketahui bahwa terdapat beberapa contoh kesuksesan atas suksesi. Diantaranya adalah adanya asosiasi perusahaan keluarga di dunia yang telah berumur minimal 300 tahun, seperti asosiasi Henokians dan Tercentenarians. Salah satu anggota dari asosiasi tersebut adalah bank swasta C Hoare & Co milik keluarga Hoare yang didirikan di Inggris oleh Richard Hoare sejak 1672, yang mana hingga saat ini berhasil melewati proses suksesi hingga 11 generasi. Atau beberapa perusahaan keluarga di Indonesia seperti Gudang Garam Tbk dengan umur melebihi setengah abad yang telah mampu melewati tantangan suksesi, kemudian perusahaan keluarga dibidang bahan pangan milik keluarga Salim yang juga melakukan suksesi kepada putranya Axton Salim, serta Java Agra Wattie Tbk perusahaan yang bergerak di bidang

agribisnis milik keluarga Soedarjo sejak 1921 yang juga berhasil melewati suksesi.

Sehingga dengan beberapa hasil mengenai keberhasilan perusahaan keluarga untuk melakukan suksesi maka dapat diketahui bahwa perusahaan keluarga di Indonesia nantinya dimungkinkan akan memiliki orientasi yang akan lebih panjang karena perusahaan yang didirikan oleh generasi tua (pendiri) telah diteruskan dan dilanjutkan oleh generasi selanjutnya.

Sebagai tambahan, pada penelitian Soedibyo (2007) mengemukakan hasil bahwa terdapat lima fakta penting dalam suatu prosesi suksesi, yaitu:

1. Sifat dari persiapan suksesi sangatlah penting, sehingga persiapan atas suksesi harus dikerjakan secara bersama-sama, yaitu antara generasi pertama (pendiri) dan generasi penerus (pewaris).
2. Prasyarat untuk memelihara dan meningkatkan kinerja perusahaan keluarga adalah dengan memiliki generasi muda yang berkompeten.
3. Mutu atas suksesi ditentukan oleh variabel yang mampu mengkomunikasikan filosofi dan konsep kepada generasi penerus (pewaris).
4. Untuk memitigasi terjadinya konflik, diperlukan aturan yang tepat dan jelas mengenai hak dan kewajiban setiap anggota keluarga. Sehingga penanaman nilai-nilai atas keluarga dapat diketahui bersifat penting untuk dilakukan secara bersama. Maka dapat diketahui bahwa konsep pembeda antara milik pribadi dengan milik perusahaan (bersama) harus benar-benar dipahami anggota keluarga dengan jelas.
5. Faktor tambahan lain yang mempengaruhi keberhasilan suksesi adalah semangat, kejujuran, ketulusan dalam melaksanakan aktivitas bisnis.

Sehingga dapat diketahui, keberhasilan atas proses suksesi merupakan hasil kerjasama yang baik antara generasi sebelumnya dengan suksesor yang memunculkan keberlangsungan perusahaan keluarga yang berorientasi panjang.

SIMPULAN

Dari pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Perusahaan keluarga di Indonesia memiliki kinerja keuangan yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan non-keluarga.
2. Perusahaan keluarga di Indonesia memiliki perencanaan suksesi dan implementasi yang baik, yang bersumber dari baik dan matangnya perencanaan atas suksesi oleh pendiri (*founder*) atau generasi sebelumnya dan ditunjang oleh kompetensi yang dimiliki oleh suksesor.
3. Perusahaan keluarga di Indonesia dapat memperpanjang keberlangsungan perusahaannya dengan memiliki kinerja keuangan yang baik dan terjaga serta dengan keberhasilan atas tantangan suksesi sehingga memiliki orientasi dengan jangka yang panjang atau lama.

DAFTAR PUSTAKA

- Agamy, H. El. (2013). The Family Business Life Cycle. *Tharawat Magazine*, 7–12.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3), 1301–1328.
- Aronoff, C. E., McClure, S. L., & Ward, J. L. (1992). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*.
- Baer, G. (2007). *Real Love in the Workplace: Eight Principles for Consistently Effective Leadership in Business*.

- Barontini, R., & Caprio, L. (2005). The effect of family control on firm value and performance. Evidence from Continental Europe. *Europe*, 12(5), 1–53.
- Basri, M. C., & Eng, D. P. Van. (2004). *Business in Indonesia: New Challenges, Old Problems*.
- Brännback, M., Carsrud, A. L., Hudd, I., Nordberg, L., & Renko, M. (2006). Perceived Success Factors In Start Up and Growth Strategies: A Comparative Study of Entrepreneurs, Managers, and Students. *Journal of Applied Psychology*, 06(02), 13–20.
- Craig, J. B. (2004). *An Investigation and Behavioural Explanation of Family Business Functioning*.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional Management in Family Businesses : Toward an Extended Understanding. *Family Business Review*, XXI(1), 51–69.
- Harveston, P. D., Davis, P. S., & Lyden, J. A. (1997). Succession Planning in Family Business : The Impact of Owner Gender. *Family Business Review*, 10(4), 373–396.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement : Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm. *Family Business Review*, XXI(1), 1–14.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*.
- Luciano, L. (2014). Analisis Persiapan dan Proses Suksesi pada UD Agung. *AGORA*, 2(2), 1–7.
- Moore, K., & Mary, B. (2002). *Learning Family Business, Paradoxes and Pathways*.
- Morck, R. K., Strangeland, D. A., & Yeung, B. (1998). Inherited Wealth, Corporate Control and Economic Growth: The Canadian Disease? *NBER Working Paper Series*, 18(6814), 1–68.
- Morford, N. (2013). 3 reasons You Need a Succession Plan-Now.
- Neubauer, F., & Alden, L. (1998). *The Family Business, its Governance for Sustainability*.
- Price Waterhouse Cooper. (2014). *Survey Bisnis Keluarga 2014*. Jakarta: Price Waterhouse Cooper. Retrieved from <https://www.pwc.com/id/en/publications/assets/indonesia-report-family-business-survey-2014.pdf>
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B., & Rafferty, A. (2008). Promoting Family : A Contingency Model of Family Business Succession. *Family Business Review*, XXI(1), 15–30.

- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and Realities : Family Businesses ' Contribution to the US Economy — A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107–123.
- Shyu, J. (2011). Family Ownership and Firm Performance: Evidence from Taiwanese Firms. *International Journal of Managerial Finance*, 7(4), 397–411.
- Soedibyo, M. (2007). *Kajian terhadap Suksesi Kepemimpinan Puncak (CEO) Perusahaan Keluarga Indonesia - Menurut Perspektif Penerus*.
- Susanto, A. B. (2007). *World Class Family Business: Membangun Bisnis Keluarga Berkelas Dunia*.
- Susanto, P. (2014, November 2). Tanggung Jawab Perusahaan Keluarga. *Bisnis.Com*. Retrieved from <http://manajemen.bisnis.com/read/20141102/238/269657/tanggung-jawab-perusahaan-keluarga>
- The Jakarta Consulting Group. (2014). Suksesi Dalam Perusahaan Keluarga _ The Jakarta Consulting Group. Retrieved January 20, 2018, from <http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/menguak-perusahaan-keluarga-di-indonesia>
- Tracey, D. (2001). *Family Business – Stories from Australian Family Business and the People Who Operate them, the Volatile Mix of Love, Power and Money*.
- Wahjono, S. I. (2009). Suksesi dalam Perusahaan Keluarga. *Jurnal Balance*, 03(01), 1–14.
- Widyasmoro, T. (2008). Bisnis Keluarga - Suksesi atau Cukup 3 Generasi. *Majalah Intiasari*, 12–15.
- Zulfikar, M. R. (2008). *Analisis Pengaruh Faktor Nilai-nilai Utama Karyawan terhadap Budaya Perusahaan PT. HM. Sampoerna, Tbk*.