

PENYUSUNAN *FAMILY CONSTITUTION* PADA PT. MIL PLATINUM BERSAUDARA

Hery Chandra dan Eddy Madioono Sutanto

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: herychandra28@yahoo.com, esutanto@petra.ac.id

Abstrak—Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui aspek keluarga, aspek kepemilikan, dan aspek bisnis guna melakukan penyusunan *family constitution* di perusahaan keluarga PT. MIL Platinum Bersaudara. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi. Berdasarkan teknik pemilihan narasumber *purposive sampling*, narasumber yang diwawancarai dalam penelitian ini adalah tiga bersaudara pendiri dari PT. MIL Platinum Bersaudara. Wawancara dilakukan dengan meminta narasumber menjawab sejumlah pertanyaan yang sama untuk mendapatkan informasi yang akan digunakan dalam proses penyusunan *family constitution* PT. MIL Platinum Bersaudara. Kemudian dilakukan uji validitas data dengan menggunakan teknik triangulasi sumber dan dilanjutkan dengan uji reliabilitas menggunakan teknik *dependability*. Analisis data dilakukan menggunakan metode Miles & Huberman, yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk melakukan diagnosis dan formulasi pada aspek keluarga, aspek kepemilikan, dan aspek bisnis pada PT. MIL Platinum Bersaudara. Hasil dari penelitian ini disajikan dalam bentuk draft *family constitution* PT. MIL Platinum Bersaudara. Dengan demikian, PT. MIL Platinum Bersaudara diharapkan dapat memiliki Forum Keluarga yang lebih terstruktur untuk mendukung pelaksanaan *family constitution*.

Kata Kunci—*Family constitution*, bisnis keluarga, penyusunan

I. PENDAHULUAN

Bisnis keluarga merupakan salah satu jenis usaha yang dijalankan oleh keluarga dan memiliki peran penting bagi perkembangan bisnis suatu negara. Menurut Harms (2014) sebuah perusahaan dianggap sebagai bisnis keluarga jika pada perusahaan telah teridentifikasi setidaknya terdapat dua generasi dalam keluarga tersebut dan ketika hubungan ini memiliki pengaruh timbal balik pada kebijakan perusahaan serta pada kepentingan dan tujuan keluarga. Sedangkan menurut Susanto (2007, p.5), keterlibatan sedikitnya dua generasi pada definisi tersebut didasarkan atas asumsi adanya suksesi yang berjalan, yang secara tegas memperlihatkan kesinambungan peran keluarga dalam perusahaan.

Hasil survei bisnis keluarga di Indonesia juga menunjukkan bahwa pada tahun 2014 diketahui bahwa lebih dari 95% bisnis yang ada di Indonesia merupakan bisnis keluarga, dengan kisaran pertumbuhan 5,8% hingga 6,4%. Selain itu, 80% bisnis keluarga di Indonesia tersebut ternyata telah memiliki prosedur masing-masing untuk menangani perselisihan dan benturan yang kemungkinan dapat terjadi antar anggota keluarga, dari 50% bisnis keluarga tersebut telah memiliki rencana untuk mewariskan kepemilikan perusahaannya kepada generasi berikutnya,

namun tetap melibatkan peran dari profesionalitas (PriceWaterhouseCoopers, 2014).

Keberlanjutan usaha menjadi hal yang sangat penting dalam bisnis keluarga. Pentingnya keberlanjutan keluarga bukannya tanpa alasan, mengingat ada semacam mitos yang melekat pada suatu perusahaan keluarga bahwa “generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, dan generasi ketiga menghancurkan. Yang mana mitos tersebut memang tidak berlaku secara umum, tetapi pada kenyataannya jumlah perusahaan keluarga yang bisa ditangani generasi ketiga semakin sedikit, meskipun banyak perusahaan keluarga menginginkan “generasi pertama membangun, generasi kedua membesarkan, dan kalau bisa generasi berikutnya melambungkannya” (Susanto, 2007, p.5).

Sulitnya keberlanjutan bisnis keluarga banyak disebabkan karena konflik antara kepentingan bisnis dan kepentingan keluarga yang disebabkan oleh adanya perbedaan antara nilai keluarga dan nilai bisnis, konflik antar anggota keluarga seperti konflik tujuan, gaya hidup dan kerja, konflik menyangkut kendali perusahaan, dan *leaving the nest* (meninggalkan rumah), serta konflik antara keluarga dan karyawan yang berkaitan dengan profesionalitas dan kepercayaan (Hadinugroho & Mustamu, 2013).

Family constitution menjadi salah satu alat yang penting pada proses keberlanjutan bisnis keluarga karena memberikan kontribusi dalam pengelolaan bisnis-keluarga secara prinsip dalam perusahaan sambil menjaga keutuhan dan kesatuan keluarga (Yukselen & Yildiz, 2014). *Family constitution* dapat dipergunakan untuk meminimalkan konflik yang dapat terjadi dalam suatu bisnis keluarga. Pada tahap suksesi, perencanaan dan penerapan konstitusi keluarga menjadi salah satu hal yang patut disorot untuk dapat mempertahankan eksistensi sebuah bisnis keluarga dan terus mengembangkannya ke arah yang lebih baik. Tanpa adanya konstitusi keluarga, suksesi dapat juga menjadi sumber konflik yang utama, karena dinilai rumit dan menjadi ancaman keberlangsungan hidup bisnis keluarga. Potensi konflik dalam bisnis keluarga dapat lebih besar daripada bisnis lain pada umumnya karena bentrok antara kekhawatiran komersial dan emosional (Soedibyo, 2007).

Penelitian mengenai konstitusi keluarga (*family constitution*) sebelumnya pernah dilakukan oleh Yukselen dan Yildiz (2014) yang meneliti masalah proses adopsi *family constitution* pada empat perusahaan keluarga yang ada di negara Turki. Hasil dari penelitian menyebutkan bahwa pendiri perusahaan keluarga memiliki peran penting dalam proses konstruksi-konstitusi keluarga. Setiap anggota

keluarga harus mempersiapkan diri untuk dapat terjun ke dalam bisnis keluarga yang dijalankan. Peran pendidikan, proses transfer pengetahuan, sehingga nantinya tidak terjadi konflik yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan keluarga. Kesadaran harus dimiliki oleh semua anggota generasi keluarga tentang perjuangan yang telah dilakukan keluarga sehingga kondisi bisnis keluarga bisa seperti sekarang. Hal ini mengedepankan masalah kepercayaan, kesetiaan, solidaritas dan komunikasi dalam keluarga. Dengan mempertimbangkan kepentingan, keinginan, harapan dan kemampuan dari anggota keluarga niscaya dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberlanjutan bisnis keluarga.

Penelitian yang berkaitan dengan konstitusi keluarga juga telah dilakukan oleh Suess (2014) yang menunjukkan bahwa pengelolaan bisnis keluarga yang efektif akan membantu keluarga dalam mengkoordinasikan kepentingan keluarga dan mempertahankan keluarga sebagai entitas sosial, misalnya, dengan melakukan pertemuan keluarga secara rutin. Terkait dengan bisnis, pertemuan rutin keluarga dapat membantu keluarga untuk menyepakati dasar tujuan bisnis dan dapat berbicara dengan satu suara, misalnya, melalui peraturan tentang tanggung jawab dan tugas dalam konstitusi keluarga.

Konstitusi keluarga juga perlu diadakan di semua perusahaan keluarga, termasuk PT. MIL Platinum Bersaudara. PT. MIL Platinum Bersaudara merupakan salah satu perusahaan keluarga yang bergerak di bidang jasa dan berlokasi di Kalimantan Timur tepatnya di Kota Balikpapan. Sebelum PT. MIL Platinum Bersaudara berdiri, pemilik perusahaan telah menggeluti bisnis jasa yang lain di bidang transportasi darat pada tahun 1985. Kemudian pada tahun 2013 para pendiri yaitu Charles, David dan Rudy berusaha untuk mengembangkan bisnisnya pada bidang perhotelan, setelah melihat prospek yang menjanjikan yang dapat dilihat dari menjamurnya pembangunan proyek perhotelan di seluruh Indonesia, baik dari kelas hotel budget hingga bintang lima pada tahun 2010. Hotel pertama yang dibangun adalah Hotel Platinum di kota Balikpapan. Perusahaan ini dikelola oleh keluarga sendiri yaitu generasi pertama dan professional.

Para pendiri perusahaan PT. MIL Platinum Bersaudara, yaitu Charles, David dan Rudy merasa bahwa suksesi perusahaan akan sulit dilakukan karena ketiganya menyadari generasi kedua perusahaan seringkali memiliki perbedaan persepsi berkaitan dengan bagaimana bisnis dijalankan. Sebagai contoh misalnya, anak pertama dari Charles yang menjadi manajer operasional hotel menyukai jika pelayanan konsumen lebih ditekankan pada fasilitas hotel, bukan hanya kemampuan karyawan memberi pelayanan hotel. Masalah lainnya adalah ketika dua saudara Charles lainnya, yaitu Rudy yang hanya memiliki satu orang anak, yang saat ini membantu memimpin aktivitas pemasaran dari PT. MIL Platinum Bersaudara, sedangkan dua anak David juga memiliki kedudukan yang cukup vital pada pengelolaan Hotel Platinum di Balikpapan.

Memperhatikan hal tersebut, para pendiri perusahaan mulai khawatir akan terjadi konflik ketika generasi kedua yang status pendidikannya berbeda-beda akan saling memperebutkan kedudukan dan tidak sependapat dengan nilai-

nilai keluarga dalam perusahaan. Oleh karena itu, penyusunan konstitusi keluarga sangat penting dilakukan bagi bisnis keluarga ini untuk menjaga keberlanjutan usaha PT. MIL Platinum Bersaudara di masa yang akan datang. Selain untuk menegaskan peran masing-masing anggota keluarga, adanya konstitusi keluarga diharapkan dapat menjadi wadah bagi keluarga untuk menetapkan menjaga budaya, harapan, mencapai kesuksesan, serta menetapkan orang yang berhak memegang tongkat kepemimpinan perusahaan di masa depan.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kualitatif berusaha memahami fenomena yang terjadi pada PT. MIL Platinum Bersaudara ingin membantu proses penyusunan *family constitution* pada bisnis keluarga di perusahaan tersebut. Menurut Moleong (2012, p.4) penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan studi kasus pada penelitian kualitatif dilakukan dengan memusatkan diri secara intensif pada suatu objek tertentu yang mempelajarinya sebagai suatu kasus. Pada penelitian ini, studi kasus dilakukan pada PT. MIL Platinum Bersaudara.

Subjek pada penelitian ini adalah PT. MIL Platinum Bersaudara yang merupakan salah satu perusahaan keluarga yang bergerak di bidang jasa dan berlokasi di Kota Balikpapan, Kalimantan Timur.

Objek penelitian adalah atribut atau sifat atau nilai dari seseorang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya dalam Sugiyono (2015, p.298). Objek yang digunakan pada penelitian ini adalah penyusunan *family constitution* bagi PT. MIL Platinum Bersaudara.

Tenik yang digunakan dalam pemilihan narasumber penelitian adalah *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2015, p.124) *purposive sampling* adalah tek-nik pemilihan narasumber penelitian sebagai sumber data yang dilakukan dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan dalam menentukan narasumber adalah mereka adalah anggota keluarga yang mendirikan bisnis keluarga, yaitu PT. MIL Platinum Bersaudara, mereka yang memegang kendali tertinggi dalam hal pengambilan keputusan bisnis keluarga dan mereka yang benar-benar mengerti akan kondisi keluarga dan bisnis keluarga mereka. Sehingga, mereka merupakan narasumber yang paling tepat. Karena data dan informasi yang diperoleh dari ketiga narasumber tersebut akan sangat berguna dalam proses penyusunan *family constitution* pada PT. MIL Platinum Bersaudara.

Narasumber yang digunakan pada penelitian ini berasal dari anggota keluarga sebagai pendiri perusahaan yang memiliki peran penting dalam proses penyusunan *family constitution* pada PT. MIL Platinum Bersaudara. Para narasumber yang saya akan digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Charles
2. David
3. Rudy

Ketiga narasumber tersebut adalah anggota keluarga yang memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan bisnis keluarga PT. MIL Platinum Bersaudara. Sehingga ketiga narasumber ini akan sangat membantu dalam proses penyusunan *family constitution* pada PT. MIL Platinum Bersaudara.

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah wawancara, yaitu salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan berhadapan langsung dengan narasumber yang diwawancarai, tetapi dapat juga diberikan daftar pertanyaan terlebih dahulu untuk dijawab oleh informan (Bungin, 2011, p.100).

Pada penelitian ini, teknik wawancara semi terstruktur digunakan untuk memudahkan menggali informasi dari narasumber penelitian. Wawancara dengan teknik semi terstruktur dilakukan dengan menyiapkan topik dan daftar pertanyaan terlebih dahulu sebelum dilakukan wawancara kepada narasumber yang dipilih.

Wawancara yang dilakukan kepada ketiga narasumber yaitu: Charles, David, dan Rudy akan dilakukan dengan meminta ketiga narasumber menjawab sejumlah pertanyaan yang sama untuk mendapatkan informasi yang akan digunakan dalam proses penyusunan *family constitution* pada bisnis keluarga tersebut. Pertanyaan yang ditanyakan adalah pertanyaan terkait dengan aspek keluarga, aspek kepemilikan, dan aspek bisnis yang telah dijabarkan dalam pedoman wawancara.

Setelah melakukan wawancara, dilakukan juga dokumentasi yang dilakukan untuk mendokumentasikan semua aktivitas penelitian, berupa catatan, rekaman audio maupun foto (Herdiansyah, 2012, p. 143).

Uji validitas yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik triangulasi, yaitu validasi yang dilakukan dengan memeriksa bukti-bukti yang berasal dari berbagai sumber dan menggunakannya untuk membangun justifikasi tema secara koheren. Teknik triangulasi yang digunakan pada penelitian ini adalah triangulasi sumber, yaitu menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa narasumber (Creswell, 2012, p.286).

Data yang telah didapat dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana spesifik dari sumber data yang telah dikumpulkan. Triangulasi sumber dilakukan dengan pengecekan dan pemeriksaan jawaban yang diberikan para narasumber. Selanjutnya, uji reliabilitas yang digunakan pada penelitian ini dilakukan dengan teknik *dependability*, dengan melakukan penelusuran secara keseluruhan pada proses penelitian dengan cara melihat kon-sistensi jawaban para narasumber selama proses pengumpulan data dilakukan (Creswell, 2012, p.288).

Berdasarkan kerangka konseptual yang dijelaskan pada bab sebelumnya, maka beberapa langkah yang digunakan untuk menyusun *Family constitution* pada PT. MIL Platinum Bersaudara adalah sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi aspek keluarga pada PT. MIL Platinum Bersaudara, meliputi indikator yang berkaitan dengan karakteristik keluarga, dinamika keluarga,

komitmen keluarga pada bisnis, struktur pengelolaan keluarga dalam bisnis, kemampuan adaptasi keluarga dalam bisnis, sejauh mana anggota keluarga berperan dalam bisnis, serta visi dan misi keluarga.

2. Mengidentifikasi aspek kepemilikan pada PT. MIL Platinum Bersaudara, meliputi indikator yang berkaitan dengan informasi umum tentang kepemilikan perusahaan, harapan pemilik pada bisnis, pengelolaan struktur kepemilikan bisnis dan strategi kepemilikan yang digunakan oleh PT. MIL Platinum Bersaudara.
3. Mengidentifikasi aspek bisnis pada PT. MIL Platinum Bersaudara, meliputi indikator yang berkaitan dengan informasi umum tentang bisnis, struktur tata kelola bisnis, budaya organisasi dan strategi bisnis PT. MIL Platinum Bersaudara.
4. Menyusun hasil identifikasi aspek keluarga, aspek kepemilikan dan aspek bisnis pada bab tersendiri dalam "Draft *Family constitution* MIL Platinum Bersaudara".
5. Indikator-indikator pada aspek keluarga, aspek kepemilikan dan aspek bisnis kemudian dibuat sub-bab tersendiri sehingga menjadi pasal-pasal baru yang menjelaskan masing-masing bab dalam "Draft *Family constitution* PT. MIL Platinum Bersaudara".

Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah metode Miles dan Huberman, yang terdiri dari tiga tahapan analisis data (Sugiyono, 2015, p.337), yaitu sebagai berikut:

1. Reduksi data
Reduksi data adalah proses pemilihan dan penyederhanaan data yang belum tersusun secara sistematis dari "data kasar" yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Selama tahap reduksi data, peneliti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting, serta dicari tema dan polanya.
2. Penyajian data
Penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan untuk mendapatkan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan yang disajikan berupa teks naratif, bagan, hubungan antarkategori, flowchart dan sejenisnya.
3. Penarikan kesimpulan
Penarikan kesimpulan dilakukan setelah mendapatkan informasi dari berbagai sumber. Dari kesimpulan yang didapat akan diketahui gambaran proses penyusunan *family constitution* bagi PT. MIL Platinum Bersaudara.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Penyusunan *Family constitution* PT. MIL Platinum Bersaudara

A. Aspek Keluarga

Aspek keluarga pada penyusunan *family constitution* bagi keluarga pemilik PT. MIL Platinum Bersaudara terdiri dari tujuh area penting, yaitu:

- a. Hal-hal yang menggambarkan karakteristik keluarga pemilik perusahaan MIL Platinum Bersaudara yaitu: Jumlah anggota keluarga yang dimiliki perusahaan terdiri dari empat keluarga besar; Jumlah anggota keluarga yang ikut serta dalam bisnis adalah empat keluarga besar, termasuk 13 orang anak pemilik; Jumlah generasi yang terlibat dalam bisnis adalah dua generasi, yang terdiri dari ayah dan anak (putra dan putri pemilik); dan kompetensi yang harus

- dimiliki tiap anggota keluarga adalah dapat berkerjasama dan bekerja keras untuk mengembangkan perusahaan dikemudian hari dari generasi ke generasi berikutnya.
- b. Hal-hal yang menggambarkan karakteristik keluarga pemilik perusahaan MIL Platinum Bersaudara yaitu: Jumlah anggota keluarga yang dimiliki perusahaan terdiri dari empat keluarga besar; Jumlah anggota keluarga yang ikut serta dalam bisnis adalah empat keluarga besar, termasuk 13 orang anak pemilik; Jumlah generasi yang terlibat dalam bisnis adalah dua generasi, yang terdiri dari ayah dan anak (putra dan putri pemilik); dan kompetensi yang harus dimiliki tiap anggota keluarga adalah dapat berkerjasama dan bekerja keras mengembangkan suatu perusahaan dikemudian hari dari generasi ke generasi berikutnya.
 - c. Hal-hal yang menggambarkan komitmen keluarga pada bisnis MIL Platinum Bersaudara yaitu: Hal yang dirasakan masing-masing anggota keluarga dalam bisnis adalah semangat dan bersatu dalam menjalankan bisnis; Harapan masing-masing anggota keluarga pada bisnis adalah agar bisnis terus berkembang dan berlanjut; Goal masing-masing anggota keluarga adalah untuk mengembangkan bisnis keluarga; Hal yang disukai masing-masing anggota keluarga dalam bisnis adalah ketika bisnis keluarga mendapat keuntungan yang besar dan sukses; dan hal yang tidak disukai masing-masing anggota keluarga dalam bisnis ketika bisnis mendapatkan kerugian.
 - d. Hal-hal yang menggambarkan struktur pengelolaan keluarga pada bisnis MIL Platinum Bersaudara yaitu: Keluarga pemilik perusahaan MIL Platinum Bersaudara memiliki Forum Keluarga yang tidak formal, dalam arti tidak memiliki struktur Forum Keluarga yang jelas; Tidak ada anggota keluarga yang memimpin Forum Keluarga, karena semua ketiga pemilik memiliki kekuatan suara yang sama; Tidak ada anggota keluarga yang mengatur aktivitas forum, karena Forum Keluarga pemilik MIL Platinum Bersaudara tidak formal. Forum hanya diadakan ketika ada hal-hal yang perlu dilakukan untuk saling mengupdate permasalahan bisnis yang ada; Forum Keluarga terletak di kantor pusat PT. MIL, yaitu di Jl. Soekarno Hatta Km 2,5 No. 58, Kota Balikpapan; dan peran dan tanggungjawab masing-masing anggota keluarga dalam forum sama, sesuai dengan dengan porsi tanggungjawabnya masing-masing dan bidang yang dikerjakan.
 - e. Kemampuan adaptasi masing-masing anggota keluarga dalam bisnis sangat baik.
 - f. Hal yang menggambarkan kualitas antar-muka pada perusahaan keluarga MIL Platinum Bersaudara yaitu: Cara keluarga menghadapi perubahan dalam bisnis adalah dengan menghadapi semua masalah yang ada secara fleksibel sesuai perubahan bisnis yang ada; Anggota keluarga yang dapat ikut serta dalam bisnis adalah para ahli waris; Tidak ada kriteria yang digunakan agar anggota keluarga dapat ikut serta dalam bisnis, tetapi sesuai kemampuan ahli warisnya; dan posisi yang bisa dimiliki masing-masing anggota keluarga dalam bisnis adalah *top management*.
 - g. Visi dan misi keluarga pemilik MIL Platinum Bersaudara adalah untuk membangun dan membesarkan usaha PT. MIL Platinum Bersaudara sehingga dapat terus melanjutkannya dari generasi ke generasi ke generasi.
- B. Aspek Kepemilikan**
- Aspek kepemilikan pada penyusunan *family constitution* bagi keluarga pemilik PT. MIL Platinum Bersaudara terdiri dari empat area penting, yaitu:
- a. Hal-hal yang menggambarkan informasi umum tentang kepemilikan perusahaan yaitu: Jumlah anggota keluarga yang memiliki bisnis adalah 17 orang anggota, yang terdiri dari empat keluarga besar; Tidak ada persyaratan yang dibutuhkan anggota keluarga lainnya untuk dapat menjadi pemilik bisnis, dalam arti bahwa keluarga lain tidak dapat memiliki bisnis; Nilai-nilai bisnis yang dimiliki perusahaan adalah untuk mencetak karyawan yang profesional dari lingkungan keluarga; Presentasi nilai bisnis oleh anggota keluarga dilakukan dengan memberi contoh nyata untuk menyelesaikan suatu masalah dalam bisnis; Pemilik bisnis mengajarkan anggota keluarga lainnya untuk menjadi pemilik bisnis dengan cara terjun langsung dalam bisnis dan memberi contoh nyata dalam bekerja; Sebagian dividen bisnis dibagi rata kepada pemilik, dan sebagian lainnya diinvestasikan untuk mengembangkan bisnis; Kebijakan hutang yang berlaku pada bisnis adalah hutang harus selalu lebih kecil daripada piutang dan setiap hutang harus dibayar; Harapan yang dimiliki anggota keluarga pemilik pada bisnis agar bisnis menjadi subur kekayaan keluarga; dan cara bisnis mewujudkan harapan pemilik keluarga adalah dengan mendapatkan keuntungan sebanyak-banyaknya.
 - b. Hal-hal yang menggambarkan harapan pemilik pada MIL Platinum bersaudara yaitu: Harapan yang dimiliki keluarga pemilik pada bisnis adalah agar bisnis menjadi sumber kekayaan bagi keluarga; Harapan keluarga untuk membuat bisnis perusahaan menjadi kekayaan bagi keluarga dilakukan dengan mencari dan mendapatkan peluang dalam bisnis sebanyak-banyaknya; dan konsekuensi harus dihadapi pemilik bisnis adalah dengan memiliki komitmen yang kuat untuk mencapai harapan tersebut.
 - c. Hal-hal yang menggambarkan pengelolaan struktur kepemilikan bisnis pada MIL Platinum Bersaudara yaitu: Kepemilikan perusahaan dimiliki oleh empat keluarga besar, yaitu keluarga Bapak Charles, David, Rudy dan Tony; Perusahaan yang dibawah oleh bisnis keluarga pemilik MIL Platinum Bersaudara adalah perusahaan transportasi bus, kontraktor tambang batubara dan perhotelan; Masing-masing anggota keluarga yang menjadi pemilik memiliki hak dan kewajiban yang sama; Peran pemilik pada Forum Keluarga adalah untuk mengambil keputusan; dan masing-masing pemilik bisnis memiliki peran penting dalam perencanaan struktur kepemilikan bisnis.
 - d. Hal-hal yang menggambarkan strategi kepemilikan PT. MIL Platinum Bersaudara yaitu: Sukses kepemilikan perusahaan di masa depan akan jatuh ke tangan anak-cucu dari keluarga inti pemilik; Kepemilikan bagi masing-masing anggota keluarga yang memiliki saham dilindungi oleh dasar hukum kepemilikan ya-

ng kuat; dan strategi yang digunakan untuk mengelola semua elemen kekayaan keluarga adalah dengan berinvestasi pada bisnis yang berpotensi.

C. Aspek Bisnis

Aspek bisnis pada penyusunan *family constitution* bagi keluarga pemilik PT. MIL Platinum Bersaudara terdiri dari empat area penting, yaitu:

- a. Hal-hal yang menggambarkan informasi umum tentang bisnis MIL Platinum Bersaudara yaitu: Tujuan bisnis perusahaan adalah untuk membuka lapangan kerja yang sebesar-besarnya, khususnya bagi anggota keluarga; MIL Platinum Bersaudara mulai berdiri pada tahun 2013; Kinerja perusahaan ini saat ini cukup bagus dan memiliki masa depan yang baik; Bidang yang dicakupi oleh PT. MIL Platinum Bersaudara adalah jasa perhotelan; Perekrutan anggota keluarga dalam bisnis dilakukan sesuai kemampuan dan profesionalisme; Perusahaan belum pernah melakukan pemutusan kerja bagi karyawan anggota keluarga. Jika hal tersebut terjadi, pemutusan kerja karyawan akan didiskusikan secara bersama-sama dan profesional; Perkembangan usaha dilaporkan kepada Bapak Charles, David dan Rudy sebagai owner; Persyaratan yang diberikan kepada non-anggota keluarga untuk dapat ikut serta dalam bisnis adalah profesionalitas; dan posisi manajer non-keluarga selalu dibutuhkan karena profesionalitas dan pengalamannya.
- b. Hal-hal yang menggambarkan struktur tata kelola bisnis pada MIL Platinum Bersaudara yaitu: Tugas dan tanggungjawab masing-masing anggota manajemen disesuaikan dengan divisinya masing-masing sesuai dengan porsinya; Hubungan antara posisi manajemen dalam bisnis cukup bagus karena adanya komunikasi yang baik; dan perusahaan memiliki anggota dewan direksi dari pihak non-keluarga.
- c. Hal-hal yang menggambarkan budaya organisasi pada PT. MIL Platinum Bersaudara yaitu: Nilai budaya yang diakui dalam bisnis adalah persaingan yang sehat; Misi perusahaan adalah menjadi perusahaan yang semakin besar dan berkembang; Kepuasan anggota organisasi digambarkan dengan berat sama dipikul ringan sama dijinjing untuk menciptakan rasa memiliki; Keikutsertaan anggota keluarga dan non-keluarga yang menjadi karyawan diperlihatkan dengan sikap profesionalisme dan kemampuan bekerja sama untuk mendukung kemajuan bisnis; Komitmen anggota keluarga dan non-keluarga yang menjadi karyawan diperlihatkan dengan adanya komitmen pada kontrak kerja, kejasama tim yang kompak dan bersama-sama membangun bisnis; Pengambilan keputusan yang digunakan dalam bisnis dilakukan dengan musyawarah mufakat; Komunikasi di-antara anggota bisnis dilakukan secara terbuka untuk menghindari adanya kesalahpahaman; Selain itu, norma dan kebijakan yang disepakati dalam bisnis adalah bahwa adanya komitmen dari semua pihak.
- d. Hal-hal yang menggambarkan strategi bisnis dari PT. MIL Platinum Bersaudara yaitu: Rencana jangka panjang bisnis masih mengikuti perkembangan situasi ekonomi; Visi perusahaan adalah menjadi jaringan hotel nomor satu di Indonesia, sedangkan misi perusahaan adalah memberi pelayanan yang terstandarisasi, menghasilkan sumber daya manusia yang ber-

kualitas dan melakukan ekspansi pembangunan hotel di wilayah-wilayah yang berpotensi di Indonesia; Ketersediaan sumber daya pada masa yang akan datang disiapkan melalui pelatihan kerja bagi mahasiswa atau *freshgraduate* dari lingkungan keluarga atau lingkungan keluarga dan non-keluarga; Kinerja yang diterapkan perusahaan dievaluasi setiap tahun sesuai target yang ditetapkan; Kompensasi yang digunakan perusahaan adalah gaji bagi karyawan dan tambahan bonus bagi top manajemen; Para pemilik perusahaan sudah mulai melakukan identifikasi untuk suksesi bisnis keluarga untuk masa yang akan datang; dan suksesi pada posisi manajemen atas diberikan kepada anggota keluarga pemilik.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada penelitian ini, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Aspek keluarga pada penyusunan *family constitution* bagi keluarga pemilik PT. MIL Platinum Bersaudara terdiri dari tujuh area penting, yaitu: karakteristik keluarga pemilik, gambaran dinamika keluarga pemilik perusahaan MIL Bersaudara, komitmen keluarga pada bisnis MIL Platinum Bersaudara, gambaran struktur pengelolaan keluarga pada bisnis PT. MIL Platinum Bersaudara, kemampuan adaptasi dari masing-masing anggota keluarga dalam bisnis, gambaran kualitas antar-muka perusahaan keluarga MIL Platinum Bersaudara, serta visi dan misi keluarga pemilik PT. MIL Platinum Bersaudara.
2. Aspek kepemilikan pada penyusunan *family constitution* bagi keluarga pemilik PT. MIL Platinum Bersaudara terdiri dari empat area penting, yaitu: gambaran informasi umum tentang kepemilikan perusahaan, harapan pemilik pada PT. MIL Platinum bersaudara, pengelolaan struktur kepemilikan bisnis pada PT. MIL Platinum Bersaudara, dan strategi kepemilikan PT. MIL Platinum Bersaudara.
3. Aspek bisnis pada penyusunan *family constitution* bagi keluarga pemilik PT. MIL Platinum Bersaudara terdiri dari empat area penting, yaitu: gambaran informasi umum tentang bisnis pada PT. MIL Platinum Bersaudara, struktur tata kelola bisnis pada PT. MIL Platinum Bersaudara, budaya organisasi di PT. MIL Platinum Bersaudara, dan strategi bisnis dari PT. MIL Platinum Bersaudara.

B. Saran

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keluarga pemilik PT. MIL Platinum Bersaudara belum memiliki Forum Keluarga yang terstruktur. Oleh karena itu, keluarga pemilik pada PT. MIL Platinum Bersaudara membuat Forum Keluarga dengan struktur yang lebih jelas. Struktur Forum Keluarga yang dimaksud meliputi:
 - a. Pernyataan tujuan Forum Keluarga secara tertulis, yang menjelaskan pentingnya keberadaan Forum Keluarga.
 - b. Pertemuan yang dirinci secara berkala, bagaimana format dan agenda bagi pertemuan di-

kembangkan dan apa hendaknya dimasukkan secara reguler? Seberapa sering bertemu, dimana dan berapa lama?

- c. Pengorganisasian dalam Forum Keluarga yang terstruktur, yang berkaitan dengan siapa yang mengisi peran untuk mengorganisasikan Forum Keluarga? Bagaimana orang-orang dalam peran kepemimpinan mengkoordinasikan pekerjaan mereka?

Adanya Forum Keluarga keluarga yang lebih terstruktur diharapkan dapat mendukung pelaksanaan *family constitution* keluarga pemilik PT. MIL Platinum Bersaudara.

2. Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini memberi peluang besar untuk melakukan penelitian dengan metode kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui persentase penggunaan *family constitution* pada perusahaan-perusahaan keluarga di Indonesia, pada skala regional atau bahkan pada skala nasional. Dengan demikian, hasil penelitian selanjutnya dapat memberi generalisasi tentang gambaran penggunaan *family constitution* pada perusahaan-perusahaan keluarga di Indonesia.

DAFTAR REFERENSI

- Barth, E., Gulbrandsen, T., & Schone P. (2005). Family Ownership and Productivity: The Role of Owner-management. *Journal of Corporate Finance*, Vol.11 (1), p. 107–127.
- Botero, C.I., Betancourt, G.G., Ramirez, J.B.B., & Vergara, M.P.L. (2015). Family Protocols as Governance Tools: Understanding Why and How Family Protocols are Important in Family Firms. *Journal of Family Business Management*, Vol. 5 (2), p.218–237.
- Bungin, B. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Colquitt, J.A., Jeffery A.L., & Wesson L.M. (2009). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw Hill-Irwin.
- Creswell, J. W. (2012). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Gomulia, B. (2013). Bisnis Keluarga di Bandung Bagaimana Mereka Bertahan-Berlanjut?. *Triekonomika*, Vol. 2 (2)m 125–133.
- Hadrinugroho, E., & Mustamu R.H. (2013). Studi Deskriptif Persiapan Suksesi Kepemimpinan pada Perusahaan Freight and Forwarding. *Agora*, Vol. 1 (1), p.1–10.
- Harms, H. (2014). Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research. *International Journal of Financial Studies*, Vol. 2 (1), p. 280–314.
- Herdiandyah, H. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Hoover, E.A., & Hoover C.L. (2010). *Getting Along in Family Business: The Relationship Intelligence Handbook (Edisi Bahasa Indonesia)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Moleong, J. L. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pearce, A J. & Robinson, R. B. (2013). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Poza, E.J. (2010). *Family Business*. New York: South-Western.
- Prayoga, E.B., dan Almilia, L.S. (2013). Pengaruh Kepemilikan dan Ukuran perusahaan Terhadap Pengungkapan Manajemen Risiko. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 14 (1), p.1–19.
- Price Waterhouse Coopers Survey. (2014). *Survey Bisnis Keluarga 2014: Indonesia*. Jakarta: Price Waterhouse Coopers.
- Rahadian, A.H. (2009). Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmiah STIAM*, Vol. 1 (3), 57–70.
- Rebecca, Y. & Siregar S.V. (2012). Pengaruh Corporate Governance Index, Kepemilikan Keluarga, dan Kepemilikan Institusional terhadap Biaya Ekuitas dan Biaya Utang: Studi Empiri pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di BEI. *Symposium Nasional Akuntansi XV Banjarmasin*, 1–12.
- Rohmat. (2010). Keluarga dan Pola Pengasuhan Anak. *Jurnal Studi Gender & Anak*, Vol. 5 (1), p. 35–46.
- Siregar, B. (2011). Kebijakan Dividen pada Perusahaan yang Dikendalikan oleh Pemegang Saham Pengendali. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, Vol. 22 (1), p. 257–275.
- Soedibyo, M. (2007). Penerus Perusahaan Keluarga Kadang Tidak Berlangsung Lama. *Suara Pembaruan*, Minggu, 9 September 2007.
- Suess, J. (2014). Family Governance: Literature Review and the Development of a Conceptual Model. *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 5 (1), p. 138–155.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A.B. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jarkata Constulting Group.
- Walsh, G. (2011). *Family Business Succession Managing the All-Important Family Component*. Canada: KMPG International.
- Wiranata Y.A. & Nugrahanti, Y.W. (2013). Pengaruh Struktur Kepemilikan Terhadap Profitabilitas Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 15 (1), p.15-26.
- Yukselen C., & Yildiz, E. (2014). The Role of the Family Constitution in Sustainability of Family Businesses and an Evaluation in Light of Implementation Problems. *Research Journal of Business and Management*, Vol. 1 (1), p.14–28.