

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perusahaan keluarga memiliki peran dan kontribusi penting bagi perekonomian global. Peran dan kontribusi yang dimaksud antara lain adalah membantu pemerintah dalam menciptakan lapangan pekerjaan. Semakin banyak perusahaan keluarga yang didirikan maka secara langsung atau tidak langsung, tingkat pengangguran akan berkurang. Selain itu, perusahaan keluarga yang mampu mempertahankan eksistensinya dari generasi ke generasi dapat membantu menjaga dan melestarikan warisan budaya perusahaan yang berciri khas Indonesia. Dengan demikian, perusahaan perusahaan yang dikelola dengan mengimplementasikan budaya khas Indonesia ini akan mewarnai kehidupan dunia usaha Indonesia sekaligus menjadi jati diri model pengelolaan sumber daya ekonomi ditengah arus globalisasi dan persaingan bebas bisnis yang semakin keras dan ketat (Mooryati, 2012).

Perusahaan keluarga di Indonesia sudah ada sejak berabad-abad silam. Perusahaan keluarga tertua diperkirakan berdiri pada awal abad ke-19. Ciri utama perusahaan keluarga adalah kepemilikan dan keterlibatan di dalam manajemen perusahaan. Karakteristik tersebut menyebabkan mayoritas perusahaan keluarga dipimpin oleh anggota keluarga dan diwariskan kepada penerus yang berasal dari internal keluarga sendiri. Keterlibatan dan peran dari anggota keluarga begitu dominan dalam setiap pengambilan keputusan perusahaan. Hubungan tali

persaudaraan yang erat antar sesama anggota keluarga juga berpotensi menimbulkan pertentangan karena setiap anggota keluarga yang terlibat dalam pengambilan keputusan pada hakekatnya juga memiliki kepentingan untuk dirinya sendiri.

Pukthuanthong *et al.*, (2013); Cheng (2014) mengungkapkan bahwa penelitian mengenai perusahaan keluarga telah menarik perhatian para akademisi di berbagai negara di dunia. Beberapa perusahaan keluarga di negara Asia sudah banyak mempunyai *brand image* yang dikenal luas masyarakat seperti Indofood Group (Keluarga Salim, Indonesia), PPB Group (Keluarga Kuok Brothers, Malaysia), Samsung Electronics (Keluarga Lee, Korea), serta Charoen Pokphand (CP) Group (Keluarga Cheravont, Thailand). Jajaran direksi perusahaan perusahaan tersebut bahkan masuk dalam kategori pengusaha terkaya se-Asia versi majalah Forbes tahun 2017. Jika dilihat dari sisi dominasi struktur kepemilikan, perusahaan-perusahaan yang berada di wilayah Asia Tenggara mempunyai struktur kepemilikan terkonsentrasi yang didominasi oleh kepemilikan keluarga (Claessens *et al.*, 2000). Perusahaan keluarga di Indonesia dan Malaysia umumnya memiliki struktur kepemilikan terkonsentrasi yang paling tinggi dibandingkan perusahaan-perusahaan lain di wilayah Asia Tenggara.

Menurut *Price Waterhouse Cooper* (PWC) 2014, perusahaan keluarga di Indonesia mendominasi kurang lebih 95% dari total perusahaan di Indonesia, sedangkan menurut Claessens, Djankov dan Lang (2000) perusahaan keluarga di Malaysia mendominasi sekitar 70%. Perusahaan-perusahaan keluarga tersebut memberikan kontribusi yang besar dalam GDP (*Gross Domestic Product*) di masing-

masing negara. Selain memiliki struktur kepemilikan terkonsentrasi, perusahaan keluarga di Indonesia dan Malaysia juga mengimplementasikan dan melestarikan adat dan budaya yang hampir sama dalam menjalankan bisnisnya karena Indonesia dan Malaysia tergolong dalam satu rumpun budaya yaitu rumpun Melayu. Akulturasi kedua bangsa yang baik telah menciptakan kedekatan dan persaudaraan sehingga tidak mengherankan bila banyak tokoh dan pimpinan Malaysia memiliki garis keturunan dari warga Indonesia.

Model pengelolaan bisnis di Indonesia dan Malaysia banyak memiliki kesamaan. Meskipun demikian, payung hukum yang digunakan sebagai acuan dalam menjalankan usaha sangatlah berbeda, antara lain aturan tentang badan usaha. Menurut peraturan Undang Undang Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, sistem *corporate governance* yang dianut Indonesia adalah sistem *two-tier board*, sedangkan Malaysia menganut sistem *one-tier board*. Sistem *two-tier* mengatur fungsi dewan direksi dan dewan komisaris secara terpisah. Dewan Direksi berfungsi sebagai *management board* yang bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris yang mewakili kepentingan pemegang saham. Dewan Komisaris berfungsi mengawasi dan mengevaluasi kinerja Dewan Direksi. Berlakunya ketentuan sistem *two-tier* di Indonesia ini maka tidak dimungkinkan terjadinya perangkapan jabatan secara langsung maupun tidak langsung. Fenomena yang sering muncul dalam mengimplementasikan sistem *two-tier* di perusahaan keluarga Indonesia adalah bahwa penempatan jabatan seseorang dipengaruhi oleh sistem kekerabatan sehingga dua posisi jabatan disandang oleh dua orang yang memiliki hubungan keluarga

(Murhadi, 2009). Sebagai contoh, sang *founder* menjabat sebagai CEO sedangkan anggota keluarga lainnya menduduki posisi jabatan di Dewan Direksi atau Dewan Komisaris atau sebaliknya sang *founder* menjadi dewan komisaris dan anggota keluarga lainnya menjadi dewan direksi.

Malaysia menganut sistem *one-tier*. Dalam sistem *one-tier*, peran dewan direksi (eksekutif/pelaksana) dan peran dewan komisaris (pengawas) dijadikan dalam satu *board* atau yang biasa disebut *Board of Director* (BOD). Fenomena yang sering dijumpai di perusahaan keluarga Malaysia adalah seseorang memiliki dua peran sekaligus dalam perusahaan yang sama yaitu sebagai CEO yang bertanggung jawab untuk menjalankan perusahaan dan juga merangkap sebagai Dewan Komisaris yang bertugas untuk mengawasi dan mengevaluasi kinerja perusahaan. Fenomena tersebut disebut *CEO Duality* (Gul & Leung, 2004; Boot et al., 2002). Dalam menjalankan perannya, *CEO Duality* akan menghadapi konflik kepentingan pribadi (Johari et al., 2009; Dalton & Kesner 1987). Sesuai dengan perspektif teori *agency*, dalam perangkapan peran *CEO Duality*, seorang CEO tidak akan dapat menjalankan fungsi-fungsi tersebut dengan baik terlepas dari kepentingan pribadinya. Tanpa arahan posisi komisaris yang independen, peran pengawasan akan menjadi sulit. Akibatnya, *CEO Duality* akan menjadi sebuah konflik kepentingan dan akan sulit bagi CEO untuk mencapai kinerja yang baik. Menurut Finkelstein & D'Aveni 1994; Moscu 2013, CEO yang merangkap sebagai Dewan Komisaris seringkali menyalahgunakan kekuatan yang dimiliki untuk kepentingannya sendiri sehingga berdampak buruk kepada kinerja perusahaan dan pemegang saham. Hasil

penelitian Rahman dan Haniffa (2005), membuktikan bahwa dengan menggunakan sistem *one-tier*, kinerja perusahaan keluarga di Malaysia dianggap buruk. Hasil penelitian ini juga didukung oleh *Malaysian Code on Corporate Governance* (MCGG) yang merekomendasikan agar ada pemisahan peran posisi CEO dengan Dewan Komisaris untuk meningkatkan kinerja perusahaan di Malaysia menjadi lebih baik.

Dalam menjalankan bisnis di perusahaan keluarga, kinerja para pendiri (*founder CEO*) dan keturunan dari pendiri (*descendants CEO*) dipengaruhi oleh karakteristik yang dimiliki masing-masing CEO. Karakteristik yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah usia CEO dan tingkat pendidikan CEO. Usia CEO merupakan waktu terhitung sejak CEO dilahirkan hingga saat ini mendapat posisi jabatan sebagai CEO di perusahaan keluarga. *Upper Echelon Theory* (Hambrick & Mason, 1984) menyatakan CEO dengan usia lebih tua (*founder CEO*) cenderung memiliki sikap konservatif, dan lebih hati-hati untuk tidak mengambil tindakan yang berisiko yang akibatnya dapat berdampak pada melambatnya pertumbuhan dan profitabilitas perusahaan. Sebaliknya, secara fisik CEO yang berusia lebih muda (*descendants CEO*) memiliki sikap agresif dan jauh lebih mudah untuk melakukan adaptasi teknologi terbaru serta mempunyai ambisi yang besar (Sitthipongpanich & Polsiri (2015). Hambrick dan Mason (1984) menunjukkan bahwa usia berkorelasi terhadap kemauan dan kemampuan CEO dalam menghadapi risiko yang terjadi di perusahaan. Usia secara logika dapat menunjukkan akumulasi dari perjalanan dan pengalaman hidup. Faktanya, seiring bertambahnya usia seseorang justru akan

menambah kemampuan pengetahuan dan pengalaman yang didapat ketika menjalani bisnis di sebuah perusahaan. Dalam konteks perusahaan keluarga, *founder* CEO tentu saja memiliki usia yang jauh lebih tua, dan tentu saja memiliki pengalaman yang jauh lebih banyak dibandingkan dengan *descendants* CEO. Pengetahuan dan pengalaman inilah yang akan dibagikan *founder* CEO kepada para *descendants*-nya untuk bekal dalam menjalankan bisnis keluarga.

Tingkat pendidikan CEO juga akan mempengaruhi sikap *founder* CEO dan *descendants* CEO terhadap kinerja perusahaan. Bantel & Jackson (1989) menyatakan bahwa, tingkat pendidikan yang tinggi akan menambah nilai dari seorang individu di dalam sebuah perusahaan karena kemampuan kognitif dari seseorang akan meningkatkan kemampuan dan pengambilan keputusan. Kemampuan kognitif menunjukkan seberapa baik kemampuan pengetahuan secara rasional dalam berfikir, memahami dan merespon informasi. Hambrick dan Mason (1984) juga menyatakan semakin tinggi tingkat pendidikan yang ditempuh seseorang maka semakin kompleks kemampuan kognitifnya. CEO yang berpendidikan tinggi tentu saja memiliki pengetahuan yang luas, semakin agresif dengan tantangan-tantangan baru yang di hadapi oleh perusahaan. Kinerja perusahaan akan menghasilkan profitabilitas yang tinggi jika CEO memiliki tingkat pendidikan tinggi (Lam *et al*, 2103).

Price Waterhouse Cooper (PWC) 2014, menemukan fakta menarik bahwa hampir 60% perusahaan keluarga di Indonesia dan Malaysia yang memiliki generasi penerus yang bekerja sebagai eksekutif senior di dalam perusahaan tersebut. Fenomena umum yang sudah terjadi dalam perusahaan keluarga di Indonesia dan

Malaysia adalah para *founder* akan menyerahkan jabatannya sebagai CEO kepada keturunannya. Para *founder* CEO dalam masa kepemimpinannya, mempunyai fokus pada usaha kerja keras agar bisnis yang dibangun sejak awal berdiri terus tumbuh berkembang dan mampu bertahan dari generasi ke generasi berikutnya. Berdasarkan hasil pengamatan terhadap perusahaan keluarga yang listing di Bursa Efek Indonesia dan Bursa Malaysia, ditemukan fakta bahwa masih ada *founder* CEO yang mampu dan masih aktif menjabat sebagai CEO. Sebaliknya, ada juga *founder* CEO yang telah menyerahkan jabatannya kepada *descendants*.

Pada hakekatnya, tujuan didirikan perusahaan adalah untuk mendapatkan keuntungan bagi pemiliknya yaitu pemegang sahamnya. Untuk memberikan keuntungan yang maksimal bagi para pemegang saham, kemampuan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya diukur dengan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan merupakan tolok ukur seberapa besar kemampuan perusahaan mengelola aset, hutang, dan modal secara efektif dan efisien sehingga mampu memberikan keuntungan dan nilai yang maksimal bagi para pemegang saham. Untuk mengukur kinerja perusahaan, dalam penelitian ini peneliti menggunakan rasio profitabilitas yaitu *Return on Assets* (ROA). *Return on Assets* menunjukkan kemampuan perusahaan dengan menggunakan seluruh aktiva yang dimiliki untuk menghasilkan laba setelah pajak (Sudana, 2009).

Mengacu pada penelitian terdahulu, kinerja perusahaan keluarga tentu saja dipengaruhi oleh beberapa faktor lain. Faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja perusahaan keluarga dalam penelitian ini antara lain *growth characteristics*. *Growth*

characteristics merupakan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan tingkat penjualan yang dihasilkan oleh perusahaan. Perusahaan dikatakan sehat ketika perusahaan terus menerus mengalami peningkatan penjualan. *Growth characteristics* dalam penelitian ini akan menggunakan variabel *sales growth* sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh McConaughy & Phillips (1999) dan Anderson (2003). Faktor kedua adalah ukuran perusahaan (*firm size*). Ukuran perusahaan menggambarkan seberapa besar kecilnya perusahaan yang dapat diukur dengan total aset karena total aset merupakan kekayaan yang dimiliki perusahaan (Cespedes *et.al*, 2010; Ellul, 2010). Perusahaan yang memiliki total aset dalam jumlah yang lebih besar akan jauh lebih mudah menghasilkan laba dibandingkan dengan perusahaan yang total asetnya lebih kecil. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja yaitu *Leverage*. *Leverage* menunjukkan seberapa banyak hutang yang digunakan untuk membiayai aktiva perusahaan. Tingkat *leverage* yang semakin tinggi, menunjukkan porsi pendanaan hutang perusahaan yang besar dan risiko gagal bayar yang ditanggung perusahaan juga akan semakin besar (Brigham dan Weston, 1990;301)

Kinerja perusahaan keluarga di Indonesia dan Malaysia yang dipimpin oleh *founder* dan *descendants* tentu saja akan memiliki perbedaan. Sikap, karakter serta faktor usia yang dimiliki para CEO di perusahaan keluarga cenderung akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengeksplorasi sikap, karakter, dan faktor usia dan tingkat pendidikan *founder* dan *descendants CEO* perusahaan keluarga di Indonesia dan di Malaysia dalam menentukan kinerja perusahaan. Penelitian ini juga akan melihat pengaruh dari

perbedaan kinerja *founder* CEO dan *descendants* CEO di negara Indonesia dengan Malaysia dalam menentukan kinerja perusahaan. Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, maka judul yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah **“*Founder* CEO, *Descendants* CEO, dan Karakteristik CEO Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Perbandingan di Perusahaan Keluarga Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Dan Bursa Malaysia Periode 2009-2018).**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. “Apakah *founder* CEO, usia *founder* CEO, dan tingkat pendidikan *founder* CEO berpengaruh terhadap kinerja perusahaan keluarga di Indonesia dan Malaysia?”
2. “Apakah *descendants* CEO, usia *descendants* CEO, dan tingkat pendidikan *descendants* CEO berpengaruh terhadap kinerja perusahaan keluarga di Indonesia dan Malaysia?”

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis masing-masing pengaruh *founder* CEO, usia *founder* CEO, dan tingkat pendidikan *founder* CEO di perusahaan keluarga Indonesia dan Malaysia terhadap kinerja perusahaan dengan menggunakan variabel kontrol : *sales growth*, *firm size*, dan *leverage*.

2. Menguji dan menganalisis masing-masing pengaruh *descendants* CEO, usia *descendants* CEO, dan tingkat pendidikan *descendants* CEO di perusahaan keluarga Indonesia dan Malaysia terhadap kinerja perusahaan dengan menggunakan variabel kontrol : *sales growth*, *firm size*, dan *leverage*.
3. Mengetahui secara keseluruhan pengaruh dari perbedaan kinerja *founder* dan *descendants* di perusahaan keluarga Indonesia dan Malaysia.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia dan Bursa Malaysia, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk mengetahui pengaruh *founder CEO*, *descendants* CEO, usia *founder* CEO dan *descendants* CEO, dan tingkat pendidikan *founder* dan *descendants* CEO terhadap kinerja perusahaan keluarga serta mengetahui secara keseluruhan pengaruh dari perbedaan kinerja *founder* dan *descendants* di perusahaan keluarga Indonesia dan Malaysia.
2. Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa menambah wawasan dan pengetahuan mengenai peran aktif dari *founder* dan *descendants* serta karakteristiknya (usia dan tingkat pendidikan) dalam perusahaan keluarga sehingga diharapkan akan bermanfaat bagi para akademisi, pihak manajemen, dan pihak lain yang berkepentingan serta sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

1.5 Lingkup Penelitian

Penelitian ini meliputi sampel perusahaan keluarga yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia dan Bursa Malaysia tahun 2009-2018. Penelitian ini akan menguji pengaruh dari *founder* CEO, *descendants* CEO, usia *founder* CEO dan *descendants* CEO, dan tingkat pendidikan *founder* dan *descendants* CEO terhadap kinerja perusahaan keluarga Indonesia dan Malaysia. Kinerja perusahaan keluarga di Indonesia juga akan dibandingkan dengan kinerja perusahaan keluarga di Malaysia. Kinerja perusahaan keluarga akan diukur menggunakan ROA. Faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja perusahaan keluarga dalam penelitian ini adalah *sales growth*, *firm size*, dan *leverage*.

1.6 Sistematika Penulisan

Peneliti membagi topik bahasan ke dalam 5 bab dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan penelitian.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang landasa teori, hipotesis penelitian, kerangka berpikir, dan model analisis yang digunakan dalam penelitian.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang pendekatan variable, definisi operasional variable, jenis dan sumber data, prosedur penentuan sampel, prosedur pengumpulan data, dan teknik analisis yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum objek penelitian, analisis deskriptif, analisis model dan pengujian hipotesis, serta pembahasan terkait hasil penelitian.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan tentang simpulan, implikasi penelitian, serta keterbatasan dan saran dari penelitian ini untuk penelitian selanjutnya.