

Designing A Family Constitution For The Sustainability Of Family Business (Case Study: Rabbit Motor Accessories)

Perancangan *Family Constitution* Untuk Keberlangsungan Bisnis Keluarga (Studi Kasus: Rabbit Motor Accessories)

Laura Natalia¹, Hermeindito²

Magister Manajemen School of Business and Management Universitas Ciputra Surabaya^{1,2}
lauranatalia.alt@gmail.com¹, hermeindito@ciputra.ac.id²

*Corresponding Author

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to propose a design for a family constitution to ensure the sustainability of the family business. A family business is a business model that combines two complex elements: the family, which prioritizes relationships, and the business, which demands professionalism. The intersection of these two elements can potentially trigger conflicts, including conflicts in management, ownership, succession, division of labor, gender differences, and others. A family constitution is a written document containing agreements among family members that regulate several rules and procedures in the family business. The issue to be researched in this study is the design of a family constitution to minimize potential conflicts among family members and to bridge the differences in background and objectives of each family member. This study aims to identify the components that can be included in the family constitution by seeking consensus among family members in the Rabbit Motor Accessories family business. The agreements to be included in the components of the family constitution include agreements on the values and culture of the family business, family business management, family business ownership, and family business governance. This research uses a qualitative descriptive method with a case study approach. The researcher collected data through in-depth interviews with four respondents, consisting of three family members and one expert in the field of family business. This study results in a proposal for a family constitution design that includes agreements on the values and culture of the family business, family business management, family business ownership, and family business governance.

Keywords: Family Business, Family Constitution, Agreements, Values and Culture, Management, Ownership, Governance

ABSTRAK

Tujuan penulisan tesis ini adalah untuk memberikan suatu usulan atas perancangan *family constitution* untuk keberlangsungan bisnis keluarga. Bisnis keluarga merupakan model bisnis yang menggabungkan 2 (dua) unsur kompleks yaitu keluarga yang mengedepankan hubungan atau relasi dan bisnis yang menuntut profesionalisme. Ketersinggungan kedua unsur tersebut berpotensi memicu konflik diantaranya konflik dalam pengelolaan, kepemilikan, suksesi, pembagian kerja, perbedaan *gender*, dan lain sebagainya. *Family constitution* merupakan dokumen tertulis berisi kesepakatan antar anggota keluarga yang mengatur sejumlah aturan dan prosedur dalam bisnis keluarga. Permasalahan yang hendak diteliti dalam penelitian ini adalah perancangan *family constitution* sebagai sarana untuk meminimalisir potensi konflik antar anggota keluarga serta untuk menjembatani perbedaan latar belakang dan tujuan masing-masing anggota keluarga. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan komponen-komponen yang dapat dituangkan dalam *family constitution* dengan mencari kesepakatan di antara anggota keluarga dalam bisnis keluarga Rabbit Motor Accessories. Kesepakatan yang dituangkan dalam komponen-komponen *family constitution* meliputi kesepakatan nilai dan budaya bisnis keluarga, kesepakatan manajemen bisnis keluarga, kesepakatan kepemilikan bisnis keluarga, dan kesepakatan tata kelola bisnis keluarga. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Peneliti mengumpulkan data dengan melakukan teknik wawancara mendalam atau *in-depth interview* dengan 4 (empat) orang narasumber yang terdiri dari 3 (tiga) orang anggota keluarga dan 1 (satu) orang narasumber ahli di bidang Bisnis Keluarga. Penelitian ini menghasilkan suatu usulan atas

rancangan *family constitution* yang mencakup kesepakatan nilai dan budaya bisnis keluarga, manajemen bisnis keluarga, kepemilikan bisnis keluarga, dan tata kelola bisnis keluarga.

Kata Kunci: Bisnis Keluarga, *Family Constitution*, Kesepakatan, Nilai dan Budaya, Manajemen, Kepemilikan, Tata Kelola.

1. Pendahuluan

Indonesia adalah salah satu Negara dengan jumlah bisnis keluarga yang besar. Mayoritas bisnis yang ada di Indonesia memiliki model bisnis di mana kepemilikan serta manajemen perusahaannya dilakukan oleh anggota keluarga baik dalam bisnis berskala kecil, menengah, hingga besar. Price Waterhouse Cooper (PwC) melakukan survey yang menunjukkan bahwa 95% (sembilan puluh lima persen) bisnis yang ada di Indonesia dijalankan oleh keluarga atau dikenal dengan istilah *family business* atau bisnis keluarga.

Bisnis kain batik mengalami perkembangan di bawah pengelolaan Tjokrosaputro. Tjokrosaputro bersama dengan istrinya, Gatini, mulai melakukan produksi kain batik sendiri dan membangun merek Batik Keris. Usaha Batik Keris mengalami kemajuan yang pesat hingga pada tahun 1965, Batik Keris mengalami krisis pertamanya akibat peristiwa Gerakan 30 September (G30S/PKI). Para pemberontak mendatangi dan membuat kerusakan di rumah dan toko milik keluarga Tjokrosaputro sehubungan dengan keikutsertaan Tjokrosaputro sebagai anggota Badan Permusjawaratan Kewarganegaraan Indonesia (Baperki) yang merupakan aliansi Partai Komunis Indonesia (PKI) (Matanansi, 2020).

Bisnis Batik Keris kemudian dijalankan kembali dengan membuka toko baru di daerah Sarinah, Jakarta Pusat pada tahun 1972. Pembukaan toko tersebut tidak hanya dijadikan tempat untuk berjualan kain batik namun juga sebagai tempat pameran batik. Perkembangan bisnis yang semakin pesat juga ditandai dengan didirikannya sebuah pabrik tekstil pada tahun 1974 di Desa Cemani, Kota Surakarta yang berada dalam naungan PT Dan Liris (Danliris). Pabrik tersebut tidak hanya menyuplai material kain ke Batik Keris namun juga ke berbagai pengusaha pakaian di Indonesia (Anisa Risanti Suhita, *et al*, 2022).

Berdasarkan Putusan Pengadilan Tinggi Nomor 1476/PID/2020/PT SBY tertanggal 11 Februari 2021, bisnis keluarga Zangrandi berada dalam naungan PT Zangrandi Prima diwariskan ke seluruh anak-anak Adi Tanumulia setelah Adi Tanumulia dan istri meninggal dunia. Pewaris bisnis keluarga Zangrandi antara lain Adi Tanumulia (Alm.) dan istrinya Jani Limawan (Almh.) memiliki 7 (tujuh) orang anak yaitu Sylvia Tanumulia, Robiyanto Tanumulia, Emmy Tanumulia, Willy Tanumulia, Ilse Radiastuti Tanumulia, Evy Susantidevi Tanumulia dan Grietje Tanumulia.

Batik Keris dan Es Krim Zangrandi merupakan 2 (dua) contoh bisnis keluarga yang masih bertahan hingga saat ini. Kedua bisnis tersebut tidak terlepas dari berbagai potensi konflik yang timbul di dalam bisnis. Potensi konflik utama yang dapat terjadi adalah dalam hal hubungan antar anggota keluarga yang mengelola bisnis dalam hal ini antar saudara kandung ketika generasi sebelumnya memberikan tongkat estafet ke generasi berikutnya. Perbedaan latar belakang dan tujuan yang dimiliki masing-masing anggota keluarga berpotensi menimbulkan konflik di kemudian hari apabila tidak dilakukan langkah-langkah pencegahan agar bisnis keluarga dapat terus bertahan bahkan semakin berkembang di bawah pengelolaan bersama dengan saudara kandung atau anggota keluarga.

Peneliti mengambil contoh dari 2 (dua) bisnis keluarga tersebut untuk menunjukkan beberapa aspek dalam bisnis keluarga yang dapat menjadi potensi konflik di kemudian hari. Aspek-aspek tersebut di antaranya mengenai warisan dan perkembangan bisnis, krisis dan ketahanan, pemisahan manajemen, dan penerusan usaha. Potensi konflik dalam bisnis keluarga tidak dapat dihindari, namun dapat dicegah atau diminimalisir sehingga akibat yang ditimbulkan bila potensi masalah terjadi tidak besar.

Manajemen dan kinerja perusahaan dalam bisnis keluarga berpotensi mengalami berbagai gesekan dan kendala dikarenakan adanya unsur hubungan atau relasi di dalamnya. Di samping itu, terdapat permasalahan-permasalahan yang timbul antar sesama anggota keluarga seperti masalah dalam pengambilan keputusan, pola pikir yang berbeda antara generasi pertama dengan generasi kedua, perbedaan gaya komunikasi, kesenjangan pengetahuan, dan lain sebagainya. Potensi konflik dapat mengakibatkan bisnis keluarga mengalami kemunduran bahkan terancam tutup.

Family constitution atau konstitusi keluarga adalah dokumen tertulis yang berisi dasar-dasar fundamental dan prinsip-prinsip dalam bisnis keluarga (Patrick & Sarah, 2024). *Family constitution* mengatur sejumlah aturan dan prosedur terhadap bisnis keluarga yang disepakati oleh anggota keluarga dengan harapan untuk menghindari konflik dan dapat mengembangkan usaha bisnis keluarga menjadi lebih baik.

Objektif dari perancangan suatu *family constitution* adalah untuk menghindari konflik dalam bisnis keluarga serta memastikan kendali yang akan dijalankan oleh anggota keluarga di dalam bisnis. Peraturan dan kesepakatan dalam *family constitution* ditetapkan untuk menghindari potensi konflik yang dapat timbul oleh karena tumpang tindih antara keluarga baik dalam hal kepemilikan dan/atau tata kelola bisnis keluarga (Arteaga & Menendez-Requejo, 2017).

Peneliti dalam hal ini mengambil studi kasus dari bisnis keluarga yang dimiliki oleh keluarga Peneliti yaitu Rabbit Motor Accessories (Rabbit Motor). Rabbit Motor merupakan bisnis keluarga yang didirikan oleh orangtua Peneliti sejak tahun 2008 dan bergerak dalam bidang manufaktur yaitu produksi dan distribusi kaca spion motor. Produksi kaca spion motor dilakukan di Jakarta dan didistribusi ke berbagai toko atau distributor aksesoris kendaraan bermotor di Jakarta, Medan, Palembang, Bandung, Surabaya, dan Makassar.

Bisnis keluarga Rabbit Motor hingga saat ini belum berbadan hukum. Sejak didirikan, bisnis keluarga ini dikendalikan sepenuhnya oleh kedua orangtua Peneliti. Meskipun bisnis ini dijalankan dengan cara yang masih sangat konvensional, namun bisnis berhasil berkembang hingga saat ini. Pertumbuhan bisnis terlihat ketika produk kaca spion motor Rabbit mulai dipasarkan ke luar daerah Jabodetabek.

Pendiri dan pemilik dari Rabbit Motor sebagai generasi pertama memiliki harapan bahwa bisnis keluarga ini dapat dilanjutkan oleh anak-anaknya dan sudah memiliki keinginan atau rencana untuk menyerahkan tongkat estafet kepada generasi kedua dikarenakan faktor usia. Orangtua sebagai generasi pertama melihat bahwa anak-anaknya sebagai generasi kedua telah cukup umur dan memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk melanjutkan bisnis keluarga.

Family business memiliki berbagai spektrum yang dapat dikaji dan dianalisis lebih jauh di antaranya mengenai warisan dan perkembangan bisnis keluarga, krisis dan ketahanan bisnis keluarga, manajerial di dalam bisnis keluarga, tata kelola bisnis keluarga, manajemen konflik bisnis keluarga, kepemilikan bisnis keluarga, penerus bisnis keluarga, dan lain sebagainya. Perancangan *family constitution* atau tata kelola bisnis keluarga dapat menjadi suatu langkah awal untuk mendapatkan suatu kerangka kerja yang jelas dan terstruktur untuk mengatasi berbagai permasalahan bisnis keluarga serta meminimalisir risiko akan konflik yang dapat terjadi di masa depan. *Family constitution* juga diharapkan dapat membuat bisnis lebih berkembang karena sudah diatur atau dirancang sedemikian rupa.

Penelitian ini diharapkan dapat memunculkan suatu kebaruan yang memperlihatkan pentingnya perancangan *family constitution* untuk mengatur *managerial* atau tata kelola manajemen perusahaan, tidak hanya melihat pada sisi kepemilikan atau pencegahan konflik saja. Di akhir penelitian ini, dengan mengacu pada proses dan hasil penelitian yang dilakukan, Peneliti akan mengusulkan suatu draf *family constitution* yang dapat dijadikan acuan oleh Rabbit Motor Accessories. Oleh karena itu, mengingat pentingnya *family constitution* untuk

keberlangsungan bisnis keluarga, Peneliti melakukan penelitian dengan judul “Perancangan *Family Constitution* untuk Keberlangsungan Bisnis Keluarga (Studi Kasus: Rabbit Motor Accessories)”.

2. Tinjauan Pustaka

Teori Sistem Keluarga Bowen (*The Bowen Family System Theory*).

Teori Sistem Keluarga pertama kali dikembangkan oleh seorang Dr. Murray Bowen yang mempelajari mengenai tingkah laku manusia yang memandang keluarga sebagai suatu unit dengan ikatan emosional dan menggunakan sistem berpikir untuk menerangkan interaksi kompleks yang terjadi dalam unit keluarga. Para anggota keluarga saling memiliki keterikatan emosional yang intens (Strauss Cohen, 2023).

Bisnis Keluarga (*Family Business*).

Family business atau bisnis keluarga adalah sebuah bisnis yang kepemilikan dan kendali utamanya dimiliki oleh keluarga, di mana 2 (dua) atau lebih anggota keluarga terlibat secara langsung pada bisnis tersebut (Brockhaus, 2004). Bisnis keluarga memiliki keunikan karena memiliki kompleksitas di dalamnya yang menggabungkan 2 (dua) unsur yang sebenarnya sulit untuk digabungkan yaitu bisnis dan keluarga.

Management in Family Business.

Salah satu sifat utama dari bisnis keluarga adalah keinginan (khususnya oleh generasi pertama) untuk dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama dan melanjutkan bisnis ke generasi berikutnya (Cerdan & Hernandez, 2013; Miralles-Marcelo *et al.*, 2014). Generasi pertama yang merupakan pendiri dan pemilik bisnis keluarga memiliki sentimental dan sisi emosional tertentu dalam melihat pengembangan bisnis yang dibangun dari 0 (nol) untuk menjadi semakin maju dan dapat diwariskan atau dilanjutkan oleh generasi penerusnya.

Family Constitution.

Family constitution atau biasa dikenal dengan istilah *family protocol*, *family creed*, *family agreement*, atau konstitusi keluarga adalah hasil dari proses komunikasi dan kesepakatan di antara anggota keluarga dalam bisnis keluarga yang dituangkan ke dalam suatu dokumen tertulis yang memuat sekumpulan peraturan dan prosedur mengenai tata kelola bisnis keluarga dan ditandatangani oleh semua anggota keluarga (Carlock & Ward, 2001; Gallo & Tomaselli, 2006; Montemerlo & Ward, 2005; Tapias & Ceja, 2011).

3. Metode Penelitian

Peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif yaitu suatu jenis penelitian yang dilakukan untuk mendapatkan serta mengetahui nilai variabel mandiri tanpa melakukan perbandingan atau menghubungkan satu variabel dengan variabel lainnya. Dalam konteks kualitatif, metode ini mengacu pada prosedur penelitian yaitu menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan, yang didapatkan melalui pengamatan terhadap subjek dan perilaku yang diamati. Penelitian ini tidak bertujuan pada pengujian hipotesis, melainkan lebih berfokus pada deskripsi yang menggambarkan atau menyatakan "apa adanya" terkait variabel, keadaan, atau gejala yang menjadi fokus penelitian.

Penelitian dilakukan di Jakarta Barat, Indonesia. Jangka waktu penelitian dilaksanakan selama 3 (tiga) bulan mulai dari Maret-Juni 2024. Penentuan lokasi ini didasarkan pada:

- Pertama, lokasi subjek penelitian yaitu Rabbit Motor Accessories berada di wilayah Jakarta Barat.
- Kedua, kegiatan usaha produksi Rabbit Motor Accessories juga dilakukan sepenuhnya di wilayah Jakarta Barat.

- c. Ketiga, sepengetahuan Peneliti belum ada yang melakukan penelitian bisnis keluarga secara khusus mengenai perancangan *family constitution* di Jakarta Barat.

Saryono (2010) memberikan definisi penelitian kualitatif yaitu penelitian yang digunakan untuk menyelidiki, menemukan, menggambarkan, dan menjelaskan kualitas atau keistimewaan dari pengaruh sosial yang tidak dapat dijelaskan, diukur, atau digambarkan melalui pendekatan kuantitatif. Metode penelitian kualitatif merupakan sebuah metode analisis yang integratif dan lebih secara konseptual untuk menemukan, mengidentifikasi, mengolah, dan menganalisis dokumen dalam rangka untuk memahami makna, signifikasi dan relevansinya (Bungin, 2003).

4. Hasil dan Pembahasan

Kategori dan Preposisi

Hasil pembahasan dengan menggunakan pendekatan kualitatif menghasilkan 4 (empat) kategori yang menjadi fokus dari penelitian serta menghasilkan 4 (empat) preposisi.

Kategori

Dari penelitian ini didapatkan 4 (empat) kategori yaitu:

a. Kesepakatan terhadap nilai dan budaya dalam bisnis keluarga.

Nilai dan budaya dalam bisnis keluarga dituangkan dalam bagian pembukaan (*preamble*) di dalam *family constitution*. Pada bagian ini dimuat kesepakatan keluarga mengenai latar belakang, sejarah, prinsip, nilai, serta tujuan atau visi keluarga dalam bisnis keluarga. Bagian ini mencakup garis besar strategi perusahaan, rencana pertumbuhan, dan ketentuan lain yang dianggap penting untuk disepakati dalam bisnis keluarga (Arteaga dan Raquejo, 2017).

b. Kesepakatan terhadap manajemen bisnis dalam bisnis keluarga.

Kesepakatan ini mengatur manajemen dalam bisnis keluarga serta menetapkan ketentuan dan syarat untuk mengikutsertakan anggota keluarga dalam bisnis keluarga. Komponen ini mencakup persyaratan pelatihan, pengalaman dan penentuan posisi formal bagi anggota keluarga yang ingin bergabung. Pengaturan ini penting untuk mempersiapkan regenerasi atau penambahan anggota keluarga dalam perusahaan di masa depan. Fokus utama dari bagian ini adalah mengedepankan profesionalitas baik dalam pembentukan struktur organisasi, pengambilan keputusan, serta meminimalisir potensi konflik terkait status dan peran anggota keluarga di dalam bisnis keluarga (Arteaga dan Raquejo, 2017).

c. Kesepakatan terhadap kepemilikan dalam bisnis keluarga.

Komponen ini mengatur aspek permodalan atau saham dalam bisnis keluarga, termasuk kepemilikan dan komposisi pemegang saham, mekanisme peralihan saham, suara mayoritas, dan lain-lain. Ketentuan ini juga melindungi hak dan kewajiban keluarga yang memiliki suara minoritas dalam bisnis keluarga, seperti hak partisipasi, kebijakan dividen, dan perjanjian jual beli saham (Arteaga dan Raquejo, 2017).

d. Kesepakatan terhadap tata kelola dalam bisnis keluarga.

Kesepakatan ini menetapkan batasan sejauh mana intervensi yang dapat dilakukan oleh anggota keluarga terhadap tata kelola bisnis keluarga. Pada bagian ini dimuat kesepakatan guna memastikan bahwa bisnis keluarga dikelola dengan baik dan berkelanjutan. Aspek utama yang diatur di dalamnya adalah mengenai akuntabilitas dan transparansi di dalam bisnis keluarga (Arteaga dan Raquejo, 2017).

Preposisi

Penelitian ini menghasilkan 4 (empat) preposisi yaitu:

a. Kesepakatan terhadap nilai dan budaya dalam bisnis keluarga.

Adapun hasil dari wawancara terhadap 4 (empat) informan yaitu:

Preposisi 1 (P1) mengenai kesepakatan terhadap nilai dan budaya dalam bisnis keluarga yang diajukan berdasarkan hasil wawancara dengan informan adalah:

P1: bahwa kesepakatan terhadap nilai dan budaya dalam bisnis keluarga merupakan aspek fundamental yang menciptakan fondasi yang kuat untuk keberhasilan dan keberlanjutan bisnis. Nilai-nilai seperti integritas, kejujuran, etika, disiplin, kerjasama, kolaborasi, dan komunikasi yang baik, serta pengaruh nilai-nilai keagamaan dan tradisi keluarga, semuanya berkontribusi dalam membangun lingkungan bisnis yang positif dan berkelanjutan. Nilai dan budaya yang disepakati juga dapat berupa aspek-aspek yang dapat mengikat relasi antar anggota keluarga semakin erat secara emosional. Dengan memasukkan nilai-nilai ini dalam konstitusi keluarga, diharapkan tercipta harmoni dan kesejahteraan yang berkelanjutan dalam bisnis keluarga. Hal ini sejalan dengan Teori Sistem Keluarga Bowen di mana dinamika yang kompleks di dalam bisnis keluarga dapat terjadi oleh karena adanya keterikatan emosional yang kuat antar anggota keluarga. Keterikatan emosional tersebut dapat menjadi ancaman namun di sisi lain juga dapat menjadi kekuatan bagi pengembangan bisnis keluarga apabila sesama anggota keluarga dapat saling menjaga dan menghargai satu sama lain melalui nilai dan budaya yang disepakati di dalam bisnis.

b. Kesepakatan terhadap manajemen dalam bisnis keluarga.

Adapun hasil dari wawancara terhadap 4 (empat) informan yaitu:

Preposisi kedua (P2) mengenai kesepakatan terhadap manajemen dalam bisnis keluarga yang diajukan berdasarkan hasil wawancara dengan informan adalah:

P2: bahwa kesepakatan terhadap manajemen dalam bisnis keluarga merupakan elemen kunci untuk memastikan kelancaran, transparansi, dan profesionalisme operasional bisnis. Aspek-aspek yang perlu disepakati dan diatur dalam konstitusi keluarga mencakup struktur organisasi, proses pengambilan keputusan, sistem keuangan dan teknologi informasi, pengembangan dan pelatihan, komunikasi yang efektif, kompensasi dan penggajian, serta peran dan hak kepemimpinan. Preposisi ini didukung oleh hasil wawancara para narasumber melalui *tree node positioning* pada Gambar 5.7 yang menunjukkan bahwa aspek-aspek tersebut penting untuk diatur dalam *family constitution* guna memastikan kelancaran bisnis keluarga.

c. Kesepakatan terhadap kepemilikan dalam bisnis keluarga.

Preposisi mengenai kepemilikan terhadap manajemen dalam bisnis keluarga yang diajukan berdasarkan hasil wawancara dengan informan adalah:

P3: bahwa kesepakatan terhadap kepemilikan dalam bisnis keluarga merupakan elemen krusial yang menentukan kontrol, tanggung jawab, dan keputusan strategis dalam bisnis. Adapun aspek yang perlu disepakati mencakup kepemilikan saham, hak dan kewajiban pemegang saham, serta prosedur pengambilan keputusan. Hal ini selaras dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arteaga dan Raquejo di tahun 2017 yang menyatakan bahwa kesepakatan mengenai kepemilikan perlu diatur guna melindungi hak dan kewajiban anggota keluarga. Preposisi ini juga sejalan dengan penjelasan yang disampaikan oleh Narasumber Ahli (Informan 3A) yang menyatakan bahwa kepemilikan adalah ranah sensitif yang berpotensi konflik sehingga perlu diatur dan disepakati oleh para anggota keluarga.

d. Kesepakatan terhadap tata kelola dalam bisnis keluarga.

Preposisi mengenai kepemilikan terhadap manajemen dalam bisnis keluarga yang diajukan berdasarkan hasil wawancara dengan informan adalah:

P4: bahwa kesepakatan terhadap tata kelola dalam bisnis keluarga merupakan elemen penting untuk memastikan kelancaran, profesionalisme, dan keberlanjutan bisnis di mana aspek-aspek yang perlu diatur di dalam *family constitution* meliputi struktur organisasi, pembagian peran dan tanggung jawab, etika bisnis dan transparansi, serta kode etik (*code of conduct*). Preposisi ini dikuatkan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Khusnul Qotimah (2016) di mana dalam penelitiannya didapatkan hasil bahwa penerapan

good family governance untuk mempertahankan keberlangsungan bisnis keluarga dapat dilakukan dengan menyusun *family constitution*.

Keempat preposisi di atas merupakan komponen-komponen yang penting untuk dipertimbangkan sebagai poin-poin yang diangkat sebagai materi kunci dalam perancangan *family constitution*. Adapun unsur-unsur utama yang didapatkan dari preposisi di atas antara lain:

a. Nilai dan Budaya dalam Bisnis Keluarga.

- 1) **Nilai sebagai pondasi bisnis keluarga.** Informan 1A, 2A, dan 2B sepakat bahwa nilai adalah fondasi utama bagi bisnis keluarga. Informan 1A, 2A, dan 2B juga sepakat bahwa nilai yang disepakati untuk dimasukkan ke dalam rumusan *family constitution* antara lain integritas di mana setiap anggota keluarga menjunjung tinggi kejujuran, etika dan transparansi dalam setiap tindakan dan keputusan. Integritas merupakan nilai dasar yang harus diterapkan oleh setiap anggota keluarga untuk menciptakan lingkungan bisnis yang berkelanjutan. Informan 1A, 2A, dan 2B sepakat bahwa diperlukan kerja sama yang harmonis dan kolaboratif antar anggota keluarga untuk mencapai tujuan bersama.
- 2) **Hubungan harmonis antar anggota keluarga.** Unsur ini menjadi unsur penting yang perlu diatur dalam *family constitution* di mana anggota keluarga dapat saling menjaga hubungan yang harmonis dan akur. Informan 2A dan 2B sepakat bahwa anggota keluarga perlu mengedepankan nilai sosial dalam bisnis yang memberikan manfaat bagi anggota keluarga juga bagi masyarakat luas.
- 3) **Budaya keagamaan** menjadi salah satu unsur yang perlu dipertimbangkan untuk dimasukkan ke dalam *family constitution* (Informan 2B). Penerapan nilai keagamaan tertentu sebagai dasar menjalankan bisnis keluarga yang menanamkan karakter baik dan hubungan yang harmonis menjadi penting untuk operasional bisnis keluarga. Budaya disiplin dan komunikasi juga perlu dibangun untuk menjalankan bisnis keluarga yang baik dan teratur (Informan 2B).
- 4) **Tradisi keluarga dan *emotional attachment*** di mana bagian pembukaan (*preamble*) *family constitution* dapat memuat nilai dan budaya yang mengikat sisi relasi antar anggota keluarga secara erat. Informan 3A mengartikan *emotional attachment* sebagai kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan oleh anggota keluarga untuk menjaga keterikatan emosi satu dengan yang lain. Aspek ini mencakup tradisi yang hendak dijalankan oleh anggota keluarga yang dapat mengikat secara emosional (seperti berlibur dan makan bersama). *Emotional attachment* perlu dibangun sedini mungkin sehingga keterikatan anggota keluarga satu dengan yang lain dapat terus terjaga.

b. Manajemen dalam Bisnis Keluarga.

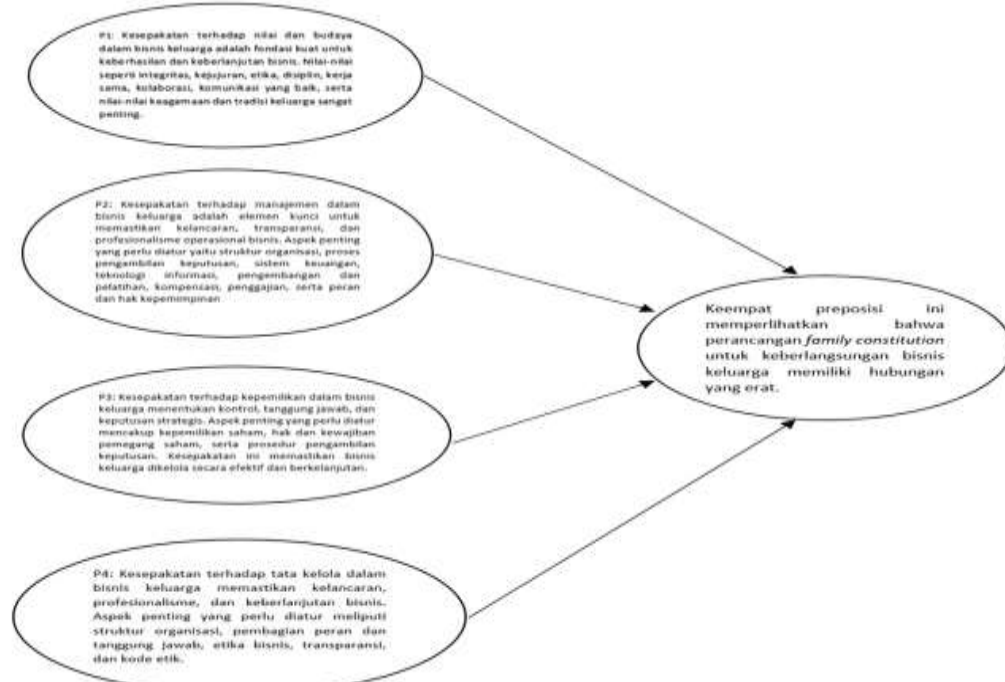
- 1) **Pembentukan struktur organisasi** yang jelas yaitu dengan membuat suatu struktur organisasi yang jelas dan terdefinisi dengan baik untuk memastikan bahwa setiap anggota keluarga memahami peran dan tanggung jawab mereka. Hal ini disepakati oleh Informan 1A, 2A, dan 2B bahwa struktur organisasi yang jelas membantu dalam menghindari kebingungan dalam pengambilan keputusan dan memastikan operasional bisnis berjalan dengan efisien.
- 2) **Proses pengambilan keputusan** dengan transparansi dan keterlibatan anggota keluarga. Di mana pada bagian ini diatur mengenai proses pengambilan keputusan yang transparan dan melibatkan semua pihak terkait (Informan 2A dan 2B). Prosedur pengambilan keputusan harus disepakati untuk memastikan bahwa semua keputusan diambil dengan pertimbangan yang matang dan berdasarkan konsensus.
- 3) **Pengembangan dan pelatihan** atau investasi sumber daya manusia dengan mengatur program pengembangan dan pelatihan bagi anggota keluarga yang terlibat dalam bisnis. Hal ini disepakati oleh Informan 2A dan 2B, di mana pengembangan dan pelatihan

termasuk pelatihan kerja, pengembangan keterampilan manajerial, dan peningkatan kapasitas teknis untuk memastikan bahwa bisnis dijalankan secara profesional.

- 4) **Komunikasi efektif** dengan menetapkan sistem komunikasi yang efektif untuk mencegah miskomunikasi dan konflik dalam bisnis keluarga. Jalinan komunikasi yang baik adalah kunci untuk menjaga hubungan yang harmonis dan operasional yang lancar (Informan 2B).
 - 5) **Sistem keuangan dan teknologi informasi** dengan melakukan penerapan sistem yang terstruktur dan sistematis. Sistem ini mencakup pengelolaan keuangan, audit internal, serta penggunaan teknologi untuk mendukung operasional bisnis (Informan 2A).
 - 6) **Pembagian tugas dan tanggung jawab** yaitu mengatur tugas dan tanggung jawab setiap anggota keluarga secara jelas dan terperinci. Ini termasuk pengaturan mengenai kompensasi atau pemberian gaji bagi anggota keluarga yang terlibat dalam bisnis (Informan 2A dan 2B).
 - 7) **Peran dan hak kepemimpinan** mencakup aturan mengenai siapa yang berhak memegang posisi tertentu seperti CEO, direksi, atau dewan komisaris, serta syarat-syarat untuk mengemban peran tersebut (Informan 3A).
 - 8) **Keterlibatan anggota keluarga** secara khusus menantu dan anak dalam bisnis keluarga. Hal ini termasuk hak dan kewajiban mereka serta aturan mengenai keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan operasional bisnis (Informan 3A).
 - 9) **Pemberian gaji dan kompensasi** terhadap anggota keluarga yang terlibat dalam bisnis keluarga. Seluruh informan sepakat bahwa kompensasi harus ditentukan berdasarkan kontribusi dan peran yang dijalankan oleh setiap anggota.
- c. **Kepemilikan dalam Bisnis Keluarga.**
- 1) **Pengaturan kepemilikan saham** dalam hal kontrol dan keputusan strategis. Seluruh informan sepakat bahwa pengaturan kepemilikan merupakan hal penting yang perlu diatur karena mencerminkan kontrol dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan strategis bisnis keluarga. Saham bukan hanya sebagai bentuk modal tetapi juga sebagai alat untuk mengatur kekuasaan dalam bisnis.
 - 2) **Kriteria pemilik saham** perlu ditentukan dalam *family constitution*. Hal ini meliputi siapa yang berhak memiliki saham dalam bisnis keluarga. Termasuk di dalamnya mencakup ketentuan mengenai porsi kepemilikan saham dan distribusinya di antara anggota keluarga (Informan 3A).
 - 3) **Hak dan kewajiban pemegang saham** dalam hal ini pemahaman anggota keluarga yang memiliki saham harus mengetahui dengan jelas hak dan kewajiban mereka. Informan 2B sepakat bahwa kepemilikan saham membawa tanggung jawab dalam pengawasan dan pengambilan keputusan yang mempengaruhi perusahaan. Prosedur keputusan juga perlu ditetapkan secara jelas dan terbuka dalam menentukan keputusan yang berpengaruh signifikan terhadap bisnis keluarga.
 - 4) **Transparansi dan keterbukaan** yang dilakukan dengan pengelolaan kepemilikan secara transparan dan terbuka termasuk pencatatan dan pelaporan yang akurat mengenai porsi saham yang dimiliki anggota keluarga. Informan 1A, 2A, dan 2B sepakat bahwa keputusan strategis yang diambil dengan konsensus di antara pemegang saham perlu dilakukan untuk menjaga keselarasan dan menghindari konflik.
 - 5) **Aturan teknis dalam kepemilikan** yaitu *technical pruning* pada bisnis keluarga yang sudah berskala sangat besar dan melibatkan lebih dari 3 (tiga) generasi serta penerapan generasional di mana setiap anggota keluarga memahami batasan dan aturan kepemilikan saham berdasarkan generasi (Informan 3A).
- d. **Tata Kelola dalam Bisnis Keluarga**
- 1) **Pengawasan dan pengendalian internal** yang dilakukan untuk memastikan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan bisnis berjalan sebagaimana mestinya (Informan 2A dan

2B). Hal ini termasuk audit internal yang rutin untuk meminimalisir risiko dan menjaga transparansi operasional.

- 2) **Peraturan perusahaan** yang disusun bersama dengan mengatur jalannya operasional dan administrasi bisnis keluarga seperti pengaturan mengenai jadwal kerja dan cuti bagi anggota keluarga dan karyawan non-keluarga (Informan 2A dan 2B). Pembentukan *Standard Operating Procedure* (SOP) yang diterapkan dalam operasional bisnis untuk menjaga konsistensi dan kualitas dalam proses bisnis sehari-hari (Informan 2A dan 2B).
- 3) **Pengelolaan sumber daya** berupa harta dan asset. Para anggota keluarga dapat menyepakati cara pengelolaan harta dan sumber daya bisnis keluarga untuk memastikan penggunaan yang efisien dan berkelanjutan. Pengelolaan ini dapat mencakup asset fisik, keuangan, dan intelektual (Informan 2B).
- 4) **Kualifikasi dan kompetensi** di mana Informan 2A dan 2B sepakat bahwa perlu ditentukan suatu kriteria kualifikasi berdasarkan pengalaman dan kompetensi yang diperlukan untuk memegang posisi manajemen dalam bisnis keluarga. Ini membantu memastikan bahwa posisi kunci dipegang oleh individu yang kompeten dan berpengalaman.
- 5) **Tata kelola korporat** yang mencakup kebijakan berbasis etika dengan menetapkan kebijakan tata kelola yang berlandaskan etika bisnis untuk menghindari konflik kepentingan dan menjaga integritas bisnis. Kebijakan ini mencakup panduan etika kerja, kepatuhan terhadap hukum, dan praktik bisnis yang bertanggung jawab (Informan 2A). Serta transparansi pelaporan dengan mengatur transparansi dalam pelaporan bisnis sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada seluruh pemangku kepentingan, termasuk anggota keluarga dan pihak eksternal (Informan 2B).
- 6) **Code of conduct** yang mencakup nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang dianut oleh keluarga dalam menjalankan bisnis. Code of conduct ini juga mencakup pendidikan dan pelatihan yang harus ditempuh oleh anggota keluarga untuk berpartisipasi dalam bisnis. Serta pengaturan mengenai fasilitas dan kompensasi bagi anggota keluarga yang terlibat dalam bisnis berdasarkan kontribusi dan pelatihan yang mereka ikuti (Informan 3A).



Gambar 1. Empat Preposisi

5. Penutup

Kesimpulan

Kesimpulan yang diperoleh atas hasil pengolahan data pada bab-bab sebelumnya adalah sebagai berikut:

- a. Menurut teori Sistem Keluarga Bowen, keluarga dilihat sebagai suatu unit dengan ikatan emosional yang kuat di mana anggota saling terhubung secara emosional dan ketergantungan satu dengan yang lain. Teori ini menekankan bahwa keluarga memiliki pengaruh mendalam terhadap perasaan, pikiran dan tindakan individu. Pada konteks bisnis keluarga, teori Bowen menyoroti bahwa keterikatan emosional yang intens antara anggota keluarga dapat memengaruhi dinamika bisnis, baik secara positif maupun negatif.
- b. Bisnis keluarga adalah suatu bisnis yang kepemilikan dan kendali utamanya dimiliki oleh keluarga, dengan keterlibatan langsung oleh dua atau lebih anggota keluarga dalam operasional bisnis. Keunikan dari bisnis keluarga terletak pada kompleksitas yang dihasilkan dari penggabungan 2 (dua) unsur yang berbeda yaitu bisnis dan keluarga. Bisnis keluarga memiliki struktur dan dinamika yang kompleks, membutuhkan keseimbangan antara kepentingan bisnis dan hubungan keluarga untuk mencapai keberhasilan dan keberlanjutan jangka panjang. Integrasi yang baik dari kedua unsur ini dapat menciptakan bisnis keluarga yang kuat dan berdaya saing tinggi, sementara ketidakseimbangan dapat mengakibatkan konflik dan potensi kehancuran bisnis.
- c. *Family constitution* adalah suatu dokumen tertulis yang berisi kesepakatan dan aturan yang dibuat oleh anggota keluarga yang terlibat di dalam bisnis keluarga. Dokumen ini mencakup peraturan dan prosedur tata kelola bisnis keluarga yang disepakati oleh anggota keluarga. Isi dari *family constitution* mencakup nilai keluarga, tujuan bisnis, tata kelola, rencana suksesi, kepemilikan saham, hak dan kewajiban anggota keluarga, pemberian kompensasi, dan ketentuan lain yang dianggap penting.
- d. Manfaat atau kegunaan *family constitution* antara lain untuk meningkatkan performa bisnis, mengakomodasi harapan anggota keluarga, meminimalisir potensi konflik, serta mempertahankan keberlangsungan bisnis keluarga.
- e. *Best practice* penyusunan *family constitution* dapat dilakukan dengan bantuan konsultan bisnis keluarga atau diinisiasi oleh anggota keluarga, yang dilakukan secara seimbang dan transparan. Prosesnya melibatkan diskusi dengan mediator, konsultan, atau pihak netral yang dipercaya, serta pengumpulan pandangan dan pemikiran setiap anggota keluarga melalui *personal* dan *group interview*. Informasi yang terkumpul kemudian disusun ke dalam suatu *draft* yang disepakati bersama dan selanjutnya disetujui serta ditandatangani oleh seluruh anggota keluarga.
- f. Adapun komponen-komponen dalam *family constitution* menurut Rocio Arteaga dan Susana Menedez-Raquejo tahun 2017 terdiri dari kesepakatan keluarga dalam nilai dan budaya bisnis keluarga, manajemen bisnis keluarga, kepemilikan bisnis keluarga, dan tata kelola bisnis keluarga.
- g. Kesepakatan terhadap nilai dan budaya dalam bisnis keluarga perlu diatur di dalam *family constitution* sebagai pondasi penting bagi keberhasilan dan keberlanjutan bisnis keluarga. Hal-hal yang diatur di dalamnya meliputi nilai-nilai seperti integritas, kejujuran, etika, disiplin, kerja sama, komunikasi, serta aspek budaya seperti keagamaan dan tradisi keluarga.
- h. Kesepakatan terhadap manajemen dalam bisnis keluarga perlu diatur dalam *family constitution* karena merupakan kunci untuk terciptanya kelancaran, transparansi dan profesionalisme operasional bisnis keluarga. Aspek-aspek yang dapat diatur antara lain mengenai struktur organisasi, proses pengambilan keputusan, sistem keuangan dan teknologi informasi, pengembangan dan pelatihan, komunikasi yang efektif, kompensasi dan penggajian, regenerasi atau suksesi, serta peran dan hak kepemimpinan.

- i. Kesepakatan terhadap kepemilikan bisnis keluarga perlu diatur dalam *family constitution* karena mengatur mengenai kontrol, tanggung jawab, dan keputusan strategis dalam bisnis keluarga. Pada bagian ini diatur mengenai aspek permodalan atau saham, termasuk kepemilikan dan komposisi pemegang saham, mekanisme peralihan saham, suara mayoritas hingga perlindungan terhadap suara minoritas dalam bisnis keluarga.
- j. Kesepakatan terhadap tata kelola bisnis keluarga perlu dimasukkan dalam *family constitution* untuk memastikan bisnis dikelola dengan baik dan berkelanjutan. Bagian ini menetapkan batasan intervensi anggota keluarga terhadap tata kelola bisnis serta mengatur mengenai pengawasan dan pengendalian internal, pemberian peran dan tanggung jawab, etika bisnis, transparansi serta kode etik.

Daftar Pustaka

- Abubakar, H. R. I. (2021). *Pengantar metodologi penelitian*. SUKA-Press UIN Sunan Kalijaga.
- Alderson, K. J. (2018). *Understanding the family business: Exploring the differences between family and nonfamily businesses*. Business Expert Press.
- Arteaga, R., & Menéndez-Requejo, S. (2017). *Family constitution and business performance: Moderating factors*. *Family Business Review*, 30(4), 320-338.
- Bartholomeusz, S., & Tanewski, G. A. (2006). *The Relationship between Family Firms and Corporate Governance*. *Journal of Small Business Management*.
- Bennedsen, M., Fan, J. P., Jian, M., & Yeh, Y. H. (2015). *The family business map: Framework, selective survey, and evidence from Chinese family firm succession*. *Journal of Corporate Finance*, 33, 212-226.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business* (p. 192). New York: Palgrave.
- Chandra, H. (2016). Penyusunan Family Constitution Pada PT. Mil Platinum Bersaudara. *Agora*, 4(2), 361-366.
- Fauziah, I. (2018). *Usulan Family Constitution Bagi Ud. Xyz (Study Kasus Pada Ud. XYZ)* (Doctoral dissertation, Universitas Ciputra Surabaya).
- Fleischer, H., & Prigge, S. (2024). *Family Firms and Family Constitution* (p. 320). Emerald Publishing.
- Kuantitatif, P. P. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Medyawati, V. (2016). Perencanaan Suksesi pada PT Mulia Kemas Gemilang. *Agora*, 4(1), 661-666.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya Bandung.
- Poza, E. J., & Daugherty, M. S. (2010). *Family business*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Priyatni, E., Suryani, A., Fachrunnisa, R., Supriyanto, A., & Zakaria, I. (2020). Pemanfaatan NVIVO Dalam Penelitian Kualitatif: NVIVO Untuk Kajian Pustaka, Analisis Data, dan Triangulasi. *Universitas Negeri Malang*.
- Qotimah, K. (2017). *Perumusan Good Family Business Governance Demi Sustainability Perusahaan (Studi Kasus Pada Cv. K)*.
- Ramadani, V., & Hoy, F. (2015). *Context and Uniqueness of Family Businesses* (pp. 9-37). Springer International Publishing.
- Schweiger, N., Matzler, K., Hautz, J., & de Massis, A. (2023). *Family businesses and strategic change: the role of family ownership*. *Review of Managerial Science*, 1-25.
- Solutions, F. B. (2013). *Family Business Solutions. Your Guide to a Family Constitution*.
- Suhita, A. R., Al Putra, F. A., & Jiwa, G. B. N. (2021). *Global Value Chain Analysis on PT Batik Keris Surakarta*. *Journal of World Trade Studies*, 6(1), 52-63.
- Tandra, O. S., Santoso, W., Hartono, W., Hongdiyanto, C., & Ongkowijoyo, G. (2022). *The Effect of Entrepreneurship Education and Family Business Background on the Intention to*

- Continue the Family Business as the Next Generation on Family Business Students in Ciputra University. International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 6(3), 2241-2247.
- Tedjakusuma, K. L. (2015). Analisis *Supply Chain* Pada Pt. Zangrandi Prima Di Surabaya. *Agora*, 3(1), 485-492.
- Ulrich, P., & Speidel, S. (2023). *The family constitution as an instrument of corporate governance in family-owned companies. In Family Firms and Family Constitution* (pp. 165-173). Emerald Publishing Limited.
- Yopie, S., & Lim, A. (2021). Pengaruh manajemen keluarga, generasi, dan struktur kepemilikan terhadap kinerja perusahaan keluarga yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Akuntansi Trisakti*, 8(2), 249-274.