

Penguatan Bisnis Keluarga Anggota Muhammadiyah untuk Meningkatkan Bisnis Masyarakat Islam

Sentot Imam Wahjono

Universitas Muhammadiyah Surabaya
Email: totim27@yahoo.com

Abstract

ASEAN Community 2015 mandates a single market and production base shall comprise five core elements: 1) free flow of goods; 2) free flow of services; 3) free flow of investment; 4) free flow of capital; and 5) free flow of skilled labour. In addition, the single market and production base also include two important components, namely, the priority integration sectors, and food, agriculture and forestry. The family business in Muhammadiyah need to strengthen to increase the power of the moslem community encounter to ASEAN Community 2015. Considering the five basic elements and the two major component in the ASEAN single and production market is not a power of Muhammadiyah community yet. Meanwhile, the strength of Muhammadiyah business lies in the family business of Muhammadiyah members. One of the ways of strengthening the family business in the Muhammadiyah is to maintain business continuity by keeping the business leadership succession running smooth.

Keywords

the Moslem community, the family business, Muhammadiyah, succession of business leadership

Abstrak

ASEAN Community 2015 memandatkan pasar dan basis produksi tunggal yang meliputi 5 elemen inti: 1) aliran bebas barang, 2) bebas arus jasa; 3) bebas arus investasi, 4) aliran bebas modal, dan 5) aliran bebas tenaga kerja terampil. Selain itu, pasar tunggal dan basis produksi juga mencakup dua komponen penting, yaitu, sektor prioritas integrasi, dan makanan, pertanian dan kehutanan. Bisnis keluarga di Muhammadiyah perlu memperkuat diri untuk meningkatkan kekuatan komunitas muslim dalam memasuki Komunitas ASEAN 2015. Mengingat lima elemen dasar dan dua komponen utama dalam pasar dan produksi tunggal ASEAN dimana Muhammadiyah belum cukup mampu untuk menghadapinya. Sementara itu, kekuatan usaha Muhammadiyah terletak pada bisnis keluarga anggota Muhammadiyah. Salah satu cara untuk memperkuat bisnis keluarga di Muhammadiyah adalah dengan menjaga kelangsungan bisnis dengan menjaga suksesi kepemimpinan bisnis yang berjalan mulus.

Kata Kunci

komunitas muslim, bisnis keluarga, Muhammadiyah, suksesi kepemimpinan bisnis

Pendahuluan

Dengan diberlakukannya ASEAN Community 2015 yang merupakan percepatan dari ASEAN Community 2020, maka Indonesia harus lebih menyiapkan dirinya agar dapat memetik manfaat yang signifikan. Dalam ASEAN *Economic Community Blueprint* tercantum kesepakatan adanya produksi dan pasar tunggal yang meliputi 5 elemen inti yaitu: 1) bebas aliran barang, 2) bebas aliran jasa, 3) bebas aliran investasi, 4) bebas aliran modal, 5) bebas aliran tenaga trampil. Pasar tunggal juga termasuk dua komponen utama yaitu sektor-sektor integrasi prioritas, dan makanan, pertanian dan kehutanan.

Hal ini menuntut kesiapan pelaku usaha Indonesia untuk bekerja lebih keras dan cerdas lagi, mengingat daya saing industri domestik sangat lemah, karena beberapa faktor. Pertama, tingginya suku bunga komersial yang mencapai 14 %, padahal di beberapa negara ASEAN hanya 6 %. Kedua, krisis energi yang sampai kini masih berlangsung di Indonesia, berdampak langsung pada mahalnya harga listrik. Ketiga masih rendahnya produktifitas ketenagakerjaan yang ada, hasil survei UNDP 2010 menyatakan bahwa produktifitas kerja Indonesia berada di peringkat ke-108 dari 169 negara di dunia atau ranking 6 di negara-negara ASEAN. Ke-empat, tingginya biaya pelabuhan di Indonesia dan masih menggunakan mata uang dollar Amerika, padahal di negara pesaing, dapat menggunakan mata uang setempat. Ke lima, upah buruh di Indonesia paling rendah se ASEAN, rata-rata upah buruh di Indonesia USD 0.6 per jam dibanding USD 2.88 per jam di Malaysia, USD 1.04 di Filipina, USD 1.63 di Thailand

Dibalik kelemahan komparatif Indonesia-ASEAN tersebut, Indonesia masih punya peluang untuk bersaing dengan negara-negara lain di ASEAN. Pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2009 mencapai 4,4 %, yang merupakan peringkat ketiga dunia, dan meningkat lagi menjadi 6,1% di tahun 2010 (Badan Pusat Statistik, 2011). Berdasarkan studi Organisasi Kerjasama Ekonomi dan Pembangunan (OECD), peningkatan PDB rata-rata negara ASEAN adalah 5,6% sedang Indonesia mencapai 6,6%. Demikian juga dengan inflasi, di mana pada Desember 2009 dapat dikendalikan pada angka 2,78% yang merupakan inflasi terendah dalam 10 tahun terakhir, meskipun angka itu merambat sampai pada angka 6,96% pada Desember 2010. Bursa Efek Indonesia, saat ini menjadi yang terbaik di antara negara-negara yang tergabung dalam G-20, bahkan yang terbaik se Asia Tenggara, dan nomor dua se Asia Pasifik.

Agar kita dapat mengejar ketertinggalan dengan negara-negara ASEAN lainnya maka diperlukan bukan hanya pembiakan wirausaha dengan jumlah yang cukup banyak namun pada saat yang sama diperlukan pemeliharaan wirausaha yang telah ada dan mempertahankannya dengan menjaga terjadinya suksesi kepemimpinan di perusahaan-perusahaan keluarga yang jumlahnya sangat banyak di Indonesia.

Bisnis Anggota Muhammadiyah Berbasis Perusahaan Keluarga

Muhammadiyah lahir dan berkembang berawal dari kalangan kelompok ekonomi maju, yaitu para produsen dan pedagang di Nusantara. Juga dari kelompok elit lokal seperti Lurah, Wedana dan Bupati. Bahkan para ulama Muhammadiyah juga kebanyakan berlatarbelakang pengusaha dan pedagang.

Memperhatikan kondisi ekonomi para perintis pendirian Muhammadiyah maka dapat dikatakan para perintis pendukung persyarikatan memiliki kemandirian ekonomi. Mereka dapat dengan mudah memobilisasi dana besar karena mereka sendiri memiliki dana tersebut. Mereka

dapat membiayai kegiatan persyarikatan melalui wakaf, zakat dan sedekah sehingga persyarikatan ini dapat bergerak dengan cepat di berbagai daerah (Sutan, 2011).

Dalam Anggaran Rumah Tangga Muhammadiyah dijelaskan bahwa usaha Muhammadiyah dibidang ekonomi adalah : “memajukan perekonomian dan kewirausahaan ke arah perbaikan hidup yang berkualitas”. Berdasarkan Keputusan Mukhtamar Muhammadiyah ke-44 tahun 2000 di Jakarta ditetapkan program kerja di bidang ekonomi antara lain: 1) Mewujudkan sistem Jam’iah (Jaringan Ekonomi Muhammadiyah) sebagai revitalisasi gerakan dakwah secara menyeluruh, 2) Mengembangkan pemikiran-pemikiran dan konsep-konsep pengembangan ekonomi yang berorientasi kerakyatan dan keislaman, seperti etos kerja, etos kewiraswastaan, etika bisnis, etika manajemen, keuangan dan permodalan, dan lain-lain sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan aktual yang terjadi dalam dunia ekonomi. 3) Melancarkan program pemberdayaan ekonomi rakyat meliputi pengembangan sumber daya manusia dalam aspek ekonomi.

Dengan dasar inilah anggota Muhammadiyah banyak melakukan bisnis untuk memberdayakan kehidupan keluarganya dengan mengembagnkan etos kewiraswastaan. Pilihan membentuk dan mengembangkan bisnis dengan perusahaan keluarga adalah pilihan yang rasional, karena dengan basis keluarga, bisnis akan berjalan dengan fleksibel dan lebih tahan dengan gelombang ekonomi (Glassop and Waddel, 2005).

Penelitian kami menunjukkan bahwa banyak anggota Muhammadiyah yang melakukan bisnis memilih perusahaan keluarga sebagai bentuk usahanya. Bukan hanya bagi anggota Muhammadiyah yang baru memulai usaha saja, tetapi banyak anggota Muhammadiyah yang telah lama berbisnis bahkan sudah melakukan suksesi kepemimpinan bisnis, masih mempertahankan diri sebagai perusahaan keluarga (Wahjono, 2011).

Pentingnya Perusahaan Keluarga

Beberapa penelitian tentang perusahaan keluarga telah mencatatkan peran yang sangat signifikan dari perusahaan keluarga atas pertumbuhan ekonomi suatu Negara. Perusahaan keluarga telah memberi kontribusi yang sangat besar bagi kegiatan ekonomi. Berbeda dengan perusahaan-perusahaan bukan keluarga yang mengalami pasang surut pertumbuhan, perusahaan keluarga justru menunjukkan kinerja yang stabil dan cenderung meningkat. Sebagai dampak dari itu, perusahaan keluarga mampu memberi sumbangan antara 45% sampai 70% dari Produk Domestik Kotor (GDP) dan banyak menyerap tenaga kerja di banyak Negara (Glassop & Waddell, 2005).

Meskipun terdapat perbedaan antar Negara, persentase sumbangan perusahaan keluarga di suatu Negara secara rata-rata adalah di atas 60%. Jadi, secara umum perusahaan keluarga menempati posisi utama khususnya di Negara-negara yang menganut system ekonomi pasar. Dengan kata lain, di Negara-negara dengan system pasar, keberadaan perusahaan keluarga sangat menonjol dan mempunyai derajat keberlanjutan (*sustainability*) yang tinggi.

Berdasarkan data dari *International Family Enterprise Research Academy* (2003), perusahaan keluarga menempati posisi penting dalam perekonomian suatu Negara-negara di dunia. Sebagai contoh, di Amerika Serikat, dimana diperkirakan 96 persen dari keseluruhan perusahaan adalah perusahaan keluarga. Sedangkan di Italy jumlah itu sedikit lebih kecil yaitu 93%. Sementara itu di Chili, 75% dari keseluruhan perusahaan dapat digolongkan sebagai perusahaan keluarga, di Belgia sebanyak 70%, di Spanyol sebanyak 75%, sedangkan di Australia bagian perusahaan keluarga adalah 75% dari keseluruhan unit bisnisnya.

Selain itu, perusahaan keluarga memberikan sumbangan yang besar terhadap pembentukan Produk Nasional Kotor (GNP). Di Amerika Serikat 40% dari GNPnya disumbangkan oleh perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga di Brazil dan Portugal menyumbangkan 65% GNP, sedangkan perusahaan keluarga di Australia menyumbangkan 50% GNP. Di Indonesia, sumbangan perusahaan keluarga terhadap pembentukan GNP adalah sebesar 80% (Casillas, Acedo and Moreno, 2007).

Berdasar data BPS (2007) yang telah menyelenggarakan Survey Ekonomi Nasional (Susenas) di tahun 2006, di Indonesia terdapat 48.929.636 perusahaan. Dari sejumlah itu, sebanyak 90,95% dapat dikategorikan sebagai perusahaan keluarga. Data susenas tersebut juga menyebutkan bahwa perusahaan keluarga menyumbang 53,28% dari GDP dan menyerap 85.416.493 orang sebagai tenaga kerja atau 96,18% dari seluruh angkatan kerja.

Keberlanjutan Perusahaan Keluarga

Makalah ini tidak membahas konsep menambah jumlah wirausawan melalui pendidikan berjenjang dan berkesinambungan, namun lebih menitikberatkan pada bagaimana cara menjaga keberlanjutan usaha keluarga wiraswastawan. Hal ini dikarenakan pendidikan di Indonesia kurang kondusif dengan *entrepreneurship*, buktinya sebagian besar rakyat Indonesia masih berpandangan bahwa ijazah adalah satu-satunya bekal untuk hidup, oleh karenanya banyak lulusan sekolah yang berlomba-lomba mencari pekerjaan bukan menciptakan pekerjaan (Jawapos, 11 September 2007). Berbeda dengan Indonesia, warga Amerika Serikat, Eropa dan Asia Timur termasuk Jepang, Cina, Korea, Taiwan dan Singapura mempunyai jiwa wiraswasta yang cukup tinggi. Bermula dari pedagang, sekarang banyak warga negara-negara Asia Timur yang telah berbisnis dengan budaya *entrepreneurship* yang tinggi. Sehingga sekarang mereka bukan lagi sebagai pedagang tetapi telah berangsur menjadi industriawan.

Hasil pengamatan empirik menyatakan bahwa, saat ini beberapa perusahaan di Asia Timur telah menjadi raja dan kampiun di beberapa industri. Hyundai Heavy Industries, Inc. di Korea Selatan telah menjadi pabrikan pembuat kapal (*shipbuilder*) nomor satu di dunia (Swa, no. 15/XXVI/15 - 28 Juli 2010), belum lagi produsen elektronik LG dari Korea Selatan juga yang mampu menjadi produsen televisi LCD/LED flat nomer tiga dunia (Jawapos, 28 Agustus 2010). Pabrik komputer Acer dari Taiwan dalam dua tahun terakhir telah menjadi produsen Laptop nomer satu di dunia bahkan mengalahkan Dell, HP-Compaq dan Toshiba (Kompas, 15 Juli 2010).

Konsep dasar ke-dua untuk menambah jumlah wirausahawan dalam suatu negara adalah dengan menjaga keberlanjutan usaha keluarga wiraswastawan, sayangnya banyak bisnis keluarga tidak berhasil dalam hal suksesi, bahkan sedikit sekali yang mampu melewati 3 generasi (Widyas-moro, 2008). Kondisi umum yang demikian juga terjadi di dalam masyarakat Indonesia.

Merujuk pada hasil penelitian yang dilakukan oleh *Family Firm Institute* untuk *the Family Business Review* (Hall, 2008), diketahui bahwa hanya 30% dari keseluruhan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga bisa bertahan pada masa transisi antar generasi pada generasi ke-dua, sementara itu hanya 12% mampu bertahan pada generasi ke-tiga dan hanya 3% saja yang mampu berkembang sampai pada generasi ke-empat dan seterusnya. Hal ini yang membuat bertumbuh suburnya idiom dalam perusahaan keluarga bahwa: "Generasi Pertama Membangun, Generasi Kedua Menikmati, dan Generasi Ketiga Menghabisi" (Swa sembada, No. 10/XIX/13-27 Mei 2003).

Suksesi dalam Perusahaan Keluarga

Hal yang krusial dalam perusahaan keluarga adalah pergantian pucuk pimpinan (suksesi). Banyak perusahaan yang tidak siap dengan pergantian kepemimpinan sehingga perusahaan tersebut harus terhenti di generasi pertama saja, seperti dalam kasus Surabaya Post, harian terkemuka yang terbit di Surabaya dengan cakupan wilayah edar seluruh Jawa Timur. Meskipun putra-putri pendiri (R. Abdul Azis dan istrinya) bersekolah tinggi di Amerika Serikat dengan gelar doktor ekonomi, tetapi tidak bisa menyelematkan perusahaan sehingga harus di pailitkan oleh Pengadilan Niaga di tahun 2002.

Berbeda dengan Surabaya Post, Thayeb Mohammad Gobel, pendiri PT Gobel Dharma Nusantara dahulu PT. National Gobel, menyiapkan Rachmat Gobel, anak ke-lima dan anak lelaki tertua. Gobel tua telah menyiapkan Rachmat sejak usia 8 tahun dengan sesering mungkin dilibatkan dalam suasana kantor dan pabrik di kawasan Cawang, Jakarta. Selain itu Rachmat juga disekolahkan bisnis di Jepang (Chuo University) juga menjalani kerja magang di perusahaan keluarganya sendiri. Selepas dari kuliahnya di Jepang, Rachmat harus menjalani masa 6 tahun dengan bekerja mulai dari bawah sampai akhirnya memegang tampuk Direktur pada tahun 1990. Keputusan menyekolahkan Rachmat ke Jepang adalah visi cemerlang Gobel tua. Belakangan muncul banyak perusahaan baru hasil patungan dengan perusahaan raksasa elektronik Jepang, Matsushita (Kontan, edisi 42/XI, 16 Juli 2007).

Rhenald Kasali (Suara Pembaharuan, 27 November 2008) juga menguatkan pendapat Gobel. Seperti yang terjadi dalam proses pergantian kepemimpinan perusahaan yang sukses di PT Mustika Ratu, Tbk, dari BRA Mooryati Soedibyo ke anaknya Putri Koeswisnu Wardani juga didahului dengan mekanisme pemagangan yang sungguh-sungguh. Proses pemagangan itu dijalani selama 5 tahun, dengan melibatkan pada pekerjaan yang berbeda-beda. Mulai dari bekerja di bagian pemasaran, kemudian pindah ke bagian keuangan, dengan perlakuan yang sama dengan karyawan biasa yang lain. Untuk menghindari terjadi tumpang tindih peran, dan adanya kemungkinan “gangguan” dari anggota keluarga Putri yang lain, maka sang Ibu memberikan “mainan lain” kepada anak-anak yang tak kebagian tongkat suksesi. Ada yang mengelola spa, untuk perawatan kecantikan tubuh, juga ada yang mengelola kontruksi yang sesuai dengan bakat dan pendidikan anak. Sedang anak yang lain yang tidak kebagian jabatan eksekutif tetap dilibatkan dalam menjaga bendera perusahaan dengan menempatkannya dalam jabatan komisaris.

Bagi pendiri perusahaan keluarga, keberhasilan suksesi adalah ujian akhir kejayaannya (Tracey, 2001). Adalah sulit untuk memahami mengapa suksesi seringkali merupakan isu yang sensitif, khususnya bagi perusahaan keluarga generasi pertama. Orang yang mendirikan dan membesarkan, merasa sedih untuk mati, dan kegagalan membuat rencana suksesi merupakan hal yang egois dan tolol. Adalah hal yang tak bisa diacuhkan apabila karena penanganan suksesi yang buruk tersebut membuat pesaing mendapat keuntungan yang signifikan. Menurut Alan Carsrud, konsultan perusahaan keluarga dari Amerika dalam Brännback, dkk (2006) menyarankan beberapa hal untuk rencana suksesi yang berhasil (*golden rules for succession-planning*) yaitu:

1. Susun harapan tentang tugas dan peran secara jernih.
2. Gaji berbasis kinerja actual, bukan berdasar kebutuhan personal.
3. Atur untuk supervisi, pemantauan, dan saran bagi mentor yang bukan keluarga.
4. Sediakan tanggung jawab yang sesungguhnya atas kinerja yang sesungguhnya.
5. Putar penugasan untuk periode yang bermakna.

6. Sediakan prosedur tertulis bagi anggota keluarga yang ingin meninggalkan perusahaan keluarga.

Beberapa telaah atas pustaka tentang perusahaan keluarga, seperti yang dikemukakan oleh Neubauer and Lank (1998) yang menyarankan konklusi sebagai berikut:

1. Suksesi CEO sejauh ini merupakan isu yang paling sering dibicarakan.
2. Faktor kritis yang menentukan apakah suatu perusahaan keluarga dapat bertahan adalah kemampuan mengelola proses suksesi.

Sementara itu Moores and Barrett (2002) menyatakan bahwa “*sustainability of Family Business depends on success of succession*”. Sehingga tidak bisa dipungkiri bahwa masa depan perusahaan keluarga tergantung pada keberhasilan suksesi. Sehingga tidak salah manakala Moores and Barrett (2002) mendefinisikan suksesi adalah peralihan kepemilikan perusahaan keluarga kepada suksesor dari pemilik sebelumnya. Perusahaan keluarga seringkali mempunyai masalah dalam pengelolaan suksesi ketika pendiri bisnis atau generasi pengelola saat ini telah begitu lama mengelola perusahaan keluarganya dan mendekati masa pensiun.

Model Suksesi dalam Perusahaan Keluarga

Terdapat beberapa rujukan model yang dapat digunakan oleh perusahaan keluarga di Indonesia dalam melakukan suksesi. Khususnya untuk perusahaan keluarga yang tergolong pada skala kecil dan menengah. Contoh model itu adalah: Mooryati model, Lansberg model, Lombardi model, dan Gobel model. Dalam mengaplikasikan model suksesi terdapat beberapa hal yang perlu dijadikan pertimbangan, yaitu:

1. Perbedaan budaya Indonesian dan barat (*American-European*),
2. Perbedaan etika kerja,
3. Perbedaan situasi dan peluang kerja antar Negara,
4. Perbedaan tanggungan keluarga (*family bond*),
5. Perbedaan tata nilai dalam memandang konflik,
6. Perbedaan antar generasi (*generational gap*),
7. Perbedaan perhatian dalam berkonflik.

Oleh karena, diperlukan model suksesi yang sesuai dengan kondisi perusahaan keluarga di Indonesia, khususnya untuk kelas ekonomi kecil dan menengah. Model suksesi juga diharapkan dapat menjawab beberapa pertanyaan seperti:

1. Kapan waktu yang paling tepat dalam melakukan suksesi,
2. Bagaimana proses dan tahapan suksesi berlangsung,
3. Apa yang perlu disiapkan,
4. Siapa yang harus berpartisipasi saat perencanaan suksesi berlangsung dan diimplementasikan,
5. Bagaimana komposisi saham diantara anggota keluarga.

Model Mooryati, seperti yang ditulis dalam disertasi Soedibyo (2007), suksesi direncanakan dengan sangat mendalam dan memakan waktu yang lama. Pengumuman (*announcement*) tentang siapa yang ditetapkan sebagai suksesor baru dilakukan 25 tahun setelah proses suksesi berlangsung. Pengumuman itu baru dilakukan pada hari Rabu 12 Januari 2011. BRA Mooryati Soedibyo menyerahkan tampuk pimpinan perusahaannya, PT Mustika Ratu, kepada anak keduanya, Putri Kuswisnu Wardani. (Jawa Pos, 14 Januari 2011).

Hal ini mengindikasikan beberapa hal, diantaranya adalah bahwa: Penyerahan tampuk kepemimpinan (suksesi) perusahaan keluarga menjadi berita utama karena disajikan di halaman 1 media cetak dengan oplah terbesar di Indonesia di luar Jakarta, Suksesi (penyerahan tampuk kepemimpinan) terjadi di perusahaan keluarga di Indonesia dengan melalui proses pengumuman (*announcement*), Penyerahan tampuk kepemimpinan (suksesi) perusahaan keluarga merupakan proses yang terkadang memakan waktu lama, dalam hal ini 25 tahun, Penerima tampuk kepemimpinan (suksesor) adalah seorang perempuan yaitu Putri Kuswisnu Wardani bukan lelaki.

Model Lansberg, suksesi berjalan dengan perencanaan yang matang dengan melibatkan konsultan perusahaan keluarga. Proses suksesi berjalan dalam tempo yang panjang (15 tahun) bahkan saat anak-anak Lansberg senior masih belum dewasa. Keterlibatan konsultan sangat intens, bukan hanya pada penyiapan anak-anak dalam menjalankan bisnis tetapi juga pada perencanaan strategi keuangan setelah suksesi. Namun ternyata pada saat suksesi itu diperlukan karena Lansberg senior meninggal dunia, anak pertama Lansberg, Tony, memilih untuk tidak menerima tongkat estafet perusahaan keluarga. (Lansberg, 1999).

Berbeda pada model suksesi perusahaan keluarga Lansberg dan Mooryati, dimana suksesi direncanakan dalam waktu yang panjang, pada perusahaan keluarga Lombardi (Lansberg, 1999) suksesi berjalan secara spontan. Ketika Paul Lombardi Senior mengalami kecelakaan dan diputuskan untuk opname di rumah sakit selama 2 tahun. Setelah masa pemulihan selama 1 tahun kemudian, dia kembali ke kantornya, dia merasa heran bahwa perusahaan keluarganya masih berjalan dengan baik, bahkan bertambah besar, terkelola dengan baik dan berkelanjutan. Kemudian dia tahu bahwa anak tertuanya, Paul Jr, mengambil alih manajemen tapi tidak kepemilikan. Keberlanjutan perusahaan keluarga Lombardi ini disebabkan kapabilitas manajemen dari anaknya-anaknya yang dipimpin oleh Paul junior dan dukungan seluruh anggota keluarganya termasuk istri Paul senior, Anna, yang berfungsi sebagai pasak penjaga di poros roda (*linchpin*) dari budaya keluarga. Rangkuman dari model suksesi perusahaan keluarga Lombardi adalah sebagai berikut:

1. Suksesi adalah perjalanan (*a journey*), dengan pilihan tujuan yang ditentukan oleh gabungan mimpi keluarga (*family's share dreams*).
2. Kunci untuk memahami dimana kekuasaan sesungguhnya adalah terletak pada kepemilikan (*ownership*) perusahaan keluarga.
3. Suksesi digerakkan sesuai dengan jam biologis (*biological clock*).
4. Pembagian kepemimpinan hanya dapat bekerja dibawah kondisi yang benar.
5. Tawaran perpindahan kepemimpinan untuk mereformulasi arah perusahaan dan memperbarui energy perusahaan.
6. Upaya untuk mengendalikan kepemilikan dan pengambilan keputusan secara ketat merupakan benih yang dapat merusak keberlanjutan perusahaan keluarga.

Tabel 1

Model Suksesi Keluarga

Karakteristik	Perusahaan Keluarga Siswojo	Perusahaan Keluarga Lainnya
Penerima Tongkat Suksesi	Anak lelaki ke-dua	Anak lelaki tertua
Bias gender	Tidak tampak	Ada
Perencanaan Suksesi	Dilakukan dengan: “ <i>Kader Kinthil</i> ”	Dilakukan dengan pendidikan.
Orang tua yang lebih berperan	Ibu	Ayah
Penggunaan Mentor Ahli	Ya, dilakukan dengan mengundang secara reguler	Terkadang
Hubungan dengan kinerja	Tampak dan signifikan	Seringkali berhubungan
Pengaruh budaya	Tampak dan signifikan	Beberapa penelitian melaporkan tidak berpengaruh
Pangeran Charles Syndrome	Tidak terjadi, suksesi dilakukan saat suksesor berusia muda	Seringkali terjadi

Temuan penelitian pada Perusahaan Keluarga Siswojo (Wahjono, 2011), seorang pengusaha ternak ayam yang juga anggota sekaligus Pengurus Muhammadiyah Blitar, menunjukkan adanya model suksesi yang berbeda. Karakteristik model Suksesi di perusahaan keluarga Siswojo terlihat pada tabel 1.

Kalau pada umumnya suksesi jatuh pada anak lelaki tertua Akhirnya, keberlanjutan perusahaan keluarga tergantung pada penanaman rasa memiliki (*sense of belonging*) dan rasa melayani (*sense of stewardship*) pada setiap generasi.

Para pendiri perusahaan keluarga seperti; Mooryati Soedibyo yang sekarang berumur 82 tahun pendiri dan pemilik perusahaan kecantikan dan perawatan tubuh wanita PT Mustika Ratu, Dick Gelael (77) pendiri dan pemilik perusahaan restoran cepat saji dan ice cream PT Fast Food Indonesia, Tbk., Sofjan Wanandi (69) pendiri dan pemilik perusahaan produsen aki dan suku cadang kendaraan bermotor Grup Gemala, Martha Tilaar (73) pendiri dan pemilik perusahaan perawatan kecantikan wanita PT Martina Berto, Retno Iswari (71) pendiri dan pemilik perusahaan perawatan kecantikan wanita Grup Ristra. Mereka adalah orang-orang energik yang masih menganggap dirinya kuat untuk memimpin perusahaan, meskipun mereka sadar bahwa usia sudah lanjut. Hal ini merupakan fenomena dimana para pendiri perusahaan keluarga masih betah bertahan mengurus bisnisnya meskipun usianya sudah sangat lanjut.

Meskipun demikian, pada umumnya para pemimpin perusahaan keluarga itu sudah menyiapkan pengganti kepemimpinan perusahaan (suksesor) dari anak-anak mereka. Langkah yang lazim ditempuh adalah mendorong dan menyekolahkan anak-anak mereka untuk menimba ilmu di perguruan tinggi, universitas atau sekolah bisnis terkenal di negara-negara maju seperti Amerika Serikat, Eropa dan Jepang.

Upaya mencari sekolah-sekolah bisnis di tempat-tempat terbaik di dunia adalah dalam rangka meningkatkan aspek kognitif. Penempatan aspek kognitif ini dengan harapan dapat meningkatkan pemahaman teori dan filosofi manajemen dan bisnis. Para pelanjut bisnis keluarga yang masih muda usia itu diharapkan dapat mengetahui dan memahami ragam teori manajemen dan bisnis mulai dari yang klasik sampai yang paling modern. Dengan lingkungan sekolah bisnis yang berstandar kualitas tinggi, para orangtuanya berharap, anak-anak mereka akan bertemu dengan banyak teman sebaya dengan kualitas yang tinggi pula, sehingga anak-anaknya dapat memperoleh teman diskusi yang sepadan. Apalagi ditunjang dengan ketersediaan dosen dan profesor dengan jam terbang praktek tinggi di beberapa perusahaan kelas dunia di berbagai belahan dunia akan dapat menambah derajat kebijaksanaan (*wisdom*) yang universal dan bervariasi. Pengembangan aspek kognitif di sekolah-sekolah bisnis internasional itu dapat meningkatkan selera (*taste*) keputusan yang bijak, sehingga hasil keputusan para calon suksesor itu nantinya tidak picik dan berspektrum luas.

Selain itu, para pendiri bisnis keluarga, biasanya juga berupaya mengembangkan aspek psiko-motorik atau *skill* para calon suksesornya. Para calon pewaris bisnis keluarga itu sering diikutkan dalam berbagai pelatihan bisnis dan manajemen baik di dalam maupun di luar negeri. Para pendiri bisnis keluarga seringkali menasehati para calon suksesor nya untuk tidak malas menghadiri berbagai seminar, lokakarya maupun diskusi yang mengupas aneka studi kasus tentang keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan.

Beberapa orang tua melarang anaknya langsung bekerja di perusahaannya. Sukamdani Sahid Gitosarjono, pemilik dan pendiri jaringan 18 hotel Sahid Group. Anak-anak Sahid yang berjumlah lima orang itu, selepas sekolah sampai dapat gelar S2, bekerja di luar perusahaan yang dimiliki bapaknya. Yanti mengembangkan asuransi dan *money changer* dan usaha restoran. Anak kedua masuk dalam perusahaan perniagaan. Anak ketiga bergabung dalam perusahaan travel dan restoran. Anak keempat terjun dalam perusahaan tekstil dengan pasar sasaran ekspor dan lokal. Sedang anak kelima menggeluti perusahaan percetakan (Swa sembeda, no. 23/XXI/10-23 November 2005).

Meskipun telah banyak persiapan yang dilakukan oleh para pendiri perusahaan keluarga dalam menyiapkan calon penggantinya, namun kenyataannya para pendiri perusahaan keluarga tetap saja enggan melakukan suksesi kepemimpinan kepada anak-anaknya. Keadaan inilah yang memacu sindrom Pangeran Charles di perusahaan-perusahaan keluarga di Indonesia (Swa, no. 23/XXI/10-23 November 2005). Sindrom Pangeran Charles mengacu pada kasus Pangeran Charles di kerajaan Inggris Raya yang sampai saat ini masih sebagai pangeran meski usianya sudah 62 tahun. Hal ini dikarenakan ibunya, Ratu Elizabeth (84) masih enggan melepas mahkota ratunya, sebagai kepala negara Inggris Raya.

Jika sindrom Pangeran Charles ini dibiarkan berlarut, besar kemungkinan akan berubah menjadi penyakit kronis di perusahaan keluarga, misalnya hilangnya semangat dan gairah atau *passion* sang anak untuk memimpin perusahaan dengan baik. Sementara itu, para pendiri juga akan kehilangan ketepatan dan kebijakan dalam pengambilan keputusannya karena penurunan kemampuan fisik dan psikis akibat penuaan usia. Menarik untuk disimak kasus kebangkrutan koran terkemuka di Surabaya dan Indonesia Timur di era 1970an-1990an yaitu Surabaya Post. Suksesor yang sudah dipersiapkan yaitu Indra Azis, seorang doktor ekonomi lulusan Amerika Serikat tidak bisa menahan kebangkrutan koran tersebut pada tahun 2000. Semenjak kematian pak Azis, pendiri Surabaya Post tahun 1986, kepemimpinan koran tersebut beralih kepada istrinya, Tuty Azis. Sebenarnya Indra sudah dipersiapkan oleh ibunya, bu Azis juga sering mengajak

Indra dalam kegiatan-kegiatan bisnis SP dengan intensitas yang cukup tinggi, namun tidak cukup memberi ruang untuk mengambil keputusan dan terlibat secara intens dalam masalah-masalah pelik perusahaan. Hal ini dikarenakan rasa terlalu sayang seorang ibu kepada anak bungsunya. Sehingga pada saat genting, Indra tak bisa menyelamatkan SP dari jurang kebangkrutan. Indra terlambat dikenalkan dengan bisnis keluarga. (Arifin, 2009). Indra Azis sudah kehilangan *passion*-nya.

Agar tidak kehilangan *passion*, bagaimana sebaiknya yang harus dilakukan oleh suksesor? Apa langkah pendiri perusahaan untuk mengantisipasi hal itu? Majalah Swa Sembada edisi 05/XXIV/6-18 Maret 2008 melaporkan secara khusus masalah persiapan suksesor dalam meneruskan bisnis orang tuanya. Dalam edisi ini dilaporkan 84 suksesor dengan segala problem yang dihadapi dan cara menghadapi masalah suksesi. Lima belas (15) orang diantaranya menggunakan mentor untuk membimbing atau seseorang yang dijadikan tempat bertanya. Mentor adalah figur khusus yang dijadikan pola untuk ditiru atau dirujuk.

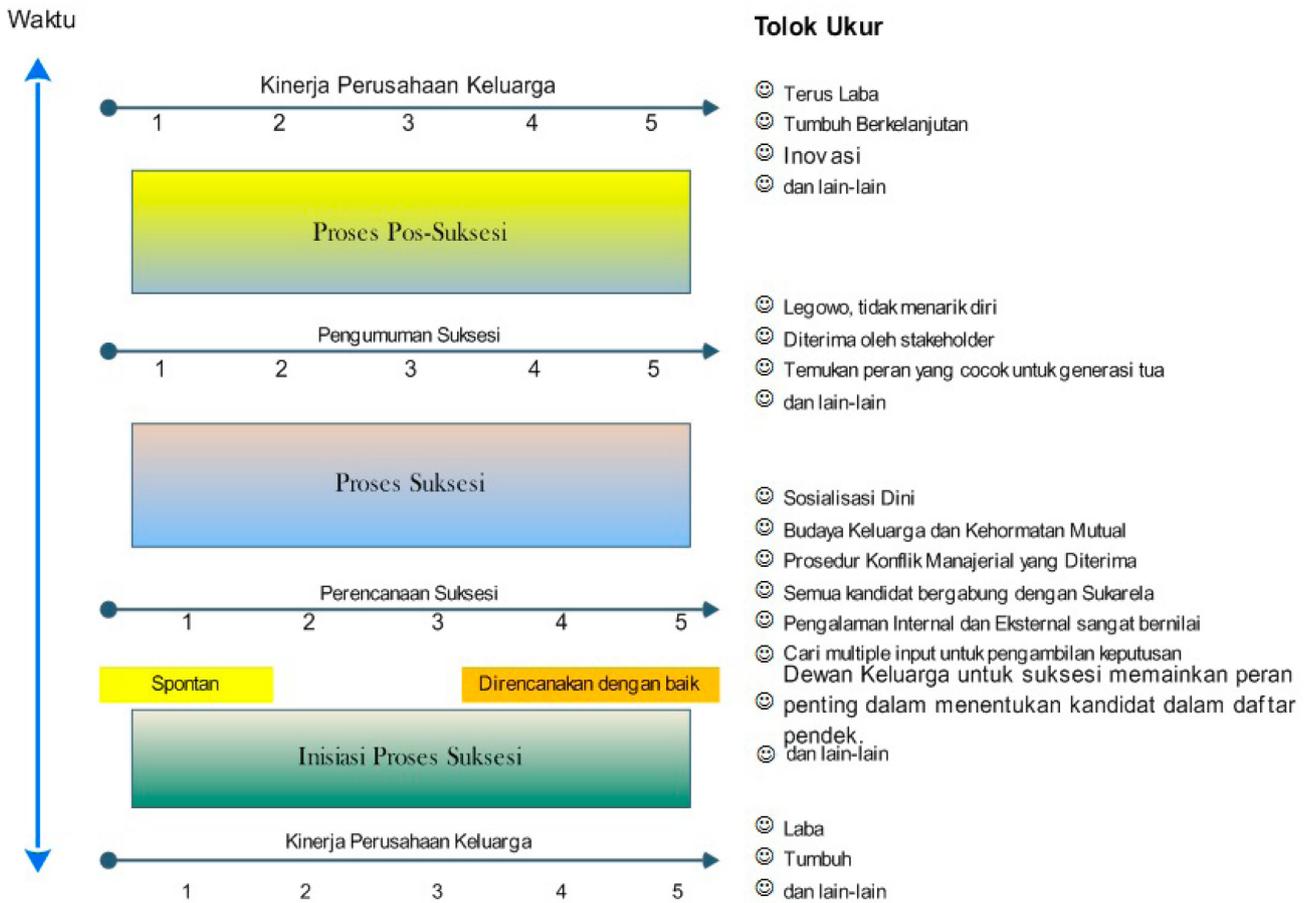
Suksesi Perusahaan Keluarga di Muhammadiyah Menyongsong ASEAN Community 2015

Mengingat pentingnya peran suksesi dalam memelihara keberlanjutan perusahaan keluarga di sebagian besar anggota Muhammadiyah maka perlu dipikirkan upaya-upaya sistematis untuk melakukan perencanaan (*planning*) suksesi, meskipun beberapa penelitian menyatakan sebaliknya. Seperti survei di Kanada menunjukkan bahwa banyak perusahaan keluarga tidak begitu banyak memperhatikan untuk mengidentifikasi kandidat dan membangun kriteria bagi suksesor. (Sharma et al., 2000). Dalam penelitiannya pada 143 perusahaan keluarga di Tulungagung, Tuhardjo (2008) menemukan bukti bahwa pengusaha yang menggantikan kepemilikan bisnis dengan lebih direncanakan (*more planned succession*) tidak selalu memiliki kinerja bisnis yang lebih baik.

Berbeda dengan temuan Tuhardjo, majalah bisnis Swasembada (No. 12/XXIII – 4-13 Juni 2007) melaporkan banyak perusahaan keluarga yang justru mendapatkan peningkatan kinerja setelah berhasil melakukan suksesi, seperti yang terjadi di AJBS Swalayan yang merupakan singkatan dari Anak Jaya Bapak Sejahtera dari Surabaya dengan penerus dari generasi kedua yaitu Sutikno Adi dan Andrianto Suhartono. Bergerak di penjualan produk-produk teknik di AJBS Swalayan dan AJBS Fastech. Perusahaan keluarga ini didirikan tahun 1968, berupa toko mur baut tradisional. Kini AJBS adalah pemimpin bisnis swalayan perkakas teknik di Indonesia, memiliki 7 gerai: 4 di Surabaya, masing-masing satu di Krian, Sidoarjo dan Gresik. Demikian pula Grup Bakrie, Djarum Kudus Grup, Trakindo Grup, Ultra Jaya Milk Industry, Wings Grup, Lippo Grup, Salim Grup, Gunung Sewu Grup, Konimex Grup, Sosro Grup, dan Dexa Medica.

Lebih lanjut Molly, Laveren, dan Deloof (2010) membeberkan dampak suksesi pada perusahaan keluarga terhadap struktur keuangan dan kinerjanya yang signifikan. Soedibyo (2007) dalam penelitian disertasinya menemukan bukti bahwa suksesi yang berhasil akan meningkatkan kinerja individu yang nanti pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi. Van Auken dan Werbel (2006) menekankan perlunya komitmen pasangan pengelola perusahaan keluarga agar dapat mempertahankan kinerja keuangan di tengah lingkungan usaha yang dinamis.

Pada umumnya peneliti perusahaan keluarga setuju bahwa kinerja perusahaan keluarga dipengaruhi oleh perencanaan suksesi yang baik. Miller dan Isabelle (2005) menyatakan bahwa suk-



Gambar 1. Kerangka Pola Suksesi Internal

sesi bisnis yang efektif merupakan indikator yang valid terhadap kinerja bisnis. Dalam masa perpindahan bisnis keluarga akan terjadi dengan lancar bila suksesor telah disiapkan dengan lebih baik. Persiapan tersebut diantaranya dengan mempersiapkan suksesor dengan ramah (*affable*) dan diikuti dalam proses perencanaan suksesi termasuk didalamnya adalah proses perpindahan kekayaan dan hak kepemilikan serta hal-hal yang berpotensi mendatangkan kekayaan (*wealth-transfer*).

Kaslow (2006) juga menemukan bukti bahwa kegiatan pendampingan kandidat suksesor oleh pendahulu (*incumbent's mentoring*) sangat efektif dalam mengenalkan dan mengajarkan bisnis dalam rangka suksesi. Kandidat suksesor ternyata menunjukkan hubungan yang lebih baik dengan pendahulunya secara signifikan. Para pendahulu memperkenalkan bisnis di usia dini (*early age*) dan mereka diajak untuk ikut bekerja secara full-time dalam bisnis keluarga sejak usia dini.

Meskipun perencanaan suksesi bukanlah hal yang mudah, terbukti di Amerika Serikat saja, hanya 28 persen perusahaan keluarga yang mempunyai perencanaan suksesi (Susanto et al., 2008). Tetapi mengingat pentingnya perencanaan suksesi untuk mempertahankan dan mengembangkan *standard of excellence* dari performansi perusahaan serta kompetensi yang dimiliki, serta menjawab kebutuhan persiapan eksekutif masa depan, maka perencanaan suksesi seperti itu dibutuhkan yang tak terelakkan.

Berdasar paparan makalah di atas, maka dapatlah disusun pola suksesi yang mendorong keberhasilan kinerja perusahaan keluarga dalam jangka panjang, seperti yang tertera dalam gambar di bawah ini.

Kerangka pengembangan pola suksesi internal ini bisa dipergunakan untuk membahas dan sekaligus merencanakan suksesi dengan memperhatikan beberapa tahapan suksesi (inisiasi proses suksesi, proses suksesi, dan proses pos/pasca suksesi). Dalam kerangka pengembangan pola suksesi internal ini juga mengusulkan beberapa tolok ukur yang bisa digunakan dalam setiap tahapan suksesi. Sementara itu rentang nilai yang digunakan untuk mengukur setiap tolok ukur digunakan skala Likert dari nilai 1 sampai 5, dimana nilai satu diartikan sangat jelek dan nilai lima diartikan sangat baik. tidak ada nilai nol, karena semua tolok ukur yang dipakai adalah tolok ukur kinerja yang diyakini dapat dan akan dikerjakan.

Tahap pertama adalah Inisiasi Proses Suksesi, pada tahap ini pendahulu mengenalkan pokok pokok bisnis dan cara-cara untuk mempertahankan dan mengembangkan bisnis kepada para calon suksesor. Pendahulu mulai mengarahkan penguasaan ketrampilan dan keahlian suksesor sesuai dengan bakat dan kemampuan. Jalur pendidikan biasanya dipilih selain jalur pemagangan. Untuk mengukur tahapan inisiasi proses suksesi ini dengan cara mengetahui kadar inisiasinya, apakah dilakukan secara spontan dan tiba-tiba atau direncanakan dengan baik. Dilakukan secara spontan biasanya kalau terjadi situasi dan kondisi yang mendadak seperti kematian atau perceraian.

Tahap kedua adalah Proses Suksesi. Pada tahap ini pendahulu menyiapkan infrastruktur suksesi seperti penyiapan jenjang suksesi bagi calon-calon suksesor, pengenalan bisnis dan situasi-situasi kritis bisnis kepada para suksesor, pemberian tugas dan tanggung jawab yang meningkat kadar manajerialnya, pemberian wewenang yang lebih spesifik dan terakhir adalah pengumuman suksesi berupa penetapan calon suksesor menjadi suksesor. Pengumuman ini sebaiknya dilakukan secara terbuka dan seremonial.

Untuk mengukur tahap kedua ini bisa dilakukan dengan serangkaian tolok ukur sebagai berikut: sosialisasi dini, budaya keluarga dan kehormatan mutual, prosedur konflik manajerial yang diterima, semua kandidat bergabung dengan sukarela, pengalaman internal dan eksternal sangat bernilai, peran Dewan Keluarga dalam mengambil keputusan atas multiple input, penentuan kandidat dalam daftar yang diperpendek.

Akhir dari tahap kedua atau tahap Proses Suksesi adalah pengumuman (*announcement*). Ini adalah titik kritis dari proses suksesi internal. Manakala semua kandidat dan stake holder perusahaan keluarga dapat menerima keputusan yang diumumkan tersebut secara *legowo* dan memutuskan tidak menarik diri meskipun keputusan tersebut tidak cocok. Sementara itu mutlak diperlukan tempat dan peran yang cocok bagi pendahulu secara terhormat dan bermartabat.

Setelah terjadinya suksesi, diharapkan kinerja perusahaan keluarga meningkat baik dari segi peningkatan penjualan dengan melakukan upaya upaya spesifik pemasaran seperti penetrasi pasar, diversifikasi produk, inovasi produk dan pemasaran. Laba juga harus tetap dipertahankan dalam jalur meningkat yang terakselerasi, sehingga perusahaan keluarga semakin tumbuh berkelanjutan setelah dilakukan suksesi internal.

Daftar Pustaka

- Badan Pusat Statistik. (2011). *Berita Resmi Statistik* (No. 12/02/Th. XIV, 7 Februari). Diakses dari http://www.bps.go.id/brs_file/pdb_banner.pdf
- Jawa Pos. (2007, September 11).
- Jawa Pos. (2011, Januari 14).
- Kompas. (2007, Juli 15).
- Suara Pembaharuan. (2008, November 27).
- Swa sembada. (2003, Mei 13-27). *Matinya bisnis keluarga, generasi pertama membangun, kedua menikmati, ketiga menghabiskan. Itu dogma lama yang harus dibuang. Dogma baru?* (No. 10/XIX).
- Swa sembada. (2005, November 10-23). *Sindrom sukseksi "Pangeran Charles"* (No. 23/XXI).
- Swa sembada. (2007, Juni 4-13). *Menjawab misteri dan tabu sukseksi bisnis keluarga. Apa saja persiapan yang harus dilakukan owner dan penerus?. Bagaimana proses mapping, shadowing dan mento-ring?* (No. 12/XXIII).
- Swa sembada. (2008, Maret 6-18). *Apa siapa pengendali bisnis masa depan* (No. 05/XXIV).
- Swa sembada. (2010, Juli 15-28). *Indonesia Best Brand 2010* (No. 15/XXVI).
- Arifin, Z. (2009, Agustus 24). *Kebangkrutan Surabaya Post: Transliterasi Interview*. Surabaya.
- Casillas, J. C., Acedo, F. J., & Moreno, A. M. (2007). *International entrepreneurship in family business*. Northampton: Edward Elgar Publishing Inc.
- Glassop, L., & Waddell, D. (2005). *Managing the family business*. Heidelberg: Heidelberg Press.
- Hall, A., Nordqvist, M. (2008, March). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21 (1), 51-68.
- Kaslow, F. W. (2006). *Handbook of family business and family business consultation: A global perspective*. Birmingham: International Business Press.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Molly, V., Laveren, D., & Deloof, M. (2010). Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family Business Review*, 23 (2), 131-147 .
- Moore, Ken & Barrett, M. (2002). *Learning family business, paradoxes and pathways*. Aldeshot, Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- Sharma, P., Chua, J. H. & Chrisman, J. J. 2000. Perception about the extent of succession planning in canadian family firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 17 (3), 233-244.
- Soedibyo, M. (2007). *Kajian terhadap sukseksi kepemimpinan puncak (CEO) perusahaan keluarga Indonesia - menurut perspektif penerus*. Disertasi. Program Pasca Sarjana, Universitas Indonesia: Jakarta.
- Susanto, A. B., Sujanto, F. X., Wijanarko, H., Susanto, P., Mertosono, S., & Ismangil, W. (2008). *A strategic management approach corporate culture & organization culture*, Divisi Penerbitan The Jakarta Consulting Group: Jakarta.
- Sutan, F. R. (2011). *Muhammadiyah dan Bisnis*. Di akses dari <http://www.muhammadiyah.or.id>, 30 Mei 2012.
- Tracey, D. (2001). *Family Business – Stories from Australian family business and the people who operate them, the volatile mix of love, power and money*. Melbourne: Information Australia.

- Tuhardjo. (2008). Hubungan pengalaman dan pembelajaran fungsi utama bisnis dan suksesi bisnis dengan strategi bersaing dan kinerja bisnis pada sentra industri kecil onix dan marmer di Tulung Agung. *Disertasi*. Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Malang: Malang.
- Van, A. H., & Werbel, J. (2006). Family dynamic and family business financial performance: Spousal commitment. *Family Business Review*, 19 (1), 49-63.
- Wahjono, S. I. (2011). Pola suksesi internal pada perusahaan keluarga: Studi pada 3 perusahaan keluarga etnis Jawa, Cina dan pendalungan. *Disertasi*. Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Malang: Malang.
- Widyasmoro, T. T. (2008, April). Bisnis keluarga - suksesi atau cukup 3 generasi. *Majalah Intisari*.