

**FAMILY BUSSINES DALAM AGRIBISNIS**  
**(LITERATURE REVIEW)**

**Oleh**

**JOKO PURWONO**

**DEPARTEMEN AGRIBISNIS**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN**  
**IPB UNIVERSITY**  
**FEBRUARI 2023**

## PENDAHULUAN

Dominasi perusahaan keluarga di Asia sama halnya yang terjadi dengan di Indonesia, sekitar 71.5% perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia dimiliki oleh keluarga (Claessens *et al*, 1999). Selain itu menurut data yang berasal dari *Indonesian Institute for Corporate and Directorship* (IICD,2010) lebih dari 95 persen bisnis di Indonesia merupakan perusahaan yang dimiliki maupun dikendalikan oleh keluarga. Berdasarkan presentase tersebut perusahaan keluarga mendominasi perusahaan publik di Indonesia dan memberikan kontribusi yang besar dalam pembangunan ekonomi Indonesia.

Bisnis keluarga yang menggunakan PT sebagai bentuk badan usaha, selain tanggung jawab yang terbatas pada aset perusahaan, manajemen perusahaan juga mengalami pengaturan dan pembatasan menurut undang-undang. Artinya, keluarga yang merupakan pemilik bisnis tidak sepenuhnya lagi mengendalikan perusahaan berdasarkan sistem manajemen bisnis keluarga (*family business management*).

Bisnis keluarga dan perseroan terbatas (PT) adalah dua jenis bentuk kewirausahaan yang berbeda dalam banyak aspek, termasuk kepemilikan, manajemen, dan tanggung jawab hukum. Banyak keluarga di Indonesia yang memilih PT sebagai badan usaha dalam menjalankan bisnis, karena PT merupakan asosiasi modal dan badan hukum yang mandiri dengan tanggung jawab terbatas pada harta kekayaan perusahaan itu sendiri. Sehingga, apabila suatu waktu terdapat hutang yang tidak mampu dibayar oleh perusahaan maka si pemilik perusahaan dan direksi tidak ikut bertanggung jawab sampai harta kekayaan pribadinya. Kemandirian PT ini tentu membawa konsekuensi terhadap pola manajemen, yakni pengelolaannya perusahaan wajib tunduk pada hukum tersendiri sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UU PT).

Kepemilikan perusahaan terkonsentrasi kepada satu pemilik yang memiliki kontrol yang efektif terhadap perusahaan, maka akan muncul permasalahan keagenan (Agency Problem). Namun berdasarkan sudut pandang hukum korporasi berkaitan dengan fiduciary duty atau kewajiban dari pengelola perusahaan. Juga dikatakan dari hasil penelitiannya bahwa konflik antara manajemen dan pemilik perusahaan merupakan akar dari segala ketidakefisienan yang akan menimbulkan banyak penghamburan biaya. Menurut Cruz *et al*. (2012) kepemilikan perusahaan ditangan suatu keluarga memiliki pengaruh negative terhadap kinerja dari perusahaan sedangkan Chu (2011) menyatakan sebaliknya bahwa perusahaan yang dimiliki oleh suatu keluarga mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Banyak perusahaan keluarga terutama di Indonesia yang tidak mampu bertahan melewati lebih dari 2 generasi. Menurut Kusuma, 2015, perusahaan keluarga di Indonesia yang berhasil melakukan transisi dari satu generasi ke generasi berikutnya hanya sebesar 30% sedangkan transisi dari generasi kedua ke generasi ketiga hanya sebesar 7%. 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 ketiga dan hanya 3% saja yang mampu berkembang sampai pada generasi keempat dan seterusnya. Hal ini yang membuat bertumbuh suburnya idiom dalam perusahaan keluarga bahwa: “generasi pertama yang mendirikan, generasi kedua yang membangun, dan generasi ketiga yang merusak”.

Simanjuntak (2010) dalam jurnalnya yang berjudul Prinsip-Prinsip Manajemen Bisnis Keluarga (*Family Business*) Dikaitkan Dengan Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas (PT) bertujuan untuk membedakan bisnis keluarga dan perseroan terbatas pada sisi managerial sehingga akan lebih jelas pembagian tugas dan hirarki dalam mengantisipasi konflik. Oleh karena itu, penulis melakukan review jurnal yang bertujuan menganalisis dan mempelajari perbedaan bentuk kewirasusahaan antara bisnis keluarga dan perseoran terbatas.

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Konsep Bisnis Keluarga (Family Business)**

Pengertian bisnis keluarga mengacu dari kata *family* atau yang bisa disebut keluarga dan hubungan kekeluargaan. Handoyo (2010) menjelaskan bahwa bisnis keluarga merupakan bisnis yang dimiliki dan/atau dikelola oleh sejumlah orang yang memiliki hubungan kekeluargaan, baik suami-istri maupun keturunannya, termasuk hubungan persaudaraan. Selanjutnya konsep ini juga dilengkapi dengan definisi dari Dictionary of Law (2000) yang menyatakan bahwa bisnis keluarga merupakan bisnis yang mayoritas kepemilikannya dimiliki oleh orang-orang yang berasal dari keluarga yang sama.

Bisnis keluarga dalam bentuk badan usaha Perseroan Terbatas (PT) dapat diidentifikasi melalui dua sisi, yakni dari segi kepemilikan saham dan segi pengendalian perusahaan. Umumnya keluarga yang memiliki jumlah saham mayoritas pada sebuah PT akan berposisi sebagai pengendali perusahaan (*decision maker*) melalui Rapat Umum Pemegang Saham. Namun demikian, dalam prakteknya pemegang saham minoritas juga dapat dikategorikan sebagai bisnis keluarga selama keluarga tersebut memiliki pengaruh besar dalam pengendalian perusahaan melalui manajemen. Sebagai contoh PT HM Sampoerna yang meskipun saham mayoritasnya sudah dijual ke pihak asing, masih dominan dalam manajemen perusahaan meskipun kepemilikan keluarga hanya 5%.

### **Prinsip-Prinsip Manajemen dalam Bisnis Keluarga**

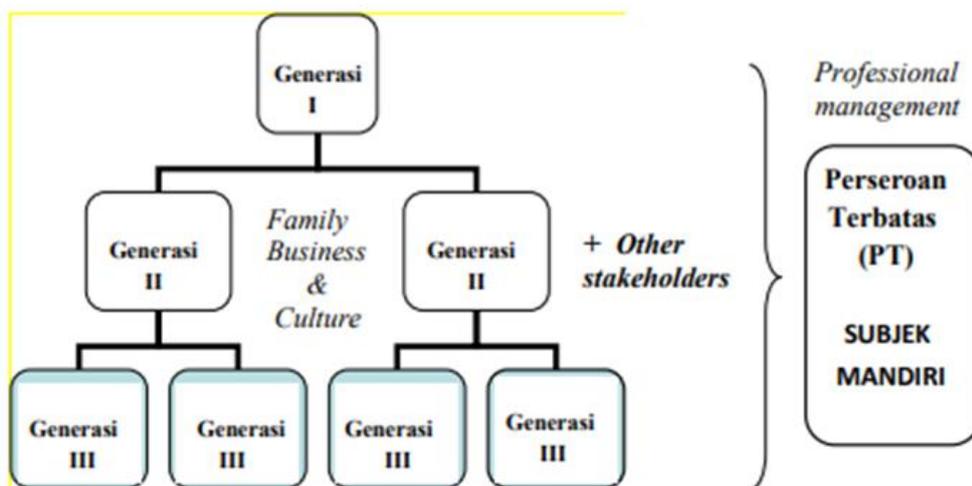
Prinsip secara bahasa disebut sebagai *general rule* atau *the correct way to act*. Sehingga apabila prinsip dibedah melalui pemikiran deontologis (kewajiban moral) dan teleologis (utilitarian), keduanya memiliki sudut pandang yang berbeda. Deontologis berbicara bahwa setiap pelaku bisnis wajib mematuhi prinsip atau aturan yang dinilai benar. Lain halnya dengan teleologis yang lebih berorientasi pada hasil, meskipun terkadang dalam prakteknya perlu melanggar aturan dalam berbisnis.

Seorang pemilik dan pengelola bisnis keluarga berusaha untuk meraih kesuksesan, terutama dari segi profit, namun ia mengalami kegagalan. Bagi pemikiran utilitarian, tindakan si pebisnis ini tergolong tidak baik karena tanpa hasil (*utility*) yang baik. Tetapi, bagi pemikiran deontologis, kegagalan dalam memulai bisnis tetap dinilai baik karena di balik kegagalan itu

terdapat hikmah atau pelajaran hidup yang diraih. Dalam pemikiran deontologis, ketaatan pada prinsip dan aturan yang benar akan membawa kemanfaatan yang jauh lebih besar (kesejahteraan maupun profit) daripada sekedar profit atau hasil yang diraih dengan melanggar aturan atau tanpa prinsip. Dalam bisnis keluarga, setidaknya ada empat prinsip yang harus ditaati, yaitu:

Pertama, prinsip kejujuran. Smedes (1983), berpendapat bahwa kejujuran (dalam bisnis) penting untuk tiga alasan, yaitu membangun kepercayaan, mengembangkan masyarakat, dan melindungi martabat penontonnya. Tanpa komunikasi yang jujur dalam menjalankan bisnis keluarga, kepercayaan itu tidak mungkin ada. Jujur itu berlaku terhadap siapa saja, baik di dalam internal maupun eksternal keluarga. Kejujuran di dalam internal keluarga menjadi pondasi yang kokoh dalam membangun bisnis keluarga.

Menurut Hamilton dan Strutton (1994), kepercayaan yang pada tempatnya akan menghasilkan keuntungan. Para akuntan bisnis dapat menghitung nilai kepercaya



**Gambar 1. PT Sebagai Subjek Mandiri dalam Bisnis Keluarga**

yaan itu pada lembaran pembukuan perusahaan sebagai bagian “perbuatan baiknya.” Selain itu, para pekerja yang percaya pada pimpinannya adalah para pekerja keras. Jika kepercayaan

itu dilanggar maka produktivitas pekerja akan menurun. Problem ketenagakerjaan sering muncul ketika pengusaha tidak berlaku jujur kepada pekerjanya.

Kedua, prinsip keadilan. Pemecatan yang dilakukan tanpa alasan yang jelas merupakan bentuk perampasan hak sosial dan ekonomi pekerja. Demikian pula perlakuan diskriminatif manajemen perusahaan terhadap para pekerjanya, baik dalam hal karir maupun upah. Jika negara telah berlaku adil terhadap pengusaha dan pekerja dalam bentuk kebijakan dan hukum ketenagakerjaan maka pengusaha pun wajib mengimplementasikan prinsip keadilan itu kepada para pekerjanya. Misalnya, Upah Minimum Kota (UMK) merupakan standar minimum dari pemerintah, namun perusahaan sudah sepatutnya memberi upah dengan standar optimum dengan tetap memperhitungkan produktivitas pekerja.

Ketiga, prinsip kelestarian lingkungan hidup. Pemilik perusahaan tidak seharusnya berpikiran bahwa selama kegiatan bisnis mereka tidak memberi ancaman kepada masyarakat, pemilik bisnis bebas menggunakan tanah dengan semaunya. Jika terjadi perusakan atau pencemaran lingkungan maka perusahaan yang menyebabkannya harus membayar kompensasi yang wajar, termasuk kepada masyarakat yang terkena dampaknya. Inti dari prinsip ini adalah para pengusaha tidak patut mengambil keuntungan dari kerugian pihak lain.

Keempat, prinsip keselamatan konsumen. Konsep efisiensi yang berbunyi menggunakan sumber daya sekecil-kecilnya untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya tidak boleh sampai mengorbankan keselamatan konsumen. Apabila perusahaan menghasilkan produk yang membahayakan konsumen, mereka wajib bertanggungjawab kepada seluruh konsumen yang memakainya.

### **Manajemen Bisnis Keluarga dan Kemandirian PT**

PT merupakan badan usaha berbadan hukum mandiri. Artinya, setiap transaksi atau perjanjian bisnis yang melibatkan PT, meskipun diwakili oleh direksi, harus dipandang sebagai perbuatan atau tindakan PT. Dengan demikian, kemandirian PT terwujud dalam manajemennya yang terpisah dari manajemen bisnis keluarga si pemilik.

Kemandirian PT yang dijamin oleh undang-undang tersebut bukan lagi dijalankan para pemilik atau pemegang saham perusahaan, melainkan dijalankan oleh direksi. Prinsip yang perlu

digarisbawahi di sini ialah direksi mengurus PT untuk kepentingan PT, bukan untuk kepentingan pemegang saham atau pemilik perusahaan. Dengan demikian, kemandirian PT perlu diimplementasikan dalam kemandirian direksi dalam mengambil keputusan operasional perusahaan, termasuk dalam mewakili perseroan dalam hubungan[1]nya dengan pihak ketiga atau di pengadilan. Jadi, apabila sebuah PT merupakan sarana dalam bisnis keluarga, maka manajemen bisnis keluarga tidak boleh masuk ke dalam tugas, wewenang, dan tanggung jawab direksi dalam kepengurusan PT.

Meskipun demikian, masuknya keluarga ke dalam struktur pemegang saham dengan motivasi memperoleh keuntungan sebesar-besarnya seringkali menghapus batas-batas manajemen bisnis keluarga di dalam PT. menurut Handoyo (2010) pengaburan batas antara bisnis keluarga dan PT dapat mengakibatkan ketidakjelasan antara kepemilikan dan manajemen, sehingga akan mendorong terjadinya praktek-praktek bisnis yang tidak profesional.

Intervensi manajemen bisnis keluarga ke dalam PT cenderung menimbulkan kepailitan perusahaan atau kegagalan dalam management strategic. Seringkali intervensi ini berbentuk pengendalian secara tidak langsung, bisnis keluarga akan memasang target-target tertentu yang kemudian akan menekan direksi untuk melakukan pelanggaran-pelanggaran dalam berbisnis. Di sisi lain, keadaan direksi yang tidak mandiri ini muncul dalam perilaku bisnis PT yang tidak menghiraukan moralitas dan tidak mempunyai rasa tanggung jawab terhadap akibat yang ditimbulkan oleh perilaku PT.

Mengacu pada Sheley (1987), setidaknya terdapat beberapa bentuk penyimpangan moral yang dapat dilakukan PT akibat intervensi berlebihan dari owner terhadap direksi, diantaranya adalah pembohongan public, membohongi pemerintah, membahayakan kesejahteraan public, membahayakan pekerja, intervensi politik secara illegal, transfer pricing antar korporasi, under invoicing, dan over invoicing/markup. Selain beberapa penyimpangan tersebut, intervensi yang tidak etis oleh para stakeholder bisa mendorong terjadinya bentuk-bentuk persaingan yang tidak sehat seperti monopoli, oligopoli, cartel, dan lain-lain.

### **Batas-Batas Manajemen Bisnis Keluarga dalam PT**

Dalam rangka mewujudkan kemandirian PT, UU Nomor 40 Tahun 2007 tentang PT (UU PT) telah memberi batas-batas keterlibatan manajemen keluarga dalam kegiatan bisnis perseroan. Ada dua keuntungan besar yang diperoleh dari keterpisahan manajemen ini. Pertama, konflik yang terjadi di dalam keluarga tidak mempengaruhi kinerja perusahaan. Perebutan kekayaan

perusahaan atau pengambil-alihan perusahaan secara sembarangan tidak perlu terjadi karena semua harus sesuai prosedur yang diatur dalam UU PT. Kedua, manajemen di PT milik keluarga akan dikelola oleh tim direksi secara profesional. Hal ini dikarenakan mereka dipilih dan diangkat oleh RUPS kemudian dituangkan dalam anggaran dasar (AD) perseroan. Dewan direksi bekerja dan bertanggung jawab kepada perseroan, bukan kepada orang-perorangan.

Setiap anggota dalam manajemen bisnis keluarga bisa saja menduduki jabatan tertentu dalam organ PT, baik sebagai anggota RUPS bersama-sama dengan stakeholders lainnya dari luar keluarga, sebagai direksi, maupun komisaris. Justru dengan adanya tiga organ PT ini maka kemandirian perusahaan dapat berjalan dengan baik tanpa intervensi tidak sah dan tidak etis dari luar organ PT tersebut. Masing-masing organ memiliki batas tugas dan tanggung jawab yang diatur secara tegas dan jelas di UU PT. Dengan demikian, pemegang saham (secara pribadi) tidak boleh melakukan intervensi yang tidak sah terhadap direksi dengan maksud untuk menguntungkan dirinya

## PENUTUP

Bisnis keluarga dalam bentuk badan usaha Perseroan Terbatas (PT) dapat diidentifikasi melalui dua sisi, yakni dari segi kepemilikan saham dan segi pengendalian perusahaan. Dalam bisnis keluarga, setidaknya ada empat prinsip yaitu kejujuran, keadilan, kelestarian lingkungan hidup dan keselamatan konsumen. Kemandirian PT terwujud dalam manajemennya yang terpisah dari manajemen bisnis keluarga dimana prinsipnya ialah direksi mengurus PT untuk kepentingan PT, bukan untuk kepentingan pemegang saham atau pemilik perusahaan.

Batas-batas keterlibatan manajemen keluarga dalam kegiatan bisnis perseroan yaitu setiap anggota dalam manajemen bisnis keluarga dapat menduduki jabatan tertentu dalam organ PT bersama-sama dengan stakeholders lainnya di luar keluarga dan tidak ada intervensi tidak sah dan tidak etis dari luar organ PT tersebut.

## DAFTAR PUUSTAKA

Claessens, S., Djankov, S., Fan, J., Lang, L. (1999). Expropriation of minority shareholders: evidence from East Asia. Policy Research paper 2088

Collin, P.H., 2002. Dictionary of Law, Third edition, Peter Collin Publishing

Handoyo, S. Stefan, Agustus 2010. Structure of Family-Owned and Controlled Corporations, Makalah dalam Pelatihan yang diselenggarakan oleh Indonesia Institute for Corporate Directorship (IICD), Jakarta.

Handoyo, S. Stefan, Agustus 2010. A Conceptual View of a Family-Owned Corporation, Makalah dalam Pelatihan yang diselenggarakan oleh Indonesia Institute for Corporate Directorship (IICD), Jakarta

IICD (Indonesian Institute for Corporate Directorship). 2010. Good Corporate Governance Award.