

Kelanggengan *Entrepreneurship* dalam Bentuk Bisnis Keluarga: Apa yang Telah dan Masih Perlu Diungkap

Fandy Tjiptono

Fakultas Ekonomi, Universitas Atma Jaya Yogyakarta
Jalan Babarsari Nomor 43 Yogyakarta 55281
Email: fandy.tjiptono@gmail.com

Abstract: *The longevity of entrepreneurship in the form of a family business is often questionable. There is an assumption exists about this; the first generation builds, the second generation raises, and the third generation destroys. On the other hand, there is data that has shown that there are still a number of family companies which are able to sustain in a hundred years. This interesting fact then raises an important question: "What makes a longevity in family business?" This article systematically examines previous researchers that have been published in Indonesia and other countries, in relation to the cause factors of unsustainability or longevity of the family business. The literature, in general, reveals that overly strong dependence on the figure and the founder and leader of the company managers can lead to the death of many family businesses, along with the pass away of the founders. Another significant factor can also contribute to this, such as the conflicts of interests among family members, lack of professionalism, succession issues, lack of resources, and the obsolete traditional business models. Meanwhile, the ability to balance the values that are important to maintain (i.e. family values) and aspects that need to be more flexible (a modern management system) is a key determinant of the longevity of the family business.*

Keywords: *family business longevity, family values, succession*

Abstrak: Selama ini kelanggengan *entrepreneurship* dalam bentuk bisnis keluarga sering dipertanyakan. Ada anggapan bahwa generasi pertama membangun, generasi kedua membesar, dan generasi ketiga menghancurkan. Di sisi lain, terdapat pula data yang menunjukkan bahwa hingga saat ini ada sejumlah perusahaan keluarga yang masih bertahan hidup sekalipun telah berusia ratusan tahun. Fakta menarik seperti ini memunculkan pertanyaan penting: "Apa yang membuat bisnis keluarga bisa langgeng?" Artikel ini berusaha menelaah secara sistematis riset-riset terdahulu yang telah terpublikasi di Indonesia maupun mancanegara, berkenaan dengan penyebab ketidaklanggengan maupun kelanggengan bisnis keluarga. Secara umum, literatur mengungkap bahwa ketergantungan yang terlampaui kuat pada figur pendiri sekaligus pemimpin dan pengelola menyebabkan banyak perusahaan keluarga yang mati seiring dengan tutup usianya sang pendiri. Faktor-faktor lain yang juga berperan penting, di antaranya konflik kepentingan antar anggota keluarga, kurangnya profesionalisme kerja, masalah suksesi, kekurangan sumber daya, dan model bisnis tradisional yang sudah usang. Sementara itu, kemampuan menjaga keseimbangan antara nilai-nilai yang perlu diperbaharui (*family values*) dan aspek-aspek yang perlu lebih fleksibel (sistem manajemen modern) merupakan determinan kunci kelanggengan bisnis keluarga.

Kata-kata kunci: kelanggengan bisnis keluarga (*family business longevity*), *family values*, suksesi

"Before the multinational corporation, there was family business.

Before the Industrial Revolution, there was family business.

Before the enlightenment of Greece and the empire of Rome, there was family business."

(O'Hara, 2003)

O'Hara (2003) menegaskan bahwa bisnis keluarga telah ada jauh sebelum munculnya perusahaan multinasional dan revolusi industri. Bisnis keluarga dipandang sebagai aspek *entrepreneurship* yang bertumbuh dan berkembang

selama beberapa dekade terakhir (Ramona, *et al.*, 2008). Bisnis keluarga bukan hanya mendominasi bisnis di berbagai negara, namun peranannya bagi penyerapan tenaga kerja, pertumbuhan ekonomi dan peningkatan ke-sejahteraan masyarakat juga signifikan (Kuratko & Hodgetts, 2004). Namun, sayangnya, selama ini kelanggengan bisnis keluarga (*family business longevity*) sering dipertanyakan. Sampai-sampai ada ungkapan atau pepatah dalam berbagai bahasa yang secara gamblang menyiratkan betapa sulitnya perusahaan keluarga meneruskan tongkat estafet kepemilikan dan pengelolaan bisnisnya pada generasi-generasi berikutnya. Stalk dan Foley (2012), misalnya, mengidentifikasi setidaknya ada empat pepatah di empat negara yang maknanya serupa sebagai berikut.

- Di Brasil terdapat ungkapan “*Pai rico, filho nobre, neto pobre*”, yang artinya “*rich father, noble son, poor grandson*.”
- Di Meksiko ada pepatah “*Padre bodeguero, hijo caballero, nieto pordiosero*” atau “*father merchant, son gentleman, grandson beggar*.”
- Di Italia berlaku ungkapan “*Dalle stalle, alle stelle, alle stalle*”, yang bermakna “*from the stables to the stars and back to the stables*.”
- Di RRC dikenal kiasan “*Fu bu guo san dai*”, yang berarti “*wealth never survives three generations*.”

Pada intinya, ungkapan-ungkapan di atas mengandung makna “generasi pertama membangun, generasi kedua membesarkan, dan generasi ketiga menghancurkan.” Sejumlah riset mengungkap bahwa sekitar 70% bisnis keluarga bangkrut setelah pendirinya pensiun,

30% mampu bertahan hingga generasi kedua, dan hanya 13% yang sanggup meneruskan bisnisnya pada generasi ketiga (Ward, 2004). Data serupa diungkapkan pula oleh Stalk dan Foley (2012) bahwa sekitar 70% perusahaan keluarga bangkrut atau dijual sebelum diambil alih generasi kedua, dan hanya 10% yang mampu tetap bertahan hingga generasi ketiga. Bahkan yang bisa berlanjut hingga generasi keempat tak lebih dari 3–5% (Aronoff, 2001). Tentu saja data-data ini mencuatkan hati para pengamat dan praktisi bisnis keluarga. Seolah-olah ada semacam “*generational curse*” dalam bisnis keluarga (Williams & Jones, 2010).

Di sisi lain, terdapat pula data yang menunjukkan bahwa hingga saat ini ada sejumlah perusahaan keluarga yang masih bertahan hidup sekalipun telah berusia ratusan tahun. Riset Goto (2006), misalnya, mengidentifikasi beberapa perusahaan keluarga tertua yang masih eksis di berbagai negara, di antaranya Nisiyama Onsen Keiunkan (berdiri tahun 705 di Jepang), Staffelter Hof (tahun 862, Jerman), Benediktierstift Admont (tahun 1074, Austria), Faversham Oyster Fishery (1189, Inggris), Beijing Glazed Products Factory (1267, RRC), Zildjian Cymbal Co. (1623, Amerika), dan Corrective Services Industries (1788, Australia). Fakta menarik seperti ini memunculkan pertanyaan penting: “Apa yang membuat bisnis keluarga bisa langgeng?” Pertanyaan inilah yang menjadi fokus artikel ini. Artikel ini berusaha menelaah secara sistematis riset-riset terdahulu yang telah terpublikasi di Indonesia dan mancanegara, berkenaan dengan penyebab ketidaklanggengan maupun kelanggengan bisnis keluarga. Dengan demikian, tujuan artikel ini untuk memaparkan apa saja yang telah kita ketahui dan apa saja yang masih perlu diungkap tentang kelanggengan bisnis keluarga.

KELANGGENGAN BISNIS KELUARGA: APA DAN MENGAPA?

Lee (2006) mengklaim bahwa hampir semua perusahaan bermula dari bisnis keluarga. Peran bisnis keluarga dalam perekonomian pun tak bisa dipungkiri. Sekitar 96,5% dari total perusahaan di Jepang adalah perusahaan keluarga (Goto, 2006). Di Amerika, proporsinya sekitar 90%; Spanyol dan Perancis 80%; sedangkan Italia, India, dan kawasan Amerika Latin berkisar antara 90–98% (Poza, 2010).

Kendati demikian, istilah “bisnis keluarga” atau “perusahaan keluarga” kerap kali diinterpretasikan secara berbeda-beda. Telaah terhadap literatur manajemen mengungkap bahwa hingga saat ini terdapat beraneka definisi bisnis keluarga. Brockhaus (2004), contohnya, mengidentifikasi beberapa definisi bisnis keluarga, di antaranya: (1) perusahaan yang dalam praktiknya dikendalikan oleh para anggota sebuah keluarga, (2) bisnis yang dimiliki dan dijalankan oleh satu atau dua keluarga, dan (3) bisnis yang akan diteruskan untuk dikelola dan dikendalikan oleh generasi berikutnya dalam keluarga pendiri. Goto (2006) merumuskannya sebagai perusahaan yang anggota keluarga pendirinya terlibat dalam manajemen dan kepemilikan, serta setidaknya dua atau lebih anggota keluarga tersebut berperan sebagai eksekutif puncak dan/atau pemegang saham.

Berkenaan dengan keanekaragaman definisi yang berkembang, Litz (1995) merangkumnya menjadi definisi bisnis keluarga berdasarkan dua perspektif utama: (1) *structure-based approach*, yakni kepemilikan dan manajemen perusahaan terkonsentrasi pada sebuah unit keluarga, dan (2) *intention-based approach*, yaitu anggota keluarga berupaya keras mewujudkan dan/atau mempertahankan *in-*

tra-organizational family-based relatedness. Lebih lanjut, Astrachan dan Shanker (2003) mengemukakan tiga definisi operasional bisnis keluarga. Definisi pertama (*broad definition*) menggunakan kriteria berupa *voting control* oleh anggota keluarga atas arah strategis perusahaan. Definisi kedua (*mid-range definition*) menambahkan kriteria keterlibatan keluarga secara langsung dalam operasi perusahaan sehari-hari. Sedangkan definisi ketiga (*the most stringent definition*) mensyaratkan anggota keluarga memegang kendali *voting* atas keputusan-keputusan strategis perusahaan dan keterlibatan beberapa generasi anggota keluarga dalam operasi perusahaan sehari-hari.

Kepemilikan dan pengendalian oleh anggota keluarga lintas generasi ini mengindikasikan betapa krusialnya kelanggengan bisnis dalam konteks bisnis keluarga. Kelanggengan bisnis (*business longevity* atau *long-term business survival*) sendiri merupakan isu strategis bagi setiap organisasi bisnis. Istilah kelanggengan mengacu pada durasi eksistensi yang panjang atau keberlanjutan eksistensi sebuah organisasi bisnis di pasar relevan yang dilayani (Banbury & Mitchell, 1995). Ukuran yang digunakan mencakup durasi *survival* maupun peluang *survival*.

Setidaknya ada empat alasan utama mengapa kelanggengan bisnis merupakan salah satu isu fundamental dalam bisnis keluarga. Pertama, *survival* merupakan ukuran minimum kesuksesan perusahaan dan prasyarat bagi indikator kinerja bisnis lainnya, seperti pertumbuhan, profitabilitas, pangsa pasar, dan lain-lain (Drucker, 1954). Sebagai ilustrasi, bagaimana perusahaan bisa tumbuh bila tidak *survive*? Stafford, *et al.* (2010) menegaskan bahwa bisnis harus *survive* agar dapat sukses. Kedua, prinsip ‘*going concern*’ dalam bisnis, terutama akuntan-

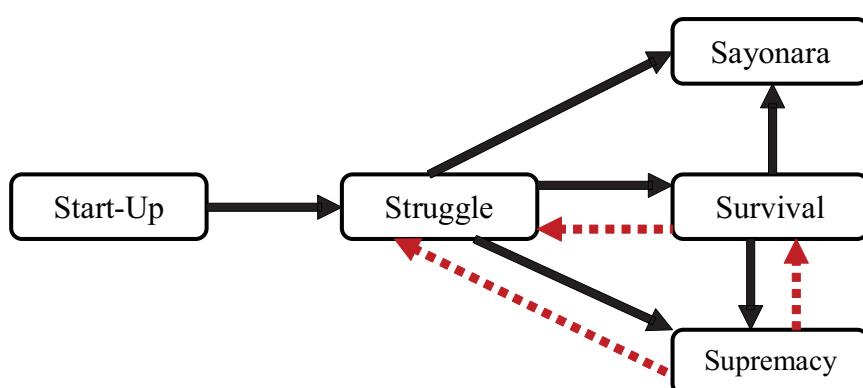
si, menyatakan bahwa sebuah organisasi bisnis didirikan dengan maksud untuk hidup selamanya (Kieso, *et al.*, 2010). Implikasinya, kelanggengan perusahaan merupakan hal esensial bagi investor, kreditor, pemilik, manajer, karyawan, pelanggan, pemerintah, dan *stakeholder* lainnya. Ketiga, salah satu faktor fundamental yang membedakan perusahaan keluarga dan *non-family firm* tercermin pada tujuan utama perusahaan keluarga yang menekankan *continuity*, dengan jalan mempertahankan aset dan reputasi keluarga sebagai pemilik bisnis (Ward, 2005). Keempat, fakta empiris menunjukkan bahwa terjun ke sebuah bisnis tampaknya relatif gampang, namun bukanlah hal mudah untuk bertahan hidup (Geroski, 1995).

Kelanggengan bisnis dapat dipandang sebagai sebuah proses dinamis. Secara sederhana, perjalanan hidup sebuah bisnis, termasuk bisnis keluarga, dapat diilustrasikan dalam lima tahap yang disebut 5S (lihat Gambar 1). Tahap pertama adalah *start-up*, yakni saat didirikan atau dimulainya usaha bersangkutan. Setelah itu, masuk tahap *struggle* yang merupakan fase kritis karena umumnya usaha baru masih berusaha mencari bentuk yang tepat, membangun

jejaring bisnis (mulai dari pemasok hingga distributor), dan meraih konsumen. Sebagai perusahaan baru yang umumnya masih berukuran kecil, tantangan terberat yang dihadapi adalah *liability of newness* dan *liability of smallness*. Kalau itu berhasil dilewati dengan baik, masuklah bisnis itu pada tahap *survival*. Dalam tahap ini, bila usaha bisa ditingkatkan dengan baik, maka akan tercapai tahap ideal, yakni *supremacy*. Perusahaan mendominasi pasar di tahap ini. Namun, bila gagal mempertahankan *survival*, sebuah perusahaan akan mengalami gulung tikar.

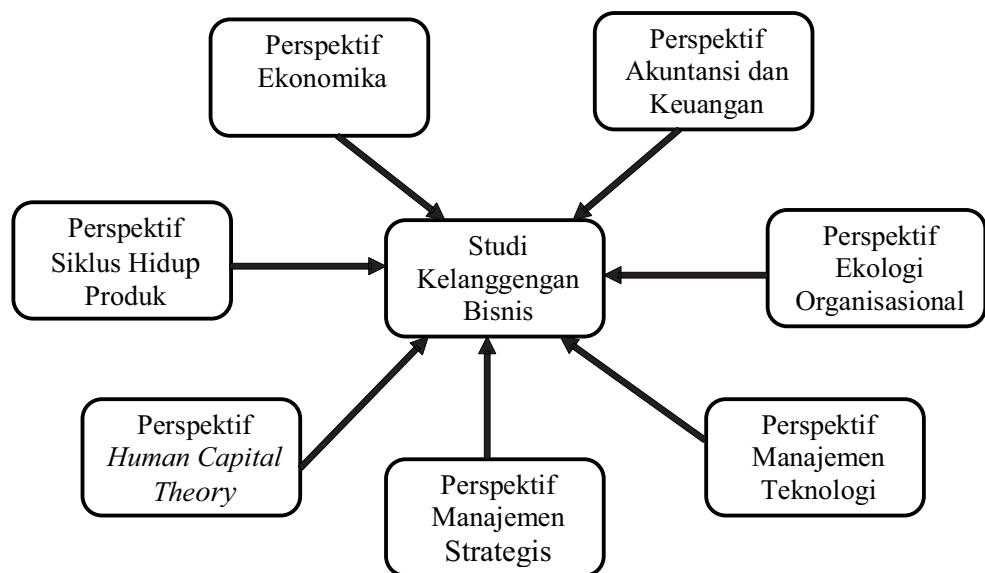
Menariknya, empat tahap (*struggle*, *survival*, *supremacy* dan *sayonara*) saling berhubungan. Tidak ada jaminan bahwa sebuah perusahaan yang berada pada tahap *supremacy*, misalnya, bakal awet di posisi itu. Bila tidak mampu menyelaraskan diri dengan dinamika lingkungan bisnis yang berubah cepat, sangat mungkin perusahaan bakal mengalami kemunduran, yang selanjutnya berpotensi berujung pada kebangkrutan.

Riset kelanggengan bisnis banyak dikaji dalam konteks *firm survival* dan *product longevity*, terutama dalam literatur ekonomika, manajemen keuangan dan akuntansi, ekologi



Gambar 1 Lima Tahap Perjalanan Hidup sebuah Bisnis (Model 5S)

Sumber: Tjiptono (2009)



Gambar 2 Perspektif Studi Kelanggengan Bisnis

Sumber: Diadaptasi dari Tjiptono, Craig-Lees dan Layton (2006) dan Tjiptono (2011)

organisasional/populasi, manajemen teknologi, manajemen strategik, *human capital theory*, dan siklus hidup produk (Tjiptono, 2011; lihat Gambar 2). Setiap perspektif memiliki fokus tersendiri. Perspektif ekonomika menekankan upaya mengidentifikasi karakteristik industri dan atribut perusahaan yang dapat memprediksi peluang *survival* sebuah perusahaan. Perspektif akuntansi dan keuangan memprediksi kemungkinan sebuah perusahaan mengalami *financial distress* atau kebangkrutan. Perspektif ekologi organisasional menelaah faktor-faktor yang memengaruhi tingkat mortalitas organisasi. Perspektif manajemen teknologi berfokus pada pengaruh evolusi teknologi, terutama kemunculan *dominant design*, terhadap kelanggengan perusahaan. Perspektif manajemen strategis mengkaji implikasi urutan memasuki pasar (*order of market entry*) pada tingkat *survival*. Perspektif *human capital theory* menginvestigasi keterkaitan antara karakteristik wirausaha/wati saat

mendirikan perusahaan dan peluang *survival* perusahaan bersangkutan. Sedangkan perspektif siklus hidup produk menelusuri riwayat penjualan sebuah produk atau kategori produk dan mengevaluasi dampaknya terhadap survivabilitas produk bersangkutan.

Kajian empiris berdasarkan ketujuh perspektif tersebut mengindikasikan sejumlah determinan kelanggengan bisnis, di antaranya usia dan ukuran perusahaan, pertumbuhan industri, karakteristik pendiri (tingkat pendidikan dan pengalaman bisnis), kinerja keuangan (rasio keuangan), urutan memasuki pasar, faktor lingkungan (stabilitas politik dan ekonomi), densitas kompetitif, kemunculan *dominant design*, dan seterusnya (Tjiptono, 2011). Kajian teoretis pun (seperti teori institusional, teori organisasi, ekonomika industrial, dan *resource-based view*) memunculkan sejumlah prediktor potensial kelanggengan bisnis, di antaranya faktor internal (strategi bisnis, struktur modal, usia pemilik perusahaan, etnisitas

keluarga pemilik, struktur keluarga, usia dan ukuran perusahaan, dan lain-lain) dan faktor eksternal (tingkat stabilitas politik, tingkat stabilitas makro-ekonomi, tingkat melek huruf, tingkat harapan hidup, dan seterusnya) (Williams & Jones, 2010).

DETERMINAN KELANGGENGAN BISNIS KELUARGA

Pentingnya nilai-nilai bisnis keluarga sering didiskusikan dalam berbagai kesempatan, namun sayangnya, tidak banyak yang dilandasi bukti empiris (Koiranen, 2002). Baru dalam beberapa tahun terakhir minat terhadap riset perusahaan keluarga tampak meningkat signifikan, terutama jika ditinjau dari aspek jumlah artikel yang dipublikasikan di jurnal internasional bergengsi, ketersediaan media publikasi, program bisnis keluarga di sejumlah universitas, dukungan sponsor untuk mendanai riset perusahaan keluarga, maupun jumlah anggota asosiasi perusahaan keluarga (Sharma, 2004).

Kendati demikian, riset yang secara khusus menelaah kelanggengan bisnis keluarga relatif masih minim. Salah satu riset yang tergolong komprehensif adalah riset Goto (2006)

terhadap kelanggengan perusahaan keluarga Jepang. Ia mengidentifikasi bahwa setidaknya terdapat 1.157 perusahaan keluarga Jepang yang tetap beroperasi selama lebih dari 200 tahun. Ia menemukan bahwa Jepang memiliki jumlah terbanyak untuk perusahaan keluarga yang berdiri sebelum tahun 1805 dan hingga hari ini masih beroperasi. Jepang adalah satu-satunya wakil Asia untuk kategori tersebut. Sementara yang masuk dalam sepuluh besar adalah negara-negara maju lainnya, seperti Jerman, Belanda, Prancis, Austria, Rusia, Inggris, Italia, Swiss, dan Swedia (lihat Tabel 1). Jepang juga sukses mencatat jumlah terbanyak dalam daftar 25 perusahaan keluarga tertua di dunia, yakni 11 dari 25 perusahaan atau 44% (lihat Tabel 2). Perusahaan keluarga tertua di dunia yang paling fenomenal berasal dari negeri matahari terbit, yaitu Kongo-gumi (berdiri tahun 578). Meskipun perusahaan tersebut akhirnya gulung tikar di tahun 2006 dikarenakan tumpukan utang dan iklim bisnis yang *unfavorable* (Hutcheson, 2007), kemampuannya bertahan selama lebih dari 1.400 tahun patut diacungi jempol. Keberhasilan Jepang ini mengundang rasa kagum sekaligus memunculkan pertanyaan: “Faktor apa saja yang membuat perusahaan keluarga Jepang bisa bertahan demikian lama?”

Analisis historikal yang dilakukan Goto (2006) menyimpulkan tiga faktor kunci: pertumbuhan ekonomi, sistem manajemen modern, dan latar belakang filosofis (Konfusianisme). Pertumbuhan ekonomi menciptakan iklim kondusif bagi perkembangan setiap perusahaan. Sistem manajemen modern mencakup pengorganisasian bisnis secara sistematis, pemisahan secara tegas antara kepemilikan dan manajemen (diikuti dengan spesialisasi fungsi bisnis dan pembuatan keputusan berdasarkan konsensus), pembukuan yang rapi, manajemen SDM

Tabel 1 Jumlah Perusahaan Keluarga yang Berdiri sebelum 1805 di 10 Negara

No.	Negara	Jumlah Perusahaan Keluarga
1.	Jepang	1.146
2.	Jerman	856
3.	Belanda	240
4.	Prancis	177
5.	Austria	167
6.	Rusia	155
7.	Inggris	108
8.	Italia	104
9.	Swiss	73
10.	Swedia	69

Sumber: Disarikan dari Goto (2006)

Tabel 2 Daftar 25 Perusahaan Keluarga Tertua di Dunia

No.	Perusahaan	Negara	Bidang Usaha	Tahun Berdiri
1.	Kongo-gumi*	Jepang	Konstruksi	578
2.	Nisiyama Onsen Keiunkan	Jepang	Hotel	705
3.	Hoshi Ryokan	Jepang	Hotel	717-8
4.	Koman	Jepang	Hotel	717
5.	Zengoro	Jepang	Hotel	718
6.	Genda Shigyo	Jepang	Tas kertas	771
7.	Stiftskeller St. Peter	Austria	Restoran	803
8.	Staffelter Hof	Jerman	Anggur	862
9.	Tanaka-Iga	Jepang	Barang-barang religius	885
10.	The Bingley Arms	Inggris	Pub	953
11.	Nakamura Shaji	Jepang	Konstruksi	970
12.	Chateau de Goulaine	Prancis	Anggur	1000
13.	Marinelli Bell Foundry	Italia	Pengecoran Logam	1000
14.	Sakan Ryokan	Jepang	Hotel	1009
15.	Shumiya	Jepang	Barang-barang religius	1024
16.	Weihenstephan	Jerman	Bir	1040
17.	Weltenburger	Jerman	Bir	1050
18.	Otterton Mill	Inggris	Pabrik penggilingan	1068
19.	Affligem Brewery	Belgia	Bir	1074
20.	Bnediktinerstift Admont	Austria	Woodworking	1074
21.	Takahan Ryokan	Jepang	Hotel	1075
22.	Schloss Johannisberg	Jerman	Anggur	1100
23.	Zum Roten Baren	Jerman	Hotel	1120
24.	Grimbergen	Belgia	Bir	1128
25.	Arolsen	Jerman	Bir	1131

Catatan: *Gulung tikar pada tahun 2006 (Hutcheson, 2007).

Sumber: http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_oldest_companies, diakses 12 Januari 2014.

(termasuk seleksi dan pelatihan staf), dan kebijakan manajemen risiko (membagi porsi kepemilikan tanpa terlibat langsung dalam manajemen sehari-hari ketimbang memecah unit bisnis). Yang menarik, aspek latar belakang filosofis bukan semata-mata menyangkut *family values* (kepentingan menjaga keutuhan keluarga, komitmen bersama, dan kesediaan berkorban demi bisnis keluarga), namun juga penekanan pada aspek pendidikan. Sistem pendidikan yang menekankan pentingnya mempertahankan nilai-nilai luhur keluarga dan bisnis keluarga ternyata mampu berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi Jepang yang pesat.

Majalah Family Business (dikutip dalam Aitken & Bray, 2014) melakukan riset mendalam di tahun 2003 terhadap 102 perusahaan keluarga di Amerika Serikat yang usianya lebih dari 100 tahun. Industriya mencakup manufaktur (43 perusahaan), jasa (25 perusahaan), pertanian (21 perusahaan), ritel (10 perusahaan), dan lain-lain (3 perusahaan). Di antara perusahaan tersebut terdapat Zildjian Cymbal Co. (didirikan tahun 1623), Shirley Plantation (1638), Barker Farm (1642), dan Miller Farm (1684). Menariknya, majalah bergengsi yang berfokus pada isu bisnis keluarga tersebut menyimpulkan empat kunci sukses perusa-

haan keluarga Amerika Serikat: (1) mempertahankan skala bisnis yang tetap kecil, (2) menghindari ‘*go public*’, (3) menghindari lokasi di kota-kota besar, dan (4) mempertahankan anggota keluarga sebagai pengendali bisnis.

Sementara itu, dalam risetnya terhadap 908 perusahaan keluarga di Italia, Santarelli dan Lotti (2005) menyimpulkan bahwa sukses memengaruhi *survival* perusahaan keluarga, khususnya yang berskala kecil. Peluang untuk bangkrut cenderung meningkat secara eksponensial seiring dengan pertambahan usia, terutama setelah perusahaan keluarga bersangkutan berusia 30 tahun. Kedua peneliti ini juga menemukan bahwa aglomerasi ekonomis atau pembentukan kluster lokasi bisnis berdampak positif terhadap peluang *survival* perusahaan keluarga berskala kecil. Menariknya, Santarelli dan Lotti (2005) mengungkap bahwa para pendiri atau pemilik perusahaan keluarga di Italia memandang perusahaan mereka sebagai sesuatu yang “bernilai khusus”, sehingga harus diteruskan pada generasi berikutnya. Bagi mereka, penunjukan manajer profesional untuk menjalankan perusahaan keluarga mencerminkan kegagalan sistem *entrepreneurship* berbasis kekuatan ikatan keluarga. Oleh karena itu, bila calon suksesor tidak mampu melanjutkan bisnis keluarga, atau jika tidak ada calon potensial, mereka lebih memilih menutup perusahaan keluarganya daripada menyerahkannya kepada pihak luar untuk dikelola.

Riset Fahed-Sreih dan Djoundourian (2006) terhadap 114 perusahaan keluarga Lebanon menyimpulkan bahwa kelanggengan bisnis keluarga dipengaruhi tiga faktor utama: (1) perencanaan dan pengendalian, khususnya pembuatan keputusan partisipatoris, (2) relasi anggota keluarga yang harmonis, yakni ditunjukkan dengan adanya pertemuan keluarga rutin dan memiliki rencana *redemption* dan

likuiditas formal, serta (3) sikap liberal terhadap kemungkinan sukses oleh calon suksesor non-anggota keluarga dan dipimpin wanita.

Lebih lanjut, survei yang dilakukan Williams dan Jones (2010) terhadap 267 perusahaan keluarga berskala kecil di Jamaika menyimpulkan bahwa tiga faktor yang mampu menjelaskan usia panjang sebuah perusahaan keluarga adalah dimilikinya rencana sukses, ukuran perusahaan besar (jumlah karyawan banyak), dan berlokasi di daerah pedesaan (yang tingkat persaingannya tidak seintensif di perkotaan).

Penelitian Stafford, *et al.* (2010) terhadap 523 perusahaan keluarga di Amerika Serikat mengindikasikan bahwa kelanggengan bisnis keluarga ditentukan oleh karakteristik bisnis, pemilik, keluarga, dan komunitas. Lima faktor spesifik yang berhasil diungkap adalah prestasi keluarga, *family process* saat perubahan, karakteristik bisnis dan pemilik, karakteristik komunitas, dan proses bisnis selama periode stabilitas.

Selain keenam studi empiris komprehensif tersebut, berbagai literatur populer tentang bisnis keluarga menunjukkan bahwa problematika atau tantangan perusahaan keluarga mencakup konflik personal dan sukses, terutama dalam melalui tiga tahap bisnis keluarga: *the owner-managed business*, *the sibling partnership*, dan *the cousin collaboration* (Ward, 2004). Peran orang tua juga memainkan peran penting, baik dalam hal kaderisasi pengambilan keputusan, pemantauan, delegasi wewenang, dan seterusnya. Kemampuan mengelola konflik diyakini amat krusial dalam mencegah terjadinya ‘*family wars*’, yang biasanya bersumber dari lima penyebab: nepotisme, *intergenerational struggles*, ketidaksepakatan menyangkut remunerasi dan *reward*, persaingan antar-saudara (*sibling rivalry*), dan konflik peran antara

pendahulu dan penerus ('*not letting go*') (Gordon & Nicholson, 2008). Pengalaman dan perjalanan bisnis Nyonya Meneer di Indonesia mengonfirmasi pentingnya pengelolaan konflik internal yang kadang melibatkan pula pihak eksternal ini (Sumardono & Hanusz, 2007).

Perencanaan suksesi disimpulkan dalam beraneka studi dan literatur sebagai salah satu faktor terpenting yang memengaruhi kelanggengan perusahaan keluarga (Brockhaus, 2004; Gordon & Nicholson, 2008; O'Hara, 2003; Poza, 2010; Stalk & Foley, 2012; Sumardono & Hanusz, 2007; Ward, 2004, 2005). Secara gamblang, Lank (dikutip dalam Fahed-Sreih & Djoundourian, 2006) menyatakan bahwa kesuksesan bisnis keluarga terkait langsung dengan kontinuitas usaha dan perencanaan suksesi secara efektif merupakan determinan penting kelanggengan bisnis. Sayangnya, sekalipun suksesi merupakan proses alamiah dalam kehidupan organisasi, masih banyak pebisnis, khususnya di Indonesia, yang memandang isu regenerasi sebagai sesuatu yang tabu dibahas hingga akhirnya perusahaan benar-benar kesulitan memilih penerus yang bisa mengembangkan perusahaan. Dalam perusahaan keluarga, penentuan suksesor yang diwarnai konflik kepentingan, perbedaan visi, dan lemahnya komitmen pada bisnis keluarga bisa berujung pada dijualnya atau ditutupnya perusahaan. Lebih pelik lagi bila itu ada sangkut-pautnya dengan urusan warisan. Tak jarang ada anggota keluarga, terutama yang secara finansial lemah, yang justru berharap perusahaannya segera dijual agar warisannya bisa cepat dibagi.

Keberhasilan transisi kepemilikan perusahaan keluarga ditentukan sejumlah faktor, baik kondisi perusahaan (aset, profitabilitas, pertumbuhan, dan prospek bisnis) maupun

dinamika keluarga (hubungan dan persaingan antar-anggota keluarga, kondisi keuangan anggota keluarga, kompetensi, proporsi kepemilikan, dan lain-lain). Proses suksesi yang mulus bisa dilakukan dengan berbagai cara. Ada yang menerapkan sistem 'putra/putri mahkota', misalnya mempercayakan pada putra/putri tertua. Ada yang menggunakan model kepemimpinan kolektif. Ada yang memilih untuk menyerahkan urusan pengelolaan kepada kalangan profesional, sementara anggota keluarga hanya menjadi pemilik dan/atau komisaris. Ada yang memutuskan untuk memecah bisnis keluarga menjadi beberapa unit dan membagi kepemilikannya di antara anggota keluarga. Ada yang mengizinkan semua anggota keluarga untuk menggunakan nama merek perusahaan keluarga untuk bisnisnya masing-masing. Ada pula yang menghitung kekayaan perusahaan, kemudian salah satu anggota keluarga mengambil alih porsi kepemilikan anggota keluarga lainnya.

Apapun pilihan cara suksesi, yang pasti itu butuh perencanaan matang. Setidaknya, dibutuhkan waktu untuk menyiapkan calon suksesor dan mendapatkan persetujuan dari anggota keluarga lainnya. Bukankah lebih baik menyiapkan dari awal daripada menyesal kemudian?

KESIMPULAN

Secara umum, literatur mengungkap bahwa ketergantungan yang sangat (atau bahkan terlampau) kuat pada figur pendiri sekaligus pemimpin dan pengelola menyebabkan banyak perusahaan keluarga yang mati seiring dengan tutup usianya sang pendiri. Faktor-faktor lain yang juga berperan penting, di antaranya konflik kepentingan antar anggota keluarga, kurangnya profesionalisme kerja, masalah suksesi,

kekurangan sumber daya (modal, sumber daya manusia, teknologi, waktu), dan model bisnis tradisional yang sudah usang (*one man show*). Sementara itu, kemampuan menjaga keseimbangan antara nilai-nilai yang perlu dipertahankan (*family values*) dan aspek-aspek yang perlu lebih fleksibel (sistem manajemen modern) merupakan determinan kunci kelanggengan bisnis keluarga.

Artikel ini masih bersifat *preliminary* dan membutuhkan riset lebih mendalam. Walaupun demikian, beberapa catatan penting bisa dikemukakan sebagai temuan awal. Pertama, riset kelanggengan bisnis bersifat dinamis dan multidisiplin. Untuk itu dibutuhkan perspektif integratif agar dapat memahami fenomena tersebut secara lebih komprehensif. Kedua, riset kelanggengan bisnis keluarga relatif masih terbatas, apalagi untuk konteks Indonesia. Riset mendatang yang secara spesifik mengkaji isu ini menggunakan berbagai perspektif dan metode riset amat krusial dilakukan.

Ketiga, telaah literatur secara sistematis dan komprehensif menghasilkan semacam *shopping list* beraneka faktor potensial yang menjadi determinan kelanggengan bisnis keluarga. Faktor-faktor tersebut bisa dipilah menjadi faktor internal dan faktor eksternal, maupun lebih spesifik sebagai karakteristik bisnis, pemilik, keluarga, dan komunitas. Sejauh ini temuan-temuan tersebut masih belum terintegrasi ke rerangka analisis ataupun teori yang mapan. Hal ini sekaligus menjadi *research gap* yang perlu dieksplorasi dan dieksplorasi oleh para peminat riset bisnis keluarga. Keempat, perlu diingat bahwa tak mungkin ada satu riset tunggal yang mampu mencakup semua faktor yang berpotensi memengaruhi kelang-

gengan bisnis keluarga (Williams & Jones, 2010). Untuk itu, pemilihan variabel riset perlu mempertimbangkan faktor kelayakan secara empiris, namun tidak mengorbankan *theoretical robustness*.

Kelima, salah satu tantangan terbesar untuk melakukan riset kelanggengan bisnis keluarga di Indonesia adalah ketersediaan dan aksesibilitas data yang minim. Belum banyak perusahaan Indonesia yang mendokumentasikan secara sistematis perjalanan bisnisnya. Kalau pun dilakukan, belum tentu pihak perusahaan bersedia membaginya kepada publik, termasuk kalangan akademisi. Apalagi bila data dimaksud menyangkut informasi sensitif, seperti pengalaman gagal, rahasia perusahaan, strategi bisnis, dan konflik internal. Akan tetapi, sulit tidak berarti tidak mungkin dilakukan. Dalam beberapa tahun terakhir telah tersedia publikasi berupa studi kasus beberapa perusahaan keluarga Indonesia, seperti Nyonya Meneer, Sampoerna, Djarum, Gudang Garam, Nitisemito, dan lain-lain. Setidaknya, bahan-bahan tersebut menarik dikaji sebagai salah satu sumber analisis kelanggengan bisnis keluarga di Indonesia.

Keenam, akan lebih menarik lagi bila studi di masa datang menelaah faktor-faktor penyebab kelanggengan dan juga ketidaklanggengan bisnis keluarga. Ini dikarenakan kemungkinan faktor penyebab bisa bertahannya sebuah perusahaan keluarga belum tentu sama dengan faktor yang menyebabkan ditutupnya perusahaan keluarga. Selain itu, ini sekaligus untuk menghindari *survivor bias* yang lazim dijumpai dalam studi tentang kisah sukses perusahaan atau pelaku bisnis.

DAFTAR RUJUKAN

- Aitken, A. & Bray, S. 2014. *Lessons from 100-Year-Old Family Businesses*. (Online), (<http://thefamilybusinessschool.com/node/75>), diakses 4 Februari 2014.
- Aronoff, C. 2001. Understanding Family-Business Survival Statistics. *Supply Home Times*, 44 (5): 34–35.
- Astrachan, J.H. & Shanker, M.C. 2003. Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: a Closer Look. *Family Business Review*, 16 (3): 211–219.
- Banbury, C.M. & Mitchell, W. 1995. The Effect of Introducing Important Incremental Innovations on Market Share and Business Survival. *Strategic Management Journal*, 16 (SI): 161–182.
- Brockhaus, R.H. 2004. Family Business Succession: Suggestions for Future Research, *Family Business Review*. 17 (2): 165–177.
- Drucker, P.F. 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper and Row Publishers, Inc.
- Fahed-Sreih, J. & Djoundourian, S. 2006. Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Businesses: an Exploratory Study. *Family Business Review*, 19 (3): 225–234.
- Geroski, P.A. 1995. What Do We Know About Entry? *International Journal of Industrial Organization*. 13 (4): 421–440.
- Gordon, G. & Nicholson, N. 2008. *Family Wars*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Goto, T. 2006. Longevity of Japanese Family Firms. In Poutziouris, P.Z., Smyrnios, K.X. & Klein, S.B. (Eds.). *Handbook of Research on Family Business* (pp. 517–536). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Hutcheson, J.O. 2007. *The End of a 1,400-Year-Old Business*. (Online). (<http://www.businessweek.com/stories/2007-04-16/the-end-of-a-1-400-year-old-business>), diakses 4 Februari 2014.
- Kieso, D.E., Weygandt, J.J. & Warfield, T.D. 2010. *Intermediate Accounting* (13th ed). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Koiranen, M. 2002. Over 100 Years of Age But Still Entrepreneurially Active in Business: Exploring the Values and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms. *Family Business Review*, 15 (3): 175–188.
- Kuratko, D.K. & Hodgetts, R.M. 2004. *Entrepreneurship: Theory, Process & Practice* (6th ed). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Lee, J. 2006. Family Firm Performance: Further Evidence. *Family Business Review*, 19 (2): 103–114.
- Litz, R.A. 1995. The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Family Business Review*, 8 (2): 71–81.
- O'Hara, W.T. 2003. *Centuries of Success: Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses*. New York: Adams Media Corporation.
- Poza, E.J. 2010. *Family Business* (3th ed). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Ramona, K.Z., F. Hoy, P.Z. Poutziouris & Steier, L.P. 2008. Emerging Paths of Family Entrepreneurship Research. *Journal of Small Business Management*, 46 (3): 317–330.
- Santarelli, E. & Lotti, F. 2005. The Survival of Family Firms: The Importance of Control

- and Family Ties. *International Journal of the Economics of Business*, 12 (2): 183-192.
- Sharma, P. 2004. An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17 (1): 1-36.
- Stafford, K., Bhargava, V., Danes, S.M., Haynes, G. & Brewton, K.E. 2010. Factors Associated with Long-Term Survival of Family Businesses: Duration Analysis. *Journal of Family Economic Issues*, 31 (4): 442-457.
- Stalk, G. & Foley, G. 2012, January-February. Avoid the Traps that Can Destroy Family Businesses. *Harvard Business Review*, 90 (1/2): 25-27.
- Sumardono, A. & Hanusz, M. 2007. *Family Business: a Case Study of Nyonya Meneer*. Jakarta: Equinox Publishing.
- Tjiptono, F. 2009. *Manajemen Strategik*. Makalah Pelatihan Pengembangan Bisnis. Yogyakarta: Pusat Studi *Entrepreneurship* Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Tjiptono, F. 2011. *Brand Registration and Usage in Selected FMCG Markets in Indonesia 1914 to 2007: a Study of Brands and Branding in a Transitional Economy*. Unpublished Dissertation. Sydney: School of Marketing, Australian School of Business, The University of New South Wales.
- Tjiptono, F., Craig-Lees, M. & Layton, R. 2006. Understanding Brand Longevity. In Ali, Y. & van Dessel, M (Eds.), *Proceedings of ANZMAC 2006 Conference: Advancing Theory, Maintaining Relevance, Queensland University of Technology, Brisbane, Australia, 4-6 December*.
- Ward, J.L. (ed.) 2005. *Unconventional Wisdom: Counterintuitive Insights for Family Business Success*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Ward, J.L. 2004. *Perpetuating the Family Business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Williams, D. & Jones, O. 2010. Factors Associated with Longevity of Small, Family-Owned Firms. *International Journal of Entrepreneurship*, 14: 37-57.