

**RANCANGAN BENTUK KEPEMILIKAN BISNIS KELUARGA PT X  
UNTUK MENJAGA KEBERLANGSUNGAN DI MASA DEPAN**

Lisia Gandhatama, S.E., M. Ak. dan Drs.ec. Sujoko Efferin, M.Com.(Hons),  
M.A.(Econ), Ph.D.

Magister Akuntansi

[lisia.gandhatama@gmail.com](mailto:lisia.gandhatama@gmail.com)

**Abstrak**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui perbedaan serta pertentangan yang terjadi di dalam perusahaan keluarga yang sudah berdiri sejak tahun 1991 ini serta alternatif apa saja yang bisa menjadi pilihan bagi perusahaan untuk dapat tetap menjaga keberlangsungannya di masa depan. Oleh karena itu, peneliti melakukan interview serta observasi yang cukup mendalam terhadap cara pandang dan tujuan yang dimiliki oleh kedua pimpinan di dalam perusahaan ini serta pertentangan apa saja yang terjadi di dalam perusahaan. Tidak lupa peneliti juga meminta pendapat mereka tentang masa depan perusahaan nantinya. Selain daripada itu, peneliti juga melakukan observasi yang cukup panjang terhadap kegiatan operasional perusahaan serta hubungan personal keduanya di dalam keluarga.

Penelitian ini merupakan *applied research* dengan metode penelitian kualitatif yang menggunakan sumber data wawancara dan observasi. Penelitian menunjukkan 3 alternatif bentuk kepemilikan perusahaan keluarga yang tepat untuk diterapkan di dalam perusahaan ini. Untuk setiap alternatif, peneliti memberikan pertimbangan atas alternatif tersebut disertai pula dengan kelemahan serta keuntungan atas masing-masing alternatif tersebut.

Hasil penelitian memberikan sebuah alternatif yang dipandang peneliti adalah pilihan yang paling tepat untuk diterapkan di dalam perusahaan keluarga ini, yaitu bentuk kepemilikan perusahaan Induk-Anak Perusahaan. Setiap pemimpin akan mengurus dan mengatur perusahaan miliknya sendiri tanpa campur tangan dari

pemimpin yang lain. Harapannya, masing-masing perusahaan dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan apa yang ingin dicapai oleh pemimpinnya.

Kata kunci : kepemilikan perusahaan, perusahaan keluarga, cara pandang, keberlangsungan.

### **Abstract**

This study was conducted to determine the differences and contradictions of what is happening in the family company that has been established since 1991 as well as any alternative that could be an option for the company to maintain its sustainability in the future. Therefore, researchers conducted a quite deep interview and observation of the perspective and aim shared by the two leaders in this company as well as the contradictions of what is happening in the company, not to forget the researcher also asked their opinion about the company's future. Other than that, the researcher also did a fairly long observation to the company operational activity as well as the personal relationship between the two within the family.

This study is an applied research with qualitative method that uses interview and observation as data sources. In this study, it is known that there are 3 alternative forms of family business proper to be applied in this company. For each of the alternatives, researcher gave a consideration accompanied by the drawbacks and the benefits for each alternatives. .

The results provide an alternative that is deemed by the researcher to be the best alternative that can be applied in this family business, which will be a form of Parent-Subsidiary company. Each leader will manage and organize their own company without interference from other leaders. The expectancy with this case, each company can run well and in accordance with what is to be achieved by the leader.

**Keywords** : ownership, family business, perspective, sustainability.

## **PENDAHULUAN**

Persaingan bisnis yang ada saat ini membuat perusahaan harus mau menyesuaikan diri untuk mampu bersaing dengan pesaing-pesaing baru yang terus bermunculan. Era pasar bebas membawa dampak persaingan bisnis yang semakin ketat, yang memacu dunia usaha untuk lebih peduli terhadap strategi yang digunakan perusahaan dan terus menerus melakukan perbaikan, tidak hanya pada strategi yang diterapkannya namun pada semua aspek kegiatan operasional perusahaan. Harapannya perusahaan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan sehingga mampu bersaing dengan perusahaan lain.

Persaingan bisnis saat ini didominasi oleh perusahaan-perusahaan keluarga. Donnelley (1964) dan Ward (2004) mendefinisikan perusahaan keluarga sebagai sebuah organisasi dimana terdapat keterlibatan minimal dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan dan mengurus keuangan perusahaan. Clark (2014) menyatakan bahwa di Amerika terdapat 5,5 juta perusahaan keluarga yang menyumbang 57% dari total GDP Amerika, menyerap 63% tenaga kerja, dan menciptakan 78% pekerjaan baru. Data *Indonesian Institute for Corporate and Directorship* (IICD, 2010) menunjukkan bahwa lebih dari 95% bisnis di Indonesia merupakan perusahaan keluarga.

The Jakarta Consulting Group (2014) memberikan gambaran perkembangan perusahaan keluarga di Indonesia, di mana perusahaan keluarga awalnya didirikan oleh *single fighter* yang berharap usahanya memberikan keuntungan untuk dapat bertahan hidup. Pendiri perusahaan berfokus pada kerja keras agar perusahaan dapat bertahan pada persaingan bisnis yang ada. Namun seiring dengan perkembangannya, pendiri perusahaan mulai menggandeng pihak-pihak lain yang masih termasuk dalam *close-circle family* atau *immediate family* untuk menjadi mitra ataupun partner bisnis, mulai dari saudara, anak, keponakan, cucu hingga akhirnya perusahaan tersebut menjadi *the dynasty of family*.

Survei membuktikan bahwa bisnis keluarga 71% dimiliki oleh generasi pertama, 20% dimiliki oleh penerus pertama dan tidak lebih dari 9% dimiliki oleh

penerus berikutnya (Paisner, 1999; Astrachan, et al., 2003). Hal ini seakan-akan membenarkan kepercayaan yang berkembang di masyarakat bahwa : generasi pertama adalah generasi pembangun bisnis, generasi kedua adalah generasi penikmat, dan generasi ketiga adalah generasi penghancur. Perbedaan cara pandang antara generasi pembangun dan generasi penerus juga merupakan salah satu faktor pendukung terjadinya perpecahan di dalam perusahaan.

Hal inilah yang sekilas dilihat oleh peneliti terjadi di sebuah perusahaan keluarga. PT X adalah sebuah perusahaan konstruksi yang berdiri sejak tahun 1991. Perusahaan ini berjalan konstan hingga saat anaknya menyelesaikan studi masternya di luar negeri dan kembali ke Indonesia pada tahun 2010 dengan niat membantu orang tuanya memperbesar lingkup bisnisnya. Cara pandang si anak terhadap segala sesuatu hal ditambah dengan kemampuan teknologi yang lebih canggih yang ia dapatkan dari sekolahnya selama bertahun-tahun membuat si anak seringkali merasa pilihan yang dibuat oleh orang tuanya tidaklah tepat dan pilihan keputusannya sebenarnya adalah yang pilihan yang terbaik. Beberapa kejadian yang terjadi memang menunjukkan bahwa keputusan yang dibuat si anak seharusnya adalah keputusan yang lebih baik untuk dipilih. Hal inilah yang membuat si anak perlahan-lahan berpikir untuk bekerja sendiri dan tidak berada di dalam perusahaan orang tuanya. Namun, orang tuanya melihat ini sebagai sebuah penunjukkan diri bahwa anaknya lebih mampu dan ingin dikenal oleh orang.

Dari informasi di atas, *main research question* penelitian ini adalah “*Bentuk kepemilikan bisnis apa yang tepat bagi PT X agar tetap dapat menjaga identitas & keharmonisan keluarga serta tetap keberlangsungan hidup perusahaan di masa depan? Main Research Question* diatas didukung dengan beberapa *mini research question* antara lain :

1. Apa tujuan dan bagaimana cara pandang ayah dan anak mengenai perusahaan ini ?
2. Pertentangan seperti apa sajakah yang terjadi dan bagaimana efeknya pada hubungan antara keluarga dan di dalam perusahaan ?

3. Bagaimana bentuk perusahaan yang diinginkan oleh kedua belah pihak, yaitu ayah dan anaknya ?
4. Apa alternatif dan solusi bagi PT X untuk dapat tetap menjaga identitas & keharmonisan keluarga serta tetap menjaga keberlangsungan perusahaan ?

## **LANDASAN TEORI**

### ***Familiness: A Social Capital Theory***

Adler dan Kwon (2002) menyatakan *social capital* adalah kolektivitas dalam struktur internal, hubungan individu atau kelompok dengan kolektivitas yang memberikan kekompakan untuk mencapai tujuan bersama. Secara umum, *social capital* didefinisikan sebagai jumlah sumber daya aktual dan potensial yang ada, tersedia, dan berasal dari hubungan individu atau sosial. Menggunakan perspektif organisasi, Leana dan Van Buren (1999) berpendapat bahwa modal sosial mencerminkan karakter hubungan sosial dalam organisasi, diwujudkan melalui tujuan para anggota yang terlibat. Secara umum *social capital* didefinisikan sebagai norma-norma, nilai-nilai, kerjasama, visi, tujuan, dan kepercayaan yang ada dalam perusahaan keluarga. Pearson et al. (2008) mengusulkan konsep *social capital* sebagai unsur spesifik pada sumber daya *familiness*, dimana dimensi struktural, kognitif dan relasional merupakan perilaku strategis yang relevan dan fenomena sosial dalam suatu perusahaan (Habbershon dan Williams, 1999).

#### **1. Dimensi Struktural *Familiness***

Dimensi struktural *familiness* didefinisikan sebagai interaksi sosial, termasuk pola dan kuatnya ikatan para anggota. Konsep terpenting dalam perusahaan keluarga adalah konsep *appropriable organization*, yaitu bagaimana hubungan antara satu kelompok dapat dipindahkan ke kelompok lain dengan mudah (Coleman, 1988). Penelitian menunjukkan bahwa hubungan struktural keluarga dapat melampaui ikatan yang ditemukan dalam organisasi (Arregle, et al., 2007). *Appropriable organization* mampu menggabungkan dan menciptakan potensi *social capital* yang unik dan melimpah untuk perusahaan keluarga. Ini membuat perusahaan keluarga memiliki

keunggulan menciptakan struktural *social capital* dibandingkan perusahaan non-keluarga karena ikatan jaringan yang telah ada sebelumnya.

## **2. Dimensi Kognitif *Familiness***

Dimensi kognitif *social capital* meliputi sumber daya yang menyediakan representasi, interpretasi dan sistem bersama di antara berbagai pihak (Nahapiet dan Ghoshal, 1998), yang terdiri dari visi dan tujuan, serta bahasa unik, cerita, dan budaya yang dikenal, dipahami dan tertanam kuat dalam suatu kelompok. Visi perusahaan keluarga menurut Lansberg (1999) yaitu memberi makna betapa pentingnya keluarga melanjutkan bisnis keluarga yang sudah ada. Pemahaman bersama diharapkan mampu mempertahankan kolaborasi dan mencapai tujuan keluarga dalam jangka panjang. Dengan demikian, dimensi kognitif *social capital* merupakan suatu hal yang khas di dalam perusahaan keluarga dan tertanam dengan baik dalam sejarah keluarga.

## **3. Dimensi Relasional *Familiness***

Dimensi relasional *social capital* terdiri dari sumber daya yang diciptakan melalui hubungan pribadi, termasuk kepercayaan, norma, kewajiban, dan identitas (Nahapiet dan Ghoshal, 1998). Ikatan pribadi menciptakan hubungan yang unik dan berlangsung lama antara individu dalam kelompok yang nantinya akan mempengaruhi perilaku individu seperti kerja sama, komunikasi, dan komitmen untuk tujuan yang sama.

### ***Familiness* : Sumber Daya Strategis Perusahaan Keluarga**

Kansikas, et al. (2011) melakukan penelitian di Finlandia dan Inggris dan menemukan fakta bagaimana dan mengapa *familiness* menjadi sumber daya strategis bagi perusahaan keluarga.

#### **1. Alpha Ltd.**

Perusahaan ini awalnya dipimpin oleh Bob sesuai dengan visinya sendiri setelah itu, Bob mundur dan menyerahkan kepemimpinan kepada Joe, anaknya. Joe mengambil alih posisi *managing director* Alpha, perusahaan memasuki era baru kepemimpinan. Bob dan Joe adalah tipikal pemimpin yang sangat terbuka akan pendapat dan pandangan ahli, dan mereka memiliki anggota eksternal pada jabatan pimpinan yang

memiliki keahlian masing-masing. Bob memberikan kebebasan kepada Joe untuk membawa perusahaan lebih maju dengan caranya sendiri tanpa terpatri oleh apa yang telah ia lakukan hingga Alpha, Ltd. menjadi seperti saat ini.

Bob dan Joe meyakini bahwa komunikasi yang baik dan suasana keterbukaan antara manajemen dan karyawan adalah sebuah nilai yang baik di dalam perusahaan. Mereka percaya bekerja keras, menghormati satu sama lain sebagai individu, bersikap jujur, memiliki dan memberikan kebebasan untuk berbicara, akan membuat para karyawan berinovasi namun tetap bertanggung jawab. Bob dan Joe menunjukkan keterampilan refleksi diri yang sangat kuat yang membantu mereka dapat dengan mudah bergaul satu sama lain. Istri Bob tidak terlibat dalam bisnis, perannya sebagai pendukung semua orang serta mediator komunikatif di dalam keluarga. Mereka (Bob dan Joe) merasa bahwa keluarga adalah yang utama dan ketika berada pada situasi di mana keluarga dan perusahaan dalam konflik yang serius, mereka semua tetap mengutamakan kepentingan keluarga dan menjadikan perusahaan kepentingan kedua.

*“We want the people here [employees] to feel like they are family, that comes from our home [ . . . ] and if things got really bad here, I would leave, if no reconciliation was possible because then there is no room in the same company for two strong personalities”*

## **2. Beta PLC**

Kepemimpinan perusahaan ini bersifat partisipatif dengan hierarki datar yang memungkinkan hubungan yang dekat antara pemilik perusahaan dengan para karyawan sejak perusahaan ini bermitra dengan perusahaan setaranya. Steven (pemilik-managing director) mengatakan ia bertukar pengalaman dan belajar dari mitra bisnisnya.

Menurut Jill, perusahaan didasarkan pada kerjasama yang sehat dan terus-menerus berinovasi, karena itu mendorong kewirausahaan dalam perusahaan. Jill percaya bahwa bisnis keluarga adalah sumber daya yang positif karena keluarga ingin menumbuhkan kewirausahaan di kalangan karyawan mereka.

Perusahaan ini didirikan oleh ayah Steven dan istrinya. Mereka memulai perusahaan dari awal hingga memiliki dampak besar pada bisnis. Namun, sejak Steven

mengambil alih kepemimpinan bisnis perusahaan dapat berjalan dengan lebih mudah. Steven seringkali berdiskusi pendapat dengan ayahnya yang menurutnya selalu memiliki ide-ide yang bagus dan sebagai konsultan.

Jill menambahkan bahwa keluarga memiliki aturan tidak tertulis untuk tidak terlibat konflik di depan para pemegang saham lainnya pada Rapat Umum Tahunan. Jika ada perbedaan pendapat, mereka akan menyelesaikannya di dalam keluarga. Selama proses suksesi, perusahaan membentuk sebuah Dewan Keluarga untuk bertemu dan membahas apa yang mereka kerjakan. Dewan Keluarga tidak dapat mempengaruhi operasional perusahaan, mereka harus mempertimbangkan direksi pimpinan dan manajemen perusahaan.

### **3. Gamma PLC**

Donald membangun sendiri budaya perusahaan dan visi yang menjadi dasar perusahaannya. Dia adalah seorang penemu dan pengusaha yang berhasil mengkomersialisasikan penemuannya. Suasana inovatif Gamma diperkuat dengan kebebasan yang diberikan kepada karyawan dan lingkungan yang menjamin untuk menciptakan ide-ide baru dan bereksperimen, Donald hanya turut campur jika karyawan tidak berada pada arah yang benar. Ia dikenal dengan profil yang sangat baik sejak orang mengetahui prestasinya dan mengenal perusahaannya. Namun demikian, Donald maupun perusahaannya bergantung pada manfaatnya di masa lalu.

Donald baik dalam mengenali peluang dan ini memberikan kontribusi yang sangat besar untuk pengembangan Gamma. Dalam pengambilan keputusan anggota tim dari manajemen bertanggung jawab untuk memberikan informasi tentang kelayakan rencana Donald dari sudut pandang mereka namun keputusan tetaplah dibuat oleh Donald.

Keterbukaan dan fleksibilitas adalah komponen penting dalam sebuah organisasi kewirausahaan. Gamma memeluk komponen ini dari awal dan mereka telah efektif dalam menciptakan suasana kewirausahaan. Gamma memiliki lebih banyak kebebasan dan fleksibilitas dalam hal pengambilan keputusan karena mereka adalah perusahaan keluarga dibandingkan dengan perusahaan yang merupakan anak

perusahaan dari konglomerat besar, birokrasi akan jauh lebih menuntut, memakan waktu dan akibatnya merugikan pengambilan keputusan. Keterbukaan dan fleksibilitas, kebebasan dan suasana keluarga membuat banyak karyawan merasa positif terhadap tempat kerja ini.

Donald menunjukkan jenis *familiness* individu. Gamma tidak menggambarkan tipe perusahaan dengan tipe *family capital* yang kuat melainkan bentuk *founder capital* yang sangat kuat. Selanjutnya, *familiness* dari keluarga sangat terbatas hanya pada pendiri dan istrinya. Hubungan keluarga memainkan peran yang sangat minimal di Gamma.

Setiap perusahaan memiliki permasalahan yang berbeda-beda, terkait dengan budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan serta gaya kepemimpinan dari setiap leadernya. Hal ini menyebabkan penyelesaian permasalahan dari setiap perusahaan tidak akan sama. Hal ini pula yang menyebabkan tidak adanya suatu bentuk yang paling ideal bagi perusahaan keluarga karena masing-masing perusahaan memiliki permasalahan dan penyelesaiannya masing-masing.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan *explanatory research* dengan pendekatan metode kualitatif, dimana metode kualitatif dapat membantu mendapatkan informasi yang mendalam dan data yang dikumpulkan bersifat fleksibel. Selain itu, metode kualitatif dapat memberikan data yang beragam dan informasi yang mendalam bagi peneliti (Eileen dan Mary, 2001) yang dibutuhkan untuk melakukan *judgement* terhadap hal-hal yang berkaitan dengan penelitian ini.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara dan observasi. Wawancara dan observasi dilakukan pada kedua pemimpin perusahaan saat ini. Observasi juga dilakukan di dalam perusahaan untuk mengamati kegiatan operasional perusahaan serta melihat bagaimana hubungan antara kedua pimpinan perusahaan di dalam perusahaan itu sendiri. Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data primer. Saunders, et al. (2007) menyatakan bahwa data primer

merupakan data yang diperoleh dalam bentuk observasi dan juga interview/wawancara.

Metode teknik analisis data yang digunakan adalah *grounded theory*. *Grounded theory* dihasilkan melalui interaksi yang terus menerus antara pengumpulan data dan analisis berdasarkan pertanyaan yang diajukan yang kemudian dilakukan perbandingan (Strauss dan Corbin, 2008). Dalam *grounded theory* peneliti harus mampu mengembangkan teori-teori yang muncul dari hasil pengamatan.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dari interview dan observasi yang dilakukan oleh peneliti, diketahui bahwa ada persamaan dan perbedaan yang mendasar dari pandangan kedua pimpinan ini terhadap perusahaan. Perbedaan yang paling mendasar terdapat pada sasaran/tujuan perusahaan di masa mendatang. Ini adalah perbedaan yang menjadi awal munculnya perbedaan lain di antara kedua pihak ini. Sang ayah yang tidak memiliki ambisi pencapaian apapun di masa mendatang selain untuk mendapatkan proyek agar perusahaan dapat tetap eksis dan bertahan berbanding terbalik dengan sang anak yang menginginkan pengembangan perusahaan mencakup bidang-bidang konstruksi lainnya.

Selain daripada itu, komunikasi, kepercayaan, dan keterbukaan dari kedua pihak mengambil andil terbesar dalam memperkeruh suasana kedua pihak ini baik itu secara personal maupun hubungannya di dalam keluarga. Seakan ada tembok yang memisahkan ayah dan anak ini. Padahal kita tahu bahwa komunikasi, kepercayaan, dan keterbukaan adalah salah satu kunci kesuksesan perusahaan untuk menghadapi persaingan bisnis yang kian hari kian ketat. Hal ini pulalah yang menyebabkan tidak adanya penyelesaian atas perbedaan sasara/tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan di masa mendatang. Setiap orang memiliki pandangannya masing-masing sehingga tujuan yang ingin dicapaipun tidaklah sama. Bagaimana mungkin sebuah perusahaan dapat berjalan dengan baik jika tidak ada kesamaan tujuan, visi, dan misi dari para pemimpinya. Selain daripada itu, seharusnya tujuan, visi, dan misi perusahaan sudah

mulai diinformasikan kepada seluruh anggota perusahaan agar mereka menyadari apa yang menjadi tujuan perusahaan dan bisa menentukan mana yang boleh dan tidak boleh mereka lakukan.

Tidak adanya keterbukaan antara kedua pihak menyebabkan pertentangan yang terjadi antara kedua belah pihak tidak pernah dibicarakan hingga *clear*, ini menyebabkan masih adanya pihak yang merasa tidak senang dan akhirnya menyebabkan kurang terjalannya hubungan komunikasi antara kedua belah pihak. Masing-masing pihak lebih memilih untuk diam dan tidak membahas permasalahan yang ada. Peneliti melihat sang ayah merasa jika hal ini dibahas hanya akan menimbulkan masalah dan membuat suasana di antara keduanya menjadi tidak enak sehingga Beliau tidak berminat untuk membahas hal ini dengan anaknya. Selain daripada itu, sang ayah juga merasa sang anak tidak pernah mendukung apa yang diinginkannya. Ini menyebabkan adanya jarak di antara kedua pihak. Peneliti pun merasakan hal yang sama selama melakukan observasi di PT X. Ada kecanggungan yang terjadi antar kedua pihak. Di samping itu, tidak pernahnya ada tindakan penyelesaian mengakibatkan sering terulang kembali pertentangan yang terkadang bukan dikarenakan adanya suatu permasalahan tetapi karena masih adanya perasaan kesal/tidak senang dari salah satu pihak.

Untuk bentuk perusahaan yang tepat bagi PT X, ada perbedaan pandangan dasar yang cukup berpengaruh antara Bapak J dan Bapak C. Kedua pihak ini memiliki karakter yang amat sangat berbeda namun masing-masing teguh dengan apa yang menjadi pendapatnya, terutama dalam menjalankan bisnis. Bapak J yang memiliki karakter yang keras tidak menuntut harus seperti apa perusahaannya kedepan. Namun, sang anak memiliki bayangan ingin membentuk perusahaan seperti apa. Walaupun sebenarnya kedua orang ini memiliki pandangan yang sama mengenai pentingnya identitas perusahaan di mana ini menunjukkan bahwa pen jagaan eksistensi atas PT X adalah suatu hal yang penting untuk dilakukan. Menurut peneliti, perlu adanya suatu keterbukaan antara kedua pihak untuk bersama-sama membahas nasib perusahaan ke depannya. Selain membahas, dibutuhkan komitmen dan kepercayaan

serta tanggung jawab dalam membuat keputusan besar terkait perusahaan ini. Penyamaan tujuan, nilai, visi, serta misi perusahaan menjadi sebuah agenda penting yang harus dilakukan.

Untuk perbaikan bagi PT X ke depannya, kedua pihak sepakat bahwa administrasi menjadi sebuah hal yang sangat perlu untuk segera dibenahi karena tentu saja mempengaruhi perusahaan pada saat ini juga di masa mendatang terutama terkait pengembangan usaha ke depannya. Selain daripada itu, perlu adanya perubahan struktur perusahaan kedepannya dengan penambahan sumber daya manusia sehingga setiap bagian dari perusahaan dapat bekerja dengan maksimal sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

Tabel 1  
Ringkasan Pandangan Ayah dan Anak tentang Perusahaan

No	Kategori	Pandangan Ayah	Pandangan Anak	Pertentangan	Efek
1	Komunikasi	Komunikasi yang tidak efektif	Hubungan komunikasi yang lebih baik	Pertentangan terkait Sumber Daya Manusia	Adanya pekerjaan PT X yang terbengkalai, adanya kedekatan Bapak C dengan para karyawan
2	Kepentingan	Kepentingan tunggal	Kepentingan ganda		
3	Sasaran (tujuan) perusahaan	<i>Survive</i>	Berkembang mencakup bidang konstruksi lain	Pertentangan terkait Penggunaan Modal	Intensitas komunikasi yang terjalin antara sang ayah dan sang anak berkurang, sang anak merasa masukannya tidak dihargai
4	Keterbukaan	Belum ada	Penting namun belum tercapai		
5	Kepercayaan	Kepercayaan penuh terhadap anak	Kepercayaan sang ayah terbatas	Pertentangan terkait Rencana Pengembangan Perusahaan	Rencana pengembangan usaha yang tertunda, ada jarak antara sang ayah dan sang anak
6	<i>Personality</i>	Mudah percaya pada orang lain	Sangat berhati-hati pada orang lain		
7	Nilai-nilai yang diutamakan	Komitmen	Biaya, mutu, dan waktu	Pertentangan terkait Penggunaan Material	Penghematan yang berakhir menjadi kerugian
8	Identitas Keluarga	Penting	Penting	Tidak ada pertentangan	Sang ayah dan sang anak ingin menjaga identitas keluarga
9	Berbagi pengalaman dan lobi klien				Sang anak belajar bagaimana menghadapi orang trik-trik bisnis yang digunakan pebisnis

Sumber : Internal

Tabel 2  
Ringkasan Alternatif

	<b>Alt 1 : Perusahaan beroperasi secara independen dalam nama grup yang sama</b>	<b>Alt 2 : Anak-Induk Perusahaan</b>	<b>Alt 3 : Perusahaan melebur menjadi 1 perusahaan</b>
<b>Lini Bisnis</b>	Jasa Konstruksi	Jasa Konstruksi	Jasa Konstruksi
<b>Bentuk Usaha</b>	Perseroan Terbatas	Perseroan Terbatas	Perseroan Terbatas
<b>Segmentasi</b>	Sang ayah akan mengerjakan proyek pemerintah, sedangkan sang anak mengerjakan proyek swasta	Tidak ada pembagian segmentasi pasar. Namun, ada aturan informal, di mana perusahaan tidak boleh mengajukan tender pengerjaan atas satu proyek yang sama.	Tidak ada batasan segmen pasar untuk perusahaan.
<b>Sistem Operasional Perusahaan</b>	Sang ayah bebas mengatur sendiri perusahaannya begitu pula dengan sang anak. Namun, secara informal ada nama grup yang sama	Perusahaan sang anak akan menjadi anak perusahaan sang ayah dimana mereka memiliki kebebasan untuk mencari proyek.	Sang ayah menjabat sebagai komisaris dan sang anak menjabat sebagai direktur. Lobi klien masih dilakukan oleh sang ayah namun bersama sang anak. Sang ayah pun masih melakukan pengecekan pekerjaan di lapangan. Sang ayah juga menjadi konsultan informal sang anak.
<b>Sharing Profit</b>	Tidak ada pembagian keuntungan	Untuk perusahaan sang anak, sang ayah memiliki 40% kepemilikan, sedangkan untuk perusahaan sang ayah, sang anak memiliki 20% kepemilikan.	Sang ayah akan memiliki 70% kepemilikan perusahaan dan sang anak akan memiliki 30% kepemilikan perusahaan.
<b>Konflik</b>	Sangat kecil	Kecil	Cukup tinggi

➤ **Alternatif 1 : Perusahaan beroperasi secara independen namun tetap membawa nama grup**

Pertimbangan peneliti terkait alternatif ini :

1. Perbedaan pandangan mengenai sasaran/tujuan perusahaan serta nilai yang dianut. Dengan alternatif ini masing-masing perusahaan dapat beroperasi secara independen dan terpisah, didukung pula dengan watak mereka yang sama-sama keras maka akan lebih baik jika sang ayah dan sang anak bisa menanamkan sasaran/tujuan yang ingin dicapainya kepada masing-masing anggota perusahaannya sesuai dengan pandangan mereka masing-masing.
2. Menjaga identitas dengan nama grup. Sang ayah dan sang anak sepakat bahwa identitas keluarga adalah suatu hal penting yang perlu untuk dijaga.

3. Pasar konstruksi yang masih sangat besar

Kementerian Pekerjaan Umum, dalam Rapat Kerja Kementrian Pekerjaan Umum di Sanur Bali 3 Maret 2015 menyatakan bahwa pemerintah mengalokasikan hampir 50 persen dari dana pembangunan infrastruktur yang mencapai Rp 62 Triliun untuk pembangunan jalan dan jembatan dan Papua menjadi prioritas utama. ([www.voaindonesia.com](http://www.voaindonesia.com)). Hal ini menunjukkan bahwa masih ada pasar yang sangat besar untuk pekerjaan konstruksi di Indonesia.

Keuntungan memilih alternatif ini :

1. Menekan terjadinya pertentangan. Dengan perusahaan yang berdiri secara independen dan terpisah, maka sumber penyebab permasalahan akan hilang dan tentunya kemungkinan terjadinya pertentangan akan semakin kecil.
2. Keharmonisan hubungan keluarga. Dengan rendahnya tingkat pertentangan yang terjadi antara sang ayah dan sang anak, maka hal ini akan membuat hubungan keluarga menjadi lebih baik dari sebelumnya.
3. Ada pembagian segmen yang jelas antara kedua perusahaan. Pembagian segmen ini diharapkan agar tidak menimbulkan perebutan pasar yang sama dan juga bisa mendukung pelayanan segmen yang lebih maksimal.

Kelemahan dari alternatif ini :

1. Kualitas kerja salah satu perusahaan mempengaruhi *image* grup. *Image* grup secara otomatis akan menjadi *image* perusahaan juga sehingga kualitas kerja salah satu perusahaan mempengaruhi *image* perusahaan yang lain walaupun kedua perusahaan beroperasi secara mandiri.
2. Tidak ada *transfer knowledge*. Dengan beroperasi secara terpisah maka sang ayah akan berfokus mengerjakan pekerjaannya begitu pula dengan sang anak. Sang ayah tidak akan memiliki waktu lagi untuk mengajarkan pengalamannya kepada sang anak.
3. Perusahaan sang anak belum dikenal orang. Sang anak yang baru mulai terjun dalam dunia konstruksi tentu belum banyak dikenal orang. Hal ini menjadi kendala karena pada dasarnya, pekerjaan konstruksi seperti ini sangat

dipengaruhi oleh nama baik dan kepercayaan calon klien terhadap pihak kontraktor.

4. Tidak ada kedekatan antara Bapak dan Anak. Alternatif ini akan mengurangi intensitas hubungan komunikasi di antara sang ayah dan sang anak karena keduanya memiliki dan mengurus perusahaan serta urusannya masing-masing. Hal ini akan berimbas pada hubungan personal antara Bapak dan Anak ini.

➤ **Alternatif 2 : Induk-Anak Perusahaan**

Pertimbangan peneliti terkait alternatif ini :

1. Perbedaan pandangan mengenai sasaran/tujuan perusahaan serta nilai yang dianut. Dengan alternatif ini masing-masing perusahaan dapat beroperasi secara terpisah walaupun ada kesamaan kepemilikan, sang ayah dan sang anak bisa menanamkan sasaran/tujuan yang ingin dicapainya kepada masing-masing anggota perusahaannya sesuai dengan pandangan mereka masing-masing.
2. Menjaga kedekatan antara Bapak dan Anak. Dengan alternatif ini, hubungan antara sang ayah dan sang anak akan tetap terjaga, karena kepemilikan yang ada di masing-masing perusahaan membuat adanya komunikasi yang lebih intens antara keduanya.
3. Ada rasa saling memiliki antara perusahaan. Kepemilikan silang juga menyebabkan adanya rasa saling memiliki perusahaan antara kedua orang ini, maka secara otomatis keduanya akan berperan aktif untuk ikut mengawasi perusahaan agar tetap berjalan pada jalur yang benar dan terhindar dari hal-hal yang tidak diinginkan dan dapat merugikan perusahaan dan diri mereka sendiri.

Keuntungan memilih alternatif ini :

1. Motivasi untuk menjadi yang terbaik. Mereka akan berpacu untuk menunjukkan performa perusahaannya lebih baik dari perusahaan yang satunya. Namun tetap memperhatikan etika bisnis yang ada dan berlaku.
2. Perkembangan perusahaan yang lebih baik. Pada saat salah satu perusahaan mengalami *over capacity*, maka perusahaan akan saling membantu, terutama jika

perusahaan masih memiliki *idle capacity* sehingga kedua perusahaan dapat bekerja dengan baik dan produktif.

3. Hubungan personal yang lebih baik. Dengan berkurangnya pertentangan terkait pekerjaan antara sang Bapak dan sang Anak maka otomatis hal ini akan ikut mempengaruhi hubungan personal di antara keduanya menjadi lebih baik.
4. Struktur kepemilikan tepat untuk perkembangan ke depannya. Alternatif ini memberikan kemudahan untuk perkembangan perusahaan di masa depan dalam membangun bisnis baru yang merupakan anak perusahaan dari perusahaan induk. Kelemahan dari alternatif ini adalah :

1. Administrasi dan keuangan yang rumit. Sifat induk-anak pada perusahaan ini tentu saja menambah suatu pekerjaan baru terkait pencatatan arus kas, pembayaran, serta perhitungan laba di akhir tahun. Rumitnya adalah jika ada proyek yang diserahkan sang ayah kepada sang anak untuk dikerjakan.
2. Identitas keluarga yang tidak nampak. Pada alternatif ini identitas keluarga tidak akan nampak secara kasat mata. Perusahaan sang ayah dan nama baiknya telah dikenal oleh masyarakat. Namun, tidak begitu halnya dengan sang anak. Oleh karena itu, sangat penting untuk juga terus memperkenalkan perusahaan sang anak kepada orang-orang.

➤ **Alternatif 3 : Melebur menjadi 1 perusahaan**

Pertimbangan peneliti terkait alternatif ini :

1. Identitas tetap dan terus terjaga. Pada alternatif ini, hanya akan ada 1 perusahaan yang telah dikenal orang-orang di bawah kepemimpinan sang ayah secara perlahan-lahan akan dialihkan ke bawah pimpinan sang anak. Selain daripada itu, hal ini dipandang sebagai suatu yang wajar sehingga kepercayaan yang telah dimiliki kepada sang ayah dan perusahaannya dapat dengan mudah ditransferkan kepada sang anak.
2. Fokus pengembangan 1 perusahaan. Dengan alternatif ini sang ayah dan sang anak bersama-sama memfokuskan dirinya hanya memikirkan pengembangan dan perbesaran dari perusahaan yang telah ada saat ini.

3. Kerasnya watak dari masing-masing pemimpin ini dilihat oleh peneliti sebenarnya adalah suatu kekuatan bagi perusahaan itu sendiri. Asalkan kedua orang ini memiliki pandangan yang sama dalam menjalankan kepentingan perusahaan.

Keuntungan dari alternatif ini :

1. Kemudahan transisi kepemimpinan. Dengan berada pada 1 perusahaan yang sama, maka perpindahan kepemimpinan sang ayah ke sang anak akan lebih mudah. Ini juga dikarenakan tidak adanya pergantian nama pada perusahaan, selain itu sang ayah juga masih aktif di dalam perusahaan walaupun hanya secara informal.
2. Berbagi pengalaman dan akses. Sang ayah setiap saat bisa memberikan masukan kepada sang anak mengenai masalah yang ada dan penyelesaiannya sesuai dengan pengalaman-pengalaman sang ayah sebelumnya. Di samping itu, sang ayah dapat mengajak sang anak untuk bertemu dengan klien agar secara perlahan sang anak dikenal orang dan lebih mudah untuk dipercayai.
3. Pelaksanaan di lapangan mudah. Dengan statusnya sebagai komisaris perusahaan, sang ayah tentu tidak akan sering ke lapangan mengurus langsung pekerjaan. Sang ayah akan lebih banyak mengurus masalah perhitungan dan perencanaan pembangunan dengan sang anak. Dengan sistematika yang seperti ini, penyelesaian pekerjaan di lapangan akan lebih mudah dikarenakan hanya ada 1 pemimpin yang akan berinteraksi dengan para karyawan.

Kelemahan dari alternatif ini :

1. Hubungan yang kurang harmonis. Melihat watak dari kedua orang ini, sangat mungkin terjadi perbedaan pendapat yang disebabkan adanya perbedaan cara pandang yang dapat menjadi sebuah konflik yang mengganggu hubungan di antara keduanya baik di dalam perusahaan maupun di dalam keluarga.
2. Pengambilan keputusan awal yang tidak fleksibel. Sebagai komisaris, sang ayah tentu memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan perusahaan terutama untuk tujuan jangka panjang. Rencana strategis perusahaan harus menjadi

keputusan bersama antara Beliau dan sang anak. Hal ini tentu saja membutuhkan waktu yang cukup panjang dan menghambat pekerjaan jika tidak ditemukan kesepakatan di antara mereka berdua, walaupun mungkin hal tersebut adalah sebuah peluang terbatas yang sangat baik.

## **REKOMENDASI**

Berdasarkan pembahasan alternatif, alternatif Induk-Anak Perusahaan adalah pilihan rekomendasi yang diberikan oleh peneliti.

- Lini bisnis : Lini bisnis dari PT X dan PT Z adalah jasa konstruksi. Konstruksi dianggap menjadi pekerjaan yang sudah mereka jalani sejak lama dan karena masih adanya prospek besar pada lini bisnis ini.
- Bentuk usaha : Kedua perusahaan jasa konstruksi berbentuk PT (Perseroan Terbatas). Ini didasarkan akan kebutuhan dan juga atas keamanan dari sisi finansial.
- Segmentasi : Tidak ada batasan segmen/target pasar antara perusahaan yang dipimpin oleh sang ayah dengan perusahaan yang dipimpin oleh sang anak. Hal ini membuat sang anak bisa mendapat pengalaman baru tidak hanya dalam mengerjakan pekerjaan swasta.
- Sistem Operasional Perusahaan : Perusahaan sang anak akan menjadi anak perusahaan sang ayah. Kedua perusahaan memiliki kebebasan mencari proyek pekerjaan konstruksi tanpa dibatasi oleh segmentasi pasar tertentu. Saat mendapatkan proyek entah itu melalui lelang atau tidak, perusahaan memiliki kebebasan untuk menentukan apakah proyek tersebut akan dikerjakannya sendiri atau malah akan diserahkan kepada perusahaan yang satunya.

*Sharing Profit* : Kepemilikan perusahaan sang anak adalah 40% atas untuk perusahaan sang ayah dan 60% untuk sang anak sedangkan untuk perusahaan sang ayah kepemilikannya adalah sang ayah (80%) dan sang anak (20%).

Rekomendasi ini didasarkan atas pertimbangan di mana adanya kebebasan bagi setiap pemimpin, yaitu sang ayah dan sang anak untuk menentukan hal apapun terkait dengan perusahaannya namun tetap memperhatikan kepentingan orang lain di dalam perusahaannya.

Selain itu, perlu dilakukan pembenahan pada sistem administrasi dan keuangan perusahaan terutama terkait dengan pencatatan perusahaan, karena pada alternatif ini, dibutuhkan pencatatan yang jelas dan benar sebagai dasar untuk emlakukan perhitungan entah itu pembayaran maupun terkait dengan pembagian *profit sharing*.

Alternatif ini dipandang juga tepat untuk pengembangan usaha di masa depan, di mana perusahaan sang ayah sedang merencanakan pembentukan perusahaan baru di bidang konstruksi yang lain. Selain daripada itu, alternatif ini dipandang peneliti sangat tepat untuk mengakomodir *passion* serta minat bisnis yang berbeda dari masing-masing anak Bapak J (sang ayah).

Namun, dari semua alasan memilih alternatif ini, peneliti mengutamakan alasan hubungan yang lebih baik antara sang ayah dan sang anak baik di dalam perusahaan maupun di dalam keluarga. Harapannya, tidak ada lagi pertentangan di antara kedua pihak ini. Selain itu, peneliti menyarankan adanya satu orang yang sifatnya netral dan mau didengarkan pendapatnya yang akan diposisikan di antara sang ayah dan sang anak sebagai penengah di dalam perusahaan.

Yang terakhir adalah terkait dengan pengenalan perusahaan di mata orang banyak bahwa sebenarnya mereka adalah sama namun dalam perwujudan perusahaan yang berbeda. Hal ini akan membantu orang untuk lebih mudah mempercayai perusahaan baru yang dirintis oleh sang anak.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adler, P.S. dan Kwon, S.W. 2002. *Social Capital: Prospect for a New Concept*. *Academy of Management Review*, 27, 17-40.
- Arregle, J., Hitt, M.A., Sirmon, D.G., dan Very, P. 2007. *The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms*. *Journal of Management Studies*, 441, 73-95.
- Astrachan, Joseph. H dan Shanker, Melissa Carey. 2003. *Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look*. *Family Business Review* : Volume 16, Issue 3, pages 211–219, September 2003
- Clark, T. 2014. *“The Biggest Myth About Family Businesses.”* *Forbes*. <http://www.forbes.com/sites/grouptthink/2014/05/20/the-biggest-myth-about-family-business/> diakses pada 15 November 2014
- Coleman, J.S. 1988. *Social Capital In the Creation of Human Capital*. *American Journal of Sociology*, 93, 291-321.
- Donelley, Robert G. 1964. *“The Family Business”*. *Harvard Business Review*, p.96
- Habbershon, T.G dan Williams, M.L. 1999. *A Resource-based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms*. *Family Business Review*, 12, 1-15.
- 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.
- Kansikas, Juga, Anne Laakkonen, Ville Sarpo, dan Tanja Kontinen. 2011. *Entrepreneurial Leadership and Familiness as Resources for Strategic Entrepreneurship*. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 18 No. 2
- Lansberg, I. 1999. *Succeeding Generations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leana, C.R. dan Van Buren, H.J. 1999. *Organizational Social Capital and Employment Practices*. *Academy of Management Review*, 24, 538-555.

- Nahapiet, J. dan Ghoshal, S. 1998. ***Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage***. *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- Paisner, Marshall B. 1999. ***Sustaining The Family Business***. *Family Business Review*
- Pearson, Allison W., Jon C. Carr dan John C. Shaw, 2008, ***Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective***. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, pp. 949-969.
- Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian;. (2009). ***Research Methods for Business Students, Fifth edition***. United Kingdom: Prentice Hall.
- Strauss, A. L. dan Corbin, J.. 2008. ***Basics of qualitative research : techniques and procedures for developing grounded theory***. Newbury Park, CA: Sage.
- The Jakarta Consulting Group. 2014. **Menguak Perusahaan Keluarga di Indonesia**. <http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/menguak-perusahaan-keluarga-di-indonesia> diakses pada 7 November 2014
- Ward, J. L. 2004. ***Perpetuating the family business. 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business***. New York : Palgrave Macmillan