

## **BAB IV**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bab ini meliputi analisis dan pembahasan dari hasil pengumpulan data yang dilakukan peneliti melalui metode observasi, dokumentasi, dan wawancara mendalam.

#### **4.1. Gambaran Umum**

Sebagaimana kita ketahui bahwa terdapat mitos perusahaan keluarga yang mengatakan jika generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, dan generasi ketiga menghancurkan. Penelitian yang dilakukan *Price Waterhouse Cooper* Indonesia (2018) juga mengatakan jika hanya kurang dari 5% bisnis keluarga di Indonesia yang mampu bertahan hingga generasi keempat atau lebih. Banyak hal yang memicu terjadinya fenomena ini, salah satunya adalah dikarenakan oleh konflik keluarga selama proses suksesi, khususnya suksesi kepemimpinan dan suksesi kepemilikan.

Namun sebenarnya hal ini dapat dihindari dengan adanya perencanaan suksesi dan manajemen konflik yang baik, maka muncullah pertanyaan Bagaimana persiapan Perusahaan Keluarga di Indonesia untuk mengatasi konflik perusahaan keluarga akibat desentralisasi kekuasaan dalam suksesi kepemilikan untuk jangka panjang? Adapun untuk mencapai tujuan penelitian tersebut, maka peneliti mendeskripsikan menjadi beberapa uraian sebagai berikut.

#### **4.2. Pengolahan dan Analisis Data**

##### **4.2.1. Observasi**

Hasil Data Observasi berikut didapatkan peneliti melalui proses pengamatan terhadap perusahaan keluarga di Indonesia secara non-partisipan. Observasi dilakukan peneliti terhadap Perusahaan Keluarga yang ada di Indonesia dengan mengamati kondisi, situasi, proses, serta perilaku perusahaan keluarga dalam konflik suksesi kepemilikan khususnya dari beberapa aspek berikut.

Tabel IV.1 Hasil Observasi terhadap kondisi perusahaan keluarga yang rentan terjadi konflik suksesi kepemilikan

<b>NO</b>	<b>ASPEK YANG DIAMATI</b>	<b>DESKRIPSI HASIL PENGAMATAN</b>
1	Size Usaha-nya	Umumnya konflik besar terjadi pada perusahaan keluarga dengan ukuran menengah ke besar terutama yang sudah sangat besar.
2	Jumlah Anggota Keluarga	Biasanya konflik semakin besar seiring dengan semakin banyak jumlah anggota keluarga yang terlibat.
3	Kondisi Kepemilikan	Kepemilikan saham perusahaan tidak hanya dipegang oleh satu pihak atau ketika jumlah penerusnya lebih dari satu keluarga.
4	Hubungan antar anggota keluarga	Hubungan antar keluarga yang tidak akur tentunya akan semakin memanaskan konflik

Tabel IV.2 Hasil Observasi terhadap Bentuk Perencanaan Suksesi Kepemilikan

<b>NO</b>	<b>ASPEK YANG DIAMATI</b>	<b>DESKRIPSI HASIL PENGAMATAN</b>
1	Secara lisan	Mayoritas keluarga belum memiliki perencanaan yang formal secara tertulis, melainkan hanya dalam bentuk komunikasi secara lisan antar anggota keluarga saja.
2	Secara tertulis	Sebagian perusahaan keluarga yang sudah besar akan membuat perencanaan suksesinya secara formal dan tertulis dengan bantuan para profesional di bidang yang bersangkutan dan membangun yang namanya struktur tata kelola keluarga dengan tujuan mengatur segala sesuatu yang bersangkutan dengan keluarga termasuk di dalamnya perencanaan manajemen dan kepemilikan perusahaan keluarga.

Tabel IV.3 Hasil Observasi terhadap Kebiasaan masyarakat dalam membagi suksesi kepemilikan

<b>NO</b>	<b>ASPEK YANG DIAMATI</b>	<b>DESKRIPSI HASIL PENGAMATAN</b>
1.	Berdasarkan hukum adat	Mayoritas masih mengikuti hukum adat khususnya untuk yang masih kental budayanya

		seperti suku Tionghoa atau suku Batak dan mengabaikan hukum negara dalam hal warisan. Ada juga yang mengikuti hukum agama seperti umat muslim.
2.	Berdasarkan hukum negara	Pembagian berdasarkan hukum negara hanya diberlakukan ketika tidak ada hukum adat dalam keluarga tersebut.
3.	Berdasarkan kemampuan suksesor	Berbeda dengan suksesi kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan kemampuan suksesor, karena kepemilikan itu adalah hak bagi setiap anak.
4.	Dipengaruhi suksesi manajemen	Hanya saja anak yang memimpin perusahaan cenderung akan memperoleh jatah yang lebih besar dibandingkan anak-anak yang lain.

Tabel IV.4 Hasil Observasi terhadap Pelaksanaan Suksesi Kepemilikan

NO	ASPEK YANG DIAMATI	DESKRIPSI HASIL PENGAMATAN
1	Waktu Pelaksanaan Suksesi	Umumnya suksesi kepemilikan dilaksanakan secara bertahap, sebagian dilaksanakan saat pemilik masih ada, dan sebagian lagi setelah pemilik meninggal dunia.
2	Kaitannya dengan suksesi kepemimpinan	Suksesi kepemilikan yang dilakukan pada saat pemilik masih ada umumnya dilakukan sesuai dengan suksesi kepemimpinan baik itu seiring dengan pelaksanaan suksesi manajemen, ataupun setelah suksesi manajemen berhasil dilakukan.
3	Hukum yang mengatur	Kepemilikan saham perusahaan itu termasuk dalam harta pribadi pemilik sehingga secara hukumnya itu diatur dalam <b>hukum warisan</b> dan menjadi hak bagi suami atau istri serta semua anaknya secara sah.
4	Interaksi Anggota Keluarga	Keluarga yang hubungannya akur dan memiliki komunikasi yang baik antar anggota keluarga cenderung meminimalisir potensi terjadinya konflik yang besar.

Tabel IV.5 Hasil Observasi terhadap Konflik Suksesi Kepemilikan dalam Perusahaan Keluarga

NO	ASPEK YANG DIAMATI	DESKRIPSI HASIL PENGAMATAN
1	Konflik yang paling sering ditemui dalam suksesi kepemilikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perebutan hak atas kepemilikan saham dalam perusahaan keluarga</li> <li>- Perbedaan pendapat akan masa depan perusahaan</li> </ul>
2	Penyebab utama konflik dalam suksesi kepemilikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya kecemburuan atau ego antar individu</li> <li>- Keinginan untuk memperoleh haknya</li> <li>- Perasaan tidak <i>fair</i> atau ketidakseimbangan antara apa yang dikerjakan dan apa yang diterima</li> <li>- Ketidaksamaan <i>value</i> dan rencana untuk masa depan perusahaan</li> </ul>
3	Resiko dari konflik suksesi kepemilikan tersebut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menimbulkan perpecahan internal antar anggota keluarga</li> <li>- Menyebabkan perpecahan perusahaan dan bahkan ada yang sampai pada tahap bangkrut atau menutup perusahaan tersebut</li> </ul>

Tabel IV.6 Hasil Observasi terhadap Manajemen atau penyelesaian konflik

NO	ASPEK YANG DIAMATI	DESKRIPSI HASIL PENGAMATAN
1	Edukasi	Tata kelola keluarga dan edukasi terhadap generasi penerus yang baik akan secara efektif mengurangi potensi terjadinya konflik suksesi dalam perusahaan keluarga.
2	Mediasi	Ketika konflik semakin besar dan sudah tidak bisa diselesaikan secara internal, umumnya keluarga akan mencari perantara dari luar sebagai mediator konflik untuk mencari solusi terbaik dalam permasalahan tersebut.

#### 4.2.2. Dokumentasi

Sumber data dokumentasi diperoleh dari kutipan-kutipan yang diperoleh peneliti dari rekaman video seminar terkait suksesi perusahaan keluarga di Indonesia termasuk diantaranya Acara *Indonesia Millennial Summit* “Kisah Lucu

Indomie yang Diklaim Jadi Produk Asli Senegal” pada tanggal 23 Januari 2019 terkait kunci keberlangsungan perusahaan keluarga hingga generasi ketiga, *Entrepreneurship Webinar Series "Family Business : Challenges and Strategies"* bersama Bapak Harman S yang diadakan oleh Program Studi Kewirausahaan Universitas Agung Podomoro pada tanggal 7 November 2020 terkait perencanaan suksesi jangka panjang Paragon, Konstitusi keluarga dari keluarga Subakat, dan manajemen konflik yang dilakukan Paragon, serta Seminar Perencanaan Warisan oleh Bapak Rudhy A. Lontoh pada *Smart Family Business Conference* oleh *Smart FM* pada tanggal 11-12 November 2020. Hasil data mentah dilampirkan dalam bentuk transkripsi pada Lampiran A Transkrip Dokumentasi.

#### **4.2.3. Wawancara Mendalam**

Wawancara mendalam pada penelitian ini dilakukan kepada para informan yang telah memenuhi beberapa kriteria yang sudah ditetapkan, diantaranya adalah informan yang perusahaan keluarganya sedang atau telah mengalami proses suksesi kepemilikan atau informan yang telah memiliki perencanaan suksesi kepemilikan secara jangka panjang untuk keluarganya, dan yang kriteria terakhir adalah jumlah generasi penerusnya minimal dua orang atau lebih.

Sumber data wawancara diperoleh dari proses wawancara yang dilakukan peneliti kepada dua orang informan yang berpengalaman dalam suksesi kepemilikan perusahaan keluarga, diantaranya adalah informan pertama, Ibu Patricia Susanto, selaku CEO dari Jakarta Consulting Group. Beliau sudah mengalami suksesi kepemilikan dan merupakan profesional yang menjadi mediator konflik dan membantu lebih dari 50 Perusahaan Keluarga di Indonesia untuk melakukan perencanaan suksesi dan menyelesaikan konflik suksesi di keluarganya, serta informan kedua adalah Bapak Michael Sung selaku direktur dan penerima suksesi generasi ketiga dari PT. Ever Shine Tex Tbk., sebuah perusahaan keluarga di Indonesia telah mengalami dan sudah menyelesaikan konflik suksesi kepemilikannya.

Wawancara dilakukan secara daring atau *online* dengan menggunakan *Zoom Meeting* dan telepon. Proses wawancara telah direkam dan hasil data

mentah dilampirkan dalam bentuk transkripsi pada Lampiran C Transkrip Wawancara.

#### 4.2.3.1. *Open Coding*

Tabel IV.7 Tabel Reduksi dan Pengkodean Awal untuk wawancara informan 1

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<p><i>Pertanyaan: Untuk para perusahaan keluarga yang melakukan perencanaan suksesi khususnya di Jakarta Consulting Group itu hanya perusahaan yang memang sudah grup besar atau ada juga yang perusahaan menengah ke kecil, Ibu?</i></p> <p>[...] Sekali lagi kalau suksesi kepemilikan itu berbeda dengan suksesi kepemimpinan. <u>Suksesi kepemimpinan itu menyangkut saham dan itu ada kaitannya dengan warisan. Jadinya mungkin itu adalah hak setiap anak, itu adalah hak. Siapapun dia, selama dia itu anaknya, itu adalah hak dia untuk mendapatkannya (1).</u></p> <p><u>Jadi biasanya orang tua kalau memang ada anaknya yang operator, itu biasanya memang operator itu mendapatkan porsi yang lebih besar dan tinggi dibandingkan yang tidak bekerja di perusahaan (2).</u></p> <p>Tetapi di lain itu, kalau misalnya perusahaan masih kecil, Kecil itu kita bicaranya berapa ya..</p>	<p>(1) Suksesi kepemilikan merupakan hak bagi setiap anak untuk mendapatkannya</p> <p>(2) Operator perusahaan cenderung mendapatkan porsi saham yang lebih besar dan tinggi.</p> <p>(3) Masalah dalam suksesi kepemilikan baru muncul ketika ukuran perusahaan sudah besar, umumnya ketika diatas ratusan miliar.</p>	<p>(I.1) Hukum Warisan</p> <p>(I.2) Hubungan Suksesi Kepemilikan dengan Kepemimpinan</p> <p>(I.3) Ukuran Perusahaan yang Signifikan</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<p>Iya jadinya mesti sizenya yang signifikan untuk yang diberantemin. Kalau sizenya signifikan biasanya itu baru kita mulai akan ada permasalahan. Kalau tidak signifikan, biasanya dibawah 30-an (Miliar) itu <i>no big deal</i>. Jadi mesti tunggu besar. Pada saat sudah besar, diatas ratusan, itu baru biasanya terjadi konflik (3). Jadi itu makanya saya tanya tadi kategorinya yang mana ini konfliknya, kalau untuk konflik biasa itu ya umumlah. Tapi kalau kita bicara konflik yang besar itu biasanya ratusan (Miliar) keatas. Kenapa itu menjadi konflik, karena biasanya <i>life reput</i> dari anak-anak semuanya dan generasi berikutnya itu <i>depend</i> kepada perusahaan tersebut (4). Apa yang harus diperhatikan kepemilikan saham, hingga ke kepemilikan saham, yang menjadi <i>configuration</i> mereka mau bawa kemana perusahaan ini. Sejauh mana mereka bisa mengembangkan perusahaan ini, dan sejauh mana mereka caranya mereka mengembangkan. Apakah itu melalui <i>partnership</i>, melalui <i>JV (Joint Venture)</i>, melalui <i>organic group</i>, atau mereka mau <i>unorganic group</i>. Jadi hal-hal tersebut yang biasanya mereka</p>	<p>(4) Konfliknya terjadi karena semua anak dan generasi berikutnya bergantung pada perusahaan induk tersebut.</p> <p>(5) Konfigurasi untuk pengembangan arah perusahaan juga menjadi masalah yang umum ditemukan dalam perusahaan keluarga.</p>	<p>(I.4) Ketergantungan penerus terhadap perusahaan keluarga</p> <p>(I.5) Arah pengembangan perusahaan keluarga</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
menjadi permasalahan di <i>family business</i> (5).		
<p><i>Pertanyaan: Biasanya kapan perusahaan keluarga itu mulai melakukan perencanaan suksesi? (ketika sudah pernah mengalami konflik atau memang sudah dipersiapkan sejak awal?)</i></p> <p>[...] <u>Harus direncanakan biar tau anytime, tapi harus hati-hati ya kalau langsung ditransfer bisa saja diatur lagi (6).</u></p> <p>Kalau kami dari Jakarta Consulting Group selalu merencanakannya adalah dua hal: Kepemimpinan dan <i>Shareholding</i>. <u>Tidak semua orang bisa menjadi pemimpin ya di perusahaan. Jadi masing-masing anggota keluarga harus tau perannya, apakah dia sebagai pemimpin atukah dia sebagai <i>shareholder</i> (7).</u> Itukan jelas ya. <u>Secara hukum sudah jelas, tetapi di ranah keluarga juga harus jelas. Ini yang biasanya menjadi konflik yang tadi itu. Dia yang memimpin dan yang pemimpin itu memiliki saham minoritas (8).</u></p>	<p>(6) Suksesi perlu direncanakan untuk menghindari adanya kejadian mendadak.</p> <p>(7) Penting bagi setiap anggota keluarga untuk memahami perannya masing-masing.</p> <p>(8) Konflik terjadi ketika pembagian peran tidak jelas dalam ranah keluarga.</p>	<p>(I.6) Perencanaan suksesi dibutuhkan</p> <p>(I.7) Pentingnya pemahaman peran anggota keluarga</p> <p>(I.8) Pembagian peran anggota keluarga</p>
<p><i>Pertanyaan: Menurut Ibu, idealnya bagaimana penyusunan rencana suksesi dilakukan? karena dalam sebuah</i></p>	<p>(9) Suksesi kepemilikan sebaiknya</p>	<p>(I.9) Waktu pelaksanaan suksesi</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<p><i>perusahaan jg ada pimpinan. yg mana yg lbh dulu? atau bersamaan?</i></p> <p>[...] <u>Harusnya terpisah, kepemimpinan sebelum, baru kepemilikan setelah kepemimpinan untuk mempersiapkan owner dari perusahaan (9).</u> Itu biasanya yang dilakukan kepemimpinan dalam waktu 5 tahun sampai kalau mereka sudah oke. Sementara kalau kepemilikannya setelah itu.</p>	<p>dilakukan setelah suksesi kepemimpinan selesai.</p>	<p>kepemilikan</p>
<p><i>Pertanyaan: Dan bila Ibu pernah menyaksikan implementasi nya, bagaimana menurut ibu sebaiknya hal ini dilakukan? Contohnya setelah founder atau pemegang saham meninggal dunia?</i></p> <p>Sebelum meninggal dibagikan, setelah meninggal baru dimasukkan kepada wasiatnya. [...] Sebenarnya masih ada faktor-faktor lain yang bisa, karena mereka <u>pada saat mereka sebelum pembuatan wasiat kepemilikan sahamnya pasti berapa persen, ga mungkin 100 persen diberikan kepada anak mereka, mungkin sebagian sekitar 60-70% lah. Lalu setelah beliau tidak ada baru itu dimasukkan kedalam wasiat (10).</u></p>	<p>(10) Suksesi kepemilikan dilakukan sebagian terlebih dahulu baru nanti sisanya dilakukan setelah pemilik tidak ada sesuai dengan pembagian yang telah dibicarakan dalam wasiat.</p>	<p>(I.10) Suksesi kepemilikan secara bertahap</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<p><i>Pertanyaan: Bagaimana jika setelah foundernya meninggal dunia, atau setelah beberapa generasi, perencanaan suksesi yang sudah ditetapkan ini tidak ditaati lagi? Bagaimana solusinya untuk memastikan bahwa family rules ataupun perencanaan suksesi ini akan tetap ditaati oleh para penerusnya?</i></p> <p>[...] <u>Di Indonesia tidak berlaku hukum, kalau kayak di Singapore dan negara lain di luar itu bisa pasti karena ada hukumnya itu bisa. Tapi kalau kita karena memang tidak ada hukumnya, jadi apa namanya ga bisa di diatur (11).</u> Walaupun sudah jelas wasiatnya seperti apa sampai pemiliknya sudah meninggal, tetap saja terjadi <i>dispute</i> karena di Indonesia tidak ada hukumnya. Contohnya kayak <i>trust</i>. Jadinya kalau kamu, <i>you do research in other countries</i>, pasti <i>foreign company</i> ada. Indonesia tidak, mengapa buat perusahaannya jadi DMA karena harus ada yang diuji.</p> <p><u>Kita menggunakannya sebagai musyawarah kompak, di-paraf-in begitu saja. Tidak ada yang bisa mengatur secara detail seperti itu, aset yang ada juga begitu (12).</u></p>	<p>(11) Indonesia masih belum memiliki hukum yang mengatur perencanaan suksesi untuk perusahaan keluarga.</p> <p>(12) Konflik perusahaan keluarga di Indonesia diselesaikan dalam bentuk musyawarah mufakat karena tidak adanya hukum yang mengatur.</p>	<p>(I.11) Indonesia tidak memiliki Hukum Perencanaan Suksesi</p> <p>(I.12) Penyelesaian konflik dengan musyawarah</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<p><i>Pertanyaan: Idealnya perencanaan suksesi itu bisa berlaku untuk berapa lama? Bagaimana jika perencanaan suksesi sudah tidak sesuai lagi dengan kondisi perusahaan secara nyata?</i></p> <p>[...] <u>Waktunya lima tahun harus di update. Selalu diupdate diatas lima tahun jadi sesuai dengan prinsip kontekstualnya juga ya (13).</u></p>	<p>(13) Perencanaan Suksesi perlu di <i>update</i> setiap lima tahun untuk menyesuaikan dengan kondisi aktual perusahaan.</p>	<p>(I.13) Waktu perbaikan perencanaan suksesi</p>
<p><i>Pertanyaan: Kalau suatu saat perusahaan keluarga itu merubah model tata kelolanya, Apa yang perlu dilakukan pemilik terhadap perencanaan suksesinya? Dibuat ulang atau hanya diupdate saja?</i></p> <p><u>Selalu diupdate diatas lima tahun jadi sesuai dengan prinsip kontekstualnya juga ya (14).</u></p>	<p>(14) Perencanaan Suksesi perlu untuk di <i>update</i> setiap lima tahun sekali untuk menyesuaikan prinsip kontekstualnya.</p>	<p>(I.14) Prinsip kontekstual perencanaan suksesi</p>
<p><i>Pertanyaan: Konflik terkait suksesi kepemilikan yang paling banyak ditemui oleh Ibu Patricia itu seperti apa ya?</i></p> <p><u>Ya suksesi sering dihadapi, saham juga kita sering hadapi. Tapi yang paling sering sih kita konflik nilai, masalah ketidaksepahaman akan pengembangan bisnis, begitu sih yang paling sering kita hadapi (15).</u></p>	<p>(15) Konflik yang paling umum dihadapi adalah konflik suksesi saham, konflik nilai, dan ketidaksepahaman akan pengembangan</p>	<p>(I.15) Konflik suksesi saham dan ketidaksepahaman nilai</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
	usaha.	
<p><i>Pertanyaan: Apa yang menjadi perbedaan utamanya dengan konflik dalam suksesi kepemimpinan?</i></p> <p><u>Kalau kepemilikan akan lebih banyak atau lebih sedikit ya karena itukan lebih ke jumlahnya. Tapi kalo pengelolaan itu biasanya akan lebih tercondong kepada power dan lebih ke operasional itu lebih kompleks lagi (16).</u></p>	<p>(16) Konflik suksesi kepemilikan lebih simpel dibandingkan kepemimpinan karena hanya kepada banyak sedikitnya jumlah yang diperoleh.</p>	<p>(I.16) Konflik jumlah saham</p>
<p><i>Pertanyaan: Bagaimana perbedaan strategi dalam manajemen konflik pada suksesi kepemilikan dan kepemimpinan?</i></p> <p>[...] Karena itu akan mempengaruhi untuk <i>family dynamic</i>nya. <u>Lalu berapa keluarga apakah mereka sudah ada yang menjadi penduduk luar negeri, jadi pihak asing, itu semua menjadi pengaruh di suksesi kepemilikan saham . Begitu kan, apalagi nanti kalau sama orang bule-lah, nanti cucunya jadi <i>American</i>. Itu semua pengaruh di kepemilikan saham, tidak pengaruh di kepemimpinan tapi pengaruh di kepemilikan saham(17).</u> Kalau yang kita anggap ini semua orang Indonesia</p>	<p>(17) Anggota keluarga jika menjadi penduduk luar negeri atau pihak asing akan berpengaruh di suksesi kepemilikan saham.</p> <p>(18) <i>Chinese</i> masih banyak membagi kepemilikannya berdasarkan jenis</p>	<p>(I.17) Warga Negara Asing tidak dapat menjadi pemegang saham perusahaan di Indonesia.</p> <p>(I.18) Suksesi kepemilikan dibagi berdasarkan hukum adat</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<p>jadi kita <i>take out the legal risk</i>, itu biasanya tergantung jenjang umurnya. [...]</p> <p>Nah kalau <i>chinese</i> itu kalau yang kotong banget ya yang jaman dulu biasanya yang laki dapetnya lebih banyak, cewe dapetnya lebih sedikit, apalagi kalau yang laki terus umurnya yang pertama dan yang terakhir jaraknya jauh gitu kan. Itu otomatis biasanya yang laki dapetnya lebih banyak. Hal-hal seperti itu masih terjadi (18). Jadi ini banyak sekali yang saham itu terkait dengan hubungan keluarga itu sendiri, dan juga ada juga yang bilang waktu itu dia sudah dikasih terlebih dahulu, untuk <i>invest</i> di bisnisnya sendiri, jadi tidak ada disitu juga. [...]</p> <p>Makanya itu kita melihat menghindari konflik itu dilihat <i>family dynamics</i>nya (19). Anaknya rukun apa nga, kan kalau anaknya ga rukun, bisnisnya ga terlalu besar. Oke bisa dengan cara yang tadi. Ya perusahaan dikasih ke satu anak, yang lain dikasih rumah, aset lainnya. Kalau perusahaannya rukun, kita bilang ya perusahaannya mesti rukun ya terus perusahaannya sudah cukup besar. Aset yang besar adalah saham. Berarti tidak cukuplah segala macam aset, rumah dan</p>	<p>kelamin sejak jaman dulu.</p> <p>(19) Hubungan keluarga atau <i>family dynamics</i> menjadi kunci untuk menghindari konflik.</p> <p>(20) Ketika ukuran perusahaan masih kecil, kepemilikan perusahaan bisa digantikan dengan aset lain, tetapi ketika <i>size</i> perusahaan sudah besar, segala bentuk aset tidak cukup untuk menggantikan saham.</p> <p>(21) Saham dapat dibedakan menjadi <i>voting</i></p>	<p>(I.19) Dinamika keluarga dalam penghindaran konflik</p> <p>(I.20) Perubahan ukuran perusahaan mengubah perencanaan</p> <p>(I.21) Perencanaan pembagian saham perusahaan</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<p>yang lain-lain ga akan cukup untuk menggantikan porsi saham. Berartikan tidak bisa. Nah berarti <i>size</i> bisnisnya juga sangat mempengaruhi, gitu kan. Nah apalagi berikutnya lagi kalau dia sudah Tbk., kalau tbk. Berapa lagi itu omsetnya mungkin sudah T (triliun) misalnya 1-2T (triliun). Mau aset sebanyak apapun ya gabisalah, karena itu adalah bisnisnya disitu. Dan, <i>future incomenya</i> didapatkan dari bisnis (20). Nah hanya bisa dibagikan dalam bentuk <i>share</i> lah. Apakah dia ikut <i>voting share</i>, apakah dia cuma apa namanya <i>share d (dividend)</i> gitu kan, nah itu bisa dilakukan disana biar ga berantem. Tapi itu kalau anaknya nurut-nurut semua ya. Ya kalau perusahaannya anaknya pinter-pinter, mereka juga mau merebutkan kepemimpinannya, itu baru mereka konflik disitu (21). Kalau anaknya nurut, diem aja, itu sih ga masalah. Tapi biasanya kalau <i>family dynamics</i>nya dimana mereka semuanya diajarkan untuk mandiri, untuk independen, itu akan menjadi permasalahan waktu perusahaannya juga besar dan kita tidak bisa menutupi yang tadi itu tidak bisa di</p>	<p><i>share</i> dan <i>dividend share</i> untuk mengurangi konflik antara operator perusahaan dan pemegang saham perusahaan. (22) Semua keluarga itu unik sehingga <i>family governance</i> dan lainnya tidak bisa dibuat generik atau sama semua. (23) Orang tua perlu membagikan hal-hal terkait <i>Family Dynamic</i> sebagai kunci untuk penyelesaian konflik.</p>	<p>(I.22) Family Governance setiap keluarga berbeda</p> <p>(I.23) Dinamika Keluarga sebagai kunci penyelesaian konflik</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<p><i>track out</i> dengan aset-aset yang lain. Jadi kalau <i>family business</i> dibuat <i>generic</i>, itu sangatlah sulit. Menangani sudah berapa <i>family business</i> di Indonesia, <i>i don't know</i>. mungkin sudah menangani sekitar 40-50 <i>family business</i> di Indonesia. Tidak ada satupun yang semua sama. Ga ada kita bisa buat <i>family governancenya</i> sama gitu ya (22). Biarpun semua orang sama kita bu, <i>my family</i> kita normal lah semuanya normal. Tetapi <i>at the end of the day</i>, <i>everything is so unique</i>. Mereka ada <i>family dynamics</i> ini yang menjadi kuncinya. Apakah mereka ada konflik atau tidak, dan itu biasanya orang tua yang tau. Nah tinggal orang tua ini membagikan hal-hal ini lalu dikaitkan dengan <i>family dynamics</i> untuk penyelesaian konflik (23).</p>		
<p><i>Pertanyaan: Apa perencanaan suksesi yang bisa dibuat untuk menghindari konflik akibat perpecahan kekuasaan? Contohnya ketika perusahaannya tiba di generasi tiga atau lebih, dimana jumlah ahli warisnya semakin banyak sehingga menimbulkan desentralisasi atau perpecahan kepemilikan perusahaan?</i></p>	<p>(24) Perencanaan suksesi di Indonesia sulit untuk diterapkan hingga banyak generasi karena tidak ada hukum yang</p>	<p>(I.24) Dasar Hukum Perencanaan Suksesi di Indonesia</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<p><i>Again</i>, tergantung lagi mau dibawa kemana perusahaan ini, mau di keluar bisa, kita bisa selalu IPO untuk mengatakan oke, ambil <i>market value</i>, ambil pasar yang menentukan. Itu juga bisa. [...] Nga bisa sebenarnya, <u><i>again kita ga punya hukumnya. Jadi kita yang set tetapi nanti cucunya mau melanggar nothing that we can do</i></u> gituloh. Jadi kalau di Amerika, di Eropa itukan ada yang namanya <i>(Family) Trust</i> itu kan bisa dititip seperti itu dan itu <i>impossible by law</i>. Kalau di Indonesia itu nga ada, itu sih salah satu permasalahannya. Kita tidak bisa mengatur apa yang akan dilakukan oleh cucu kita (24). Kita bilang sekarang, ga boleh dijual misalnya, tapi kalau cucu kita mau jual mau diapain, mau gimana <i>you're not here anymore</i>. Kalau <u>diluar ada bermacam-macam, bisa dimasukin ke <i>trust</i> itu yang paling umum.</u> [...] Iya, atau kita masukin apa itu namanya, <i>Family Office</i>, segala macam, itu banyak kalau diluar itu tergantung skala bisnisnya juga. Tetapi itu masih bervariasi lah, lebih bervariasi daripada yang di Indonesia. Indonesia belum mengenal hukum yang seperti itu (25).</p>	<p>mendasarinya.</p> <p>(25) Untuk di luar jauh bervariasi hukum untuk perencanaannya, bisa diatur dalam <i>Trust</i> ataupun <i>Family Office</i> tergantung dengan skala bisnisnya.</p>	<p>(I.25) Hukum Perencanaan Suksesi di Luar Negeri</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau Open Coding	Pemadatan Fakta atau Axial Coding
<p><i>Pertanyaan: Dari hasil pengumpulan data dokumentasi sebelumnya saya menemukan jika ada perusahaan keluarga yang membuat peraturan khusus dalam hak kepemilikan perusahaannya seperti: Hanya anak yang sah dari pernikahan yang boleh menerusi perusahaan atau dilihat berdasarkan bloodline sehingga menantu boleh bekerja dalam perusahaan keluarga namun tidak boleh memegang saham, Bagaimana menurut Ibu hal tersebut dapat diimplementasikan? Bagaimana peraturan khusus yang berlaku di dalam perusahaan Ibu?</i></p> <p>Oh iya pasti. [...] <u>Memang tertulis ditandatangani itu bisa. [...] Asal disampaikan dengan benar, akan efektif. Jadi waktu proses pembuatannya, proses kenapa kita ga mau ada menantu masuk, itu harus disampaikan dengan jelas. Itu akan lebih efektif, harus ada komunikasinya juga ya (26).</u></p>	<p>(26) Peraturan khusus untuk suksesi kepemilikan berdasarkan bloodline secara sah akan efektif untuk menghindari konflik selama dilakukan dengan komunikasi yang baik.</p>	<p>(I.26) Perencanaan diatur berdasarkan Bloodline</p>
<p><i>Pertanyaan: Pada seminar sebelumnya Ibu Patricia menyebutkan family governance itu adalah sesuatu yang penting-tidak-penting bagi keluarga, lalu</i></p>	<p>(27) Family Governance akan mereduksi konflik sehingga</p>	<p>(I.27) Pengaruh family governance</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<p><i>sebenarnya seberapa efektif family governance ataupun family council itu dalam penyelesaian konflik keluarga? Bagaimana perannya family governance dalam menangani konflik terkait suksesi khususnya suksesi kepemilikan?</i></p> <p><u>Akan <i>reduce</i> konflik. Kalau dari kita dengan <i>client-client</i> kami itu kita <i>reduce</i> konflik dan mereka lebih fokus kepada bisnisnya. Tidak kepada hal-hal yang.. ini kan hal-hal kecil tapi mengganggu ya (27).</u></p> <p>Iya jadi begitu, fokusnya yang dialihkan, jadi karena sudah didiskusikan, jadinya mereka akan mengalih fokusnya ke bisnis bukan lagi ke konflik keluarga atau masalah isu-isu keluarga.</p> <p>Biasanya siapa yang dituangkan, dan kemudian dia juga lebih diterima oleh semua anggota keluarga.</p>	<p>anggota keluarga bisa lebih fokus ke arah bisnis dan bukan ke isu-isu di keluarga.</p>	
<p><i>Pertanyaan: Pada seminar sebelumnya dikatakan jika mediasi terbaik untuk manajemen konflik dalam perusahaan keluarga adalah kompromi dan kolaborasi. Bagaimana implementasi mediasi tersebut dalam konflik terkait suksesi kepemilikan? Apa yang Ibu</i></p>	<p>(28) Kompromi perlu berakhir dengan suatu solusi, ketika satu pihak menang di satu sisi, dan</p>	<p>(I.28) Kompromi dalam suksesi kepemilikan</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<p><i>maksud dengan kompromi? dan bagaimana pemerataan hak di antara pihak?</i></p> <p>Kompromi ya kita ketemu, ditengah-tengah, mungkin ga terima disepakati, <i>but everybody will get something out of it</i>. Gitu, <i>it's simple to understand</i>. Gimana ya, konteksnya itu mesti ada, <i>when you're talking about family business, it's not..</i> itu ga bisa dipukul rata. Jadi <u>kalau kita ngomong terkait kompromi, itu mesti ada kasusnya apa dulu. Maybe we win in saham, dapat pembagian besar, tapi nanti waktu warisan yang lain mereka dapat lebih besar, itu yang paling mudah kan. Terus mungkin juga kita mau di pengelolaan usahanya, kita mungkin tidak mau yang <i>rapid expansion next five years</i>, kita mau <i>continental changes</i> dulu. Nanti the <i>next five years nya</i> baru kita ngomong <i>rapid changes</i>. Jadinya komprominya harus ada solusinya. Bukan kompromi yang ya udah deh, itu bukan kompromi gitu. Jadinya harus tau ini kita mau kemana (28).</u></p>	<p>kemudian kalah di sisi lain dengan mengetahui kemana kita mau jalan. (29) JCG berperan sebagai mediator untuk membantu perusahaan keluarga dalam menyelesaikan konflik</p>	<p>(I.29) Mediasi sebagai penyelesaian konflik</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<p>(kalau kolaborasi) Itu biasanya lebih di pekerjaan.</p> <p>Dari JCG, <u>Kita melakukan mediasi. [...]</u> <u>kembali lagi ke <i>family dynamics</i>-nya.</u> <u>Kalau yang mereka yang akur-akur cepet,</u> <u>kalau yang salah paham juga cepet, tapi</u> <u>kalau misalnya mereka sudah sangat</u> <u>kronis yang akan sangat lama. (29) [...]</u> Bisa. Tadinya akur, tapi karena sudah ada kesalahpahaman yang terlalu panjang ya jadinya dia tidak akur lagi, bisa seperti itu.</p>		
<p><i>Pertanyaan: Menurut Ibu apa yang menjadi kunci sukses dalam suksesi kepemilikan pada perusahaan keluarga?</i></p> <p><u>Kebersamaan dan juga komunikasi</u> <u>anggota keluarga gitu. Anggota keluarga</u> <u>harus mau komunikasi (30). Tanpa</u> <u>komunikasi itu percuma, kita</u> <u>buang-buang waktu aja. Jadi benar-bener</u> <u>kita harus tau ini apa yang mau kita</u> <u>diskusikan, bagaimana cara komunikasi</u> <u>yang baik kan (31).</u> Gitu dia. Baru kita bisa lanjut.</p>	<p>(30) Kebersamaan dan komunikasi anggota keluarga menjadi kunci sukses dalam suksesi kepemilikan pada perusahaan keluarga. (31) Tanpa adanya komunikasi secara efektif,</p>	<p>(I.30) Kebersamaan dan komunikasi keluarga dalam suksesi kepemilikan  (I.31) Pentingnya komunikasi dalam suksesi kepemilikan</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<p>(<i>Family Meeting</i>) Tergantung keluarganya. Tergantung seberapa sering. Kalau keluarganya sudah ketemu seminggu sekali ya ga usah sering-sering. Kalau keluarganya memang jarang ketemu, ya ayo kita lebih sering gitu.</p>	<p>segala usaha-usaha yang dilakukan hanyalah buang-buang waktu</p>	
<p><i>Pertanyaan: Dari Ibu, bagaimana saran yang bisa diberikan kepada para praktisi dalam perusahaan keluarga terkait manajemen untuk menghadapi konflik dalam suksesi kepemilikannya?</i></p> <p><u>Sejak anaknya kecil aja sudah bisa diberikan bahwa ini adalah milik bersama. Jadi mesti <i>it picks a lot of processes, so you have to plan it, and you have to instill in your family that this is your family business. Like you get your income, life reput, contribution to this community, it's from this company. So what you do to this company matters (32).</i></u></p> <p>Begitu kan. <i>So your impacts to this company matters, its not about the money. The most of the family business that we handle is not, it's never about the money. Mungkin 10% is about the money, but the</i></p>	<p>(32) Anak perlu diberitahu sejak kecil bahwa perusahaan keluarga tersebut adalah milik bersama.</p> <p>(33) Mayoritas konflik pada perusahaan keluarga itu bukan hanya tentang uang, melainkan keterikatan emosional dan juga kontribusinya, sehingga selain dalam keluarga, edukasi juga</p>	<p>(I.32) Edukasi penerus keluarga sejak kecil</p> <p>(I.33) Edukasi dalam perusahaan</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<p><i>rest is about their emotional attachment. about how to contribute to this society nowadays, mostly ke situ. Jadinya you have to instill that in to the family business juga besides to the family (33).</i></p>	<p>penting untuk ditanamkan dalam perusahaan keluarga.</p>	

Tabel IV.8 Tabel Reduksi dan Pengkodean Awal untuk wawancara informan 2

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<p><i>Pertanyaan: Bagaimana kondisi kepemilikan perusahaan keluarga Bapak saat ini? Dipegang oleh satu keluarga atau lebih, ada pemegang dari luar? Untuk pembagian kepemilikannya, ada yang dominan dan pemegang mayoritas saham perusahaan, atau terbagi secara rata untuk saat ini?</i></p> <p><i>So, jadi sebenarnya history-nya kita itu actually di..pas tahun 2015 actually udah ke generasi ke-3. Nah pas 2015 itu basically my family bought out our uncle and his family. Nah basically right now, jadi kita jadi major shareholder in the whole company (1). one family, there</i></p>	<p>(1) Sudah sampai pada tahap generasi ketiga, namun kemudian membeli semua saham milik pamannya hingga sekarang tetap menjadi milik satu keluarga.</p>	<p>(II.1) Membeli saham milik saudara</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<p><i>used to be two families, my uncle sama anak-anaknya, sekarang only one family. In the market we own close to around 80-ish percent of the market cap of our company gitu. Jadi itu emang awal-awalnya dua keluarga, adik-kakak lah intinya Bapak saya sama adiknya dia, dua keluarga, terus di 2015 kita.. Dia, they want to split and they leave the company, then we bought over all their shares gitu.</i></p>		
<p><i>Pertanyaan: Berapa jumlah anggota keluarga yang terlibat dalam perusahaan keluarga untuk saat ini? dan untuk jumlah generasi selanjutnya ada berapa orang? Bagaimana pembagian peran dan hak dari setiap anggota keluarga?</i></p> <p><i>So, basically sebenarnya strukturnya our shareholding family kita sekarang ini sebenarnya ada empat.. lima actually, tapi kan b holdingnya sendiri itu ada.. berlima lah, orang tua dua, sama i actually have another sibling, satu cici (kakak perempuan) lagi. <u>Nah kita bertiga pun juga aktif di perusahaannya meskipun jabatan my sister itu bukan</u></i></p>	<p>(2) Suksesi kepemilikannya sudah dilakukan sebagian bersamaan dengan suksesi kepemimpinan, namun orang tua masih menjadi pemegang saham mayoritas.</p>	<p>(II.2) Suksesi Kepemilikan secara bertahap</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<p>direktur, karena kan <i>me and my brother director, my sister is not</i>. Cuma kepemilikan sahamnya kita bertiga rata. <i>So, the five</i>, bisa dibilang sih <i>my mom and dad is still the majority</i>, baru yang sisanya dibagi tiga ke kita gitu.. dibagi rata lah, kita bertiga rata sebenarnya (2).</p>		
<p><i>Pertanyaan: Saat ini perusahaan Bapak sedang dalam tahap apa untuk suksesinya? Sudah selesai proses suksesi atau masih dalam proses suksesi?</i></p> <p>[...] jadi intinya <i>the priority</i> sekarang ini adalah <i>between</i> antara <i>the founder</i> sama penerusnya dulu nih gitu. [...] <u>jadi sebenarnya awalnya generasi ketiga, sekarang kalau... so basically kan awalnya sudah <i>third generation</i>, sekarang udah balik lagi ke <i>second generation</i>. Jadi kita kan dianggapnya generasi kedua sekarang, karena kan <i>ownernya</i> adalah generasi pertama (3).</u></p>	<p>(3) Setelah <i>buyback share</i>, perusahaan kembali lagi dari konsorsium sepupu menjadi kemitraan saudara.</p>	<p>(II.3) Perubahan model kepemilikan</p>
<p><i>Pertanyaan: Bagaimana perencanaan suksesi dibuat pada perusahaan bapak?</i></p> <p>Belom (dibicarakan), tapi intinya sih yang pasti sudah ada <i>hint-hintnya</i> ya, <i>like</i></p>	<p>(4) Perencanaan suksesinya belum dibicarakan, namun</p>	<p>(II.4) Hubungan Suksesi Kepemilikan dengan</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau Open Coding	Pemadatan Fakta atau Axial Coding
<p><i>either me or my brother yang majority.</i> [...] soalnya saat ini pun untuk strukturnya sendiri, dan <b>udah ciri-cirinya juga basically it's untuk siapa takeover empressnya juga either antara kita berdua dulu gitu loh. Cuma probably kemungkinan besar ya pasti dari segi jabatan dulu, untuk shareholding nya nanti (4).</b></p>	<p>pembagian saham mayoritas akan mempertimbangkan segi jabatan atau manajemen perusahaan juga.</p>	<p>Kepemimpinan</p>
<p><i>Pertanyaan: Bagaimana bentuk perencanaan suksesinya, sudah formal secara tertulis dan disetujui oleh seluruh anggota keluarga atau masih secara lisan?</i></p> <p>Jujur aja dari dulu pengen bikin <i>family constitution</i> ga bikin-bikin. Jadi antara keluarga aja. [...] <b>Sebenarnya, mm basically it's out of the record semua gitu ya, karena kan belum ada tertulis semua. Jadi emang between discussion aja (5),</b> karena <i>right now it's more on</i> bagaimana <i>within five years</i> ada <i>change of management</i>, maksudnya kan karena masa direksinya itu juga ada batas waktunya kan, <i>change of management</i>, dan rencana <i>my father nya</i> ini nih, karena</p>	<p>(5) Perencanaan suksesinya belum ada secara tertulis, namun dalam diskusi antar keluarga saja</p> <p>(6) Perencanaan suksesinya bisa berubah sewaktu-waktu hingga pada waktu pelaksanaannya.</p>	<p>(II.5) Perencanaan suksesi secara lisan</p> <p>(II.6) Perubahan dalam perencanaan suksesi</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau Open Coding	Pemadatan Fakta atau Axial Coding
<p>kan <i>the key person</i> di perusahaan masih bapak saya, jadi apakah dia dimutasikan atau bagaimana, sekalian nanti untuk <i>shareholdingnya</i> itu ikut apa nanti dibagi lagi gitu loh. Itu masih <i>nothing written</i> ya.. <i>It's nothing written but by..itu aja by lisan sih. Jadi bapak ceritanya oh iya kayak gini kira-kira, kayak gini.. kayak gini.. But it's nothing concrete until pas mau dijalankan (6).</i></p>		
<p><i>Pertanyaan: Kapan perencanaan suksesi ini dibuat?</i></p> <p>Karena kan secara umum <i>managementnya</i> cuma begitu juga, dan <i>it just within the three of us</i>. Nah <i>in between of the three of us</i> pun anak-anak kita masih kecil-kecil banget. <i>Jadi kayak my older sister</i> anaknya udah gede tapi juga masih <i>no plan to join the family business, kalau me and my brother</i> anak-anaknya masih ya belum juga SD gitu kan. <i>Jadi we still have time to plan forward</i> lah (7).</p>	<p>(7) Akan dibuat perencanaan resminya ketika generasi berikutnya sudah siap masuk dalam perusahaan.</p>	<p>(II.7) Waktu membuat perencanaan suksesi</p>
<p><i>Pertanyaan: Untuk kondisi keluarga Bapak memiliki dua Perusahaan yaitu</i></p>	<p>(8) Suksesi manajemennya</p>	<p>(II.8) Pembagian suksesi dalam</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<p><i>PT Ever Shine Tex tbk, dan PT. Prima Rajuli Sukses, dalam kondisi ketika yang satunya sudah go-public yang pastinya sudah memiliki shareholder dari luar keluarga dan yang satunya masih dimiliki oleh keluarga sendiri, Bagaimana perbedaan dalam perencanaan suksesi untuk kedua perusahaan tersebut?</i></p> <p>Mmm, sebenarnya jabatan kita rangkap sih, so <i>basically the directors in Ever Shine Tex</i> itu menjadi direktur juga di Prima Rajuli Sukses, cuma jujur aja <i>this is the fun part</i> ya. <u>Untuk punya dua perusahaan, bisa aja nih kayak gini, like waktu itu <i>i mention to my brother</i>, yaudah gua jadi PresDir di atas, lu jadi PresDir dibawahnya, sama aja kan, dua-duanya PresDir haha, bisa aja kan, karena <i>function</i> perusahaannya sedikit berbeda (8). Jadi memang <i>Ever Shine Tex</i> sendiri sekarang <i>is functioning as a trading company</i>, kalau Prima Rajuli Sukses sebagai produsennya gitu loh.</u></p>	<p>kemungkinan dibagi menjadi dua yang satu di <i>main company</i>, dan satu lagi di anak perusahaan.</p>	<p>perusahaan induk dan anak perusahaan</p>
<p><i>Pertanyaan: Kapan suksesi kepemilikan dilakukan? Bersamaan dengan suksesi</i></p>	<p>(9) Suksesi kepemilikannya</p>	<p>(II.9) Tahap pembagian</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<p><i>kepemimpinan atau secara terpisah? Mengapa? Jika secara terpisah, kapan suksesi kepemilikan dalam perusahaan Bapak itu dilakukan? Disaat generasi atasnya masih aktif dalam perusahaan atau setelah generasi atasnya sudah tidak ada?</i></p> <p>Udah sebagian.. Nah untuk perencanaan yang whole with the majority shareholders once orang tuanya retire dan lain-lain itu masih belum sampai sana (9).</p>	<p>sudah dijalankan sebagian dan akan diselesaikan setelah orang tua pensiun.</p>	<p>suksesi kepemilikan</p>
<p><i>Pertanyaan: Bagaimana perencanaan untuk pembagian kepemilikannya, apakah secara rata atau ada strategi dan kriteria yang dipakai untuk pembagian kepemilikan ini? Contohnya harus merupakan anak yang sah secara hukum, atau menurut bloodline sehingga menantu dilarang memegang saham, dan lainnya? Pasti nya kaum penerus itu memiliki kepentingannya masing-masing dan biasanya menuntut yang namanya keadilan, lalu bagaimana perencanaan suksesi keluarga Bapak menanggapi masalah seperti ini?</i></p>	<p>(10) Pada generasi satunya tidak bisa membangun perusahaan dengan nama sendiri karena masih merupakan WNA, baru dilakukan pembalikan nama nantinya ketika founder sudah menjadi WNI.</p>	<p>(II.10) Warga Negara Asing tidak dapat menjadi pemegang saham perusahaan di Indonesia.</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<p>Ada, <i>so basically the truth nya</i> gini Sherly, Mmm sebenarnya <i>if we look at the history</i> jadi sebenarnya <i>Pres.Comm</i> sekarang itu itu mama saya. Presiden Komisarisnya itu mamanya saya. [...]</p> <p><u>Nah awal-awal <i>historynya</i> itu PT tersebut itu didirikan oleh bapaknya mamanya saya karena WNI, kakeknya saya WNA gitu loh. Nah <i>once they got married and everything</i>, terus Bapak saya juga sudah jadi WNI, nah di tukar balik namanya gitu (10).</u> Tapi dari segi <i>holdingnya</i> sendiri ya masih ada nama mama saya gitu. [...]</p> <p><u>Jadi waktu itu pun di jamannya <i>my uncle and my dad</i>, masing-masing ada <i>holding company</i> lah, masing-masing ada <i>holding company</i> lah, masing-masing ada itunya sendiri, tapi yang peran itu adalah yang lelaki gitu. Masih keluarga <i>chinese</i> totok lah, bisa dibilang begitu (11).</u></p> <p>[...] Tapi <i>so basically</i> waktu itu, mm.. Bukan peraturan sih, <u><i>i would say it is an unhidden rule</i>. [...]</u> Iya, jadi emang <u>menantu-menantu itu pun juga saat ini sih ga ada yang kerja di perusahaan kita (12).</u></p>	<p>(11) Sebagai keluarga yang masih sangat kental budaya Tionghoanya, lelaki yang mengambil peran utama.</p> <p>(12) Terdapat <i>unhidden rules</i> bahwa menantu tidak ikut dalam masalah perusahaan.</p>	<p>(II.11) Pengaruh budaya Tionghoa dalam perusahaan keluarga</p> <p>(II.12) Perusahaan diatur berdasarkan <i>bloodline</i></p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<p><i>Pertanyaan: Bagaimana perencanaan untuk menghindari perpecahan kepemilikan saham dalam seiring proses suksesi untuk menghindari desentralisasi kekuasaan? Bagaimana jika dalam beberapa generasi kedepan jika pemegang saham perusahaannya terbagi menjadi banyak orang? Seperti mungkin digantikan sahamnya dengan harta lain yang senilai ?</i></p> <p>Nga sejauh itu, kita belum sejauh itu. [...]</p> <p>S : Tapi bisa diambil contohnya dari generasi sebelumnya diantara papanya pak michael dengan pamannya pak michael gitu ya, kita bisa mengambil contohnya dari sana. Berarti itu dia itu <u>untuk menghindari desentralisasinya itu akhirnya dia memisahkan diri dari perusahaan gitu kan ya (13)</u> pak?</p> <p>M : Iya.</p>	<p>(13) Memisahkan diri dari perusahaan merupakan salah satu cara yang dilakukan oleh keluarga informan untuk menyelesaikan konflik dalam suksesi kepemilikan.</p>	<p>(II.13) Memisahkan diri dari perusahaan untuk penyelesaian konflik</p>
<p><i>Pertanyaan: Dari hasil pengumpulan data dokumentasi saya ada perusahaan keluarga yang sudah memiliki perencanaan untuk memisahkan perusahaan keluarganya supaya proporsi</i></p>	<p>(14) Tidak berencana untuk memisahkan kepemilikan anak perusahaan dan</p>	<p>(II.14) Induk dan anak perusahaan tidak dipisahkan</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<p><i>kepemilikan sahamnya tetap utuh di tangan satu orang. Apa keluarga Bapak berencana untuk memisahkan antara PT Ever Shine Tex dan PT Prima Rajuli Sukses kepada dua suksesor yang berbeda? Mengapa?</i></p> <p><u>Untuk anak perusahaan sih sebenarnya nga, karena kita udah streamline, dulu kita ada PT-PT lainnya kita udah tutup-tutup-in, digabungin semua disini gitu, Jadi untuk anak perusahaan sebenarnya nga (14).</u> cuma dari segi <i>in the eventually each of us</i>, ya kita ada itunya sendiri lah, <i>we try to do our own empire nya</i> juga yang besar, gitu.</p> <p>[...] Selain itu, balik lagi <i>you're right, i know some friends</i> yang tidak dimasukan ke perusahaan induk, tapi dibikin.. <u>dikasih dana lah mungkin dikasih dana, suruh mereka bikin perusahaan anak sendiri atau <i>affiliated company</i>, nanti sudah terbukti apakah perusahaan tersebut dibeli gitu kan, atau mungkin ya dia bisa jalan sendiri mandiri tanpa perlu masuk ke <i>family businessnya</i> sendiri (15).</u> Ada yang kayak gitu sih.</p>	<p>perusahaan induk</p> <p>(15) Ada perusahaan keluarga yang memberikan dana kepada generasi berikutnya untuk membangun usaha baru di luar perusahaan induk.</p>	<p>(II.15) Penerus membangun usaha baru diluar perusahaan induk</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<p><i>Pertanyaan: Apakah Bapak sudah merencanakan suksesi perusahaan kedepannya? Apa yang Bapak rencanakan dan bagaimana rencana tersebut berkaitan dgn keluarga inti Bapak maupun keluarga besar? Bagaimana peran para profesional pada rencana suksesi tersebut?</i></p> <p><u>Jujur aja dari dulu pengen bikin <i>family constitution</i> ga bikin-bikin. Jadi antara keluarga aja. Soalnya.. Mm.. bisa dibilang sih <i>even though we're listed</i>, tapi <i>we're a very family..simple and family business</i> lah, intinya gitu kan (16).</u></p> <p><u>Tergantung ya, <i>basically</i> karena <i>key position i would say</i> emang masih dipegang keluarga. Tapi emang kayak <i>posisi-posisi tertentu yang memang kita udah bisa lepas sih kita lepasin</i> (17).</u></p> <p>Kayak <i>finance accounting is actually independent</i>, terus produksi <i>my parents still in director of the operations</i> tapi bawah-bawahannya juga <i>independent</i> semua. Jadi intinya <i>more of like</i> kita ga perlu <i>day to day</i> tapi harus ada <i>monitoringnya</i> aja gitu. [...] <i>Strategi</i> lah,</p>	<p>(16) Belum membuat <i>family constitution</i> karena masih keluarga yang sederhana.</p> <p>(17) Keluarga berperan dalam memegang <i>key position</i>.</p>	<p>(II.16) Belum ada <i>family constitution</i></p> <p>(II.17) Peran keluarga dalam perusahaan</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<p>pelaksanaannya udah ada orang masing-masingnya sendiri, kita hanya lebih ke.. Ada lah kita juga ada maksudnya <i>project-project</i> apa yang kita harus turun ke <i>detail</i>, cuman secara umum sudah bisa berjalan sendiri dan kita jadi <i>final decision maker</i> aja jadinya gitu.</p>		
<p><i>Pertanyaan: Dalam kondisi perusahaan keluarga Bapak yang sudah pernah mengalami proses suksesi, bagaimana perbedaan untuk perencanaan suksesi antar generasinya? Diadaptasi sesuai dengan kondisi aktual, atau dibuat sama seperti generasi sebelumnya? Mengapa?</i></p> <p>Sebenarnya kalau misalnya untuk yang di tahun 2015 itu sih bisa dibilang <i>good</i> contoh ya untuk kita juga, <u>karena kan udah kita pelajari lah maksudnya cara mereka juga baiknya kayak gimana, jeleknya kayak gimana gitu kan pas kita pisah (18), jadi setidaknya antara bertiga pun kita <i>do everything</i> secara musyawarah juga, jadi harus didiskusikan, disepakati di tiga belah pihak gitu kan, kalau nga nanti ga jalan.</u></p>	<p>(18) Perencanaan suksesinya mempelajari dari suksesi generasi sebelumnya.</p> <p>(19) Segala sesuatu dilakukan dengan musyawarah untuk menghindari kecemburuan atau kerahasiaan antar keluarga.</p>	<p>(II.18) Pengaruh suksesi generasi sebelumnya</p> <p>(II.19) Musyawarah dalam manajemen konflik</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<p><u>between the siblings</u> lah. Jadi kita tidak ada contohnya kecemburuan atau kerahasiaan antara kita masing-masing (19).</p>		
<p>Pertanyaan: <i>Bagaimana dengan pengelolaan masalah dalam keluarga? Siapa yang bertugas untuk mengelola masalah-masalah dalam keluarga? Bagaimana tugas-tugas terkait permasalahan tersebut ditangani? Mohon digambarkan struktur tata kelola keluarga saat ini (seperti family governance/ family council).</i></p> <p><u>Basically</u> antara kita bertiga sih udah didiskusikan, justru malahan saya yang makanya kan saya udah bilang kan tadi. Bapak maunya A, kita maunya B, yaudah Bapak mau ga mau ikutin B gitu kan (20). Soalnya juga toh dia juga udah bilang, intinya perusahaan kalian punya kok, bukan saya punya lagi dalam lima tahun, jadi ya udah. Ya jalannya mau kayak gimana, cuma kalau jalannya salah kan ya pasti saya kasih tau gitu.</p> <p>karena kita kan <i>majority</i> iya, dan kita juga di <i>BOD</i>-nya juga iya, <i>so</i> lebih</p>	<p>(20) Segala sesuatu akan didiskusikan bersama dan disepakati berdasarkan hasil voting</p> <p>(21) Suara voting dilihat dari kepemilikan saham dan bukan identitas dalam keluarga.</p>	<p>(II.20) Pengambilan suara dalam manajemen konflik</p> <p>(II.21) Suara dihitung berdasarkan persentase saham</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<p>gampang lah untuk jalanin <i>what we want to do</i> kan gitu kan. <u>Cuman balik lagi nih satu lagi yang lucu tadi saya lupa bilang, kenapa saya bilang Bapaknya mau A, anaknya tiga mau B, karena kita bertiga lebih besar daripada dia, Jadi kalau tiga di <i>combine</i>, lebih besar. [...] jadi emang lucu aja sih kenapa waktu itu juga Bapak saya baginya kayak gitu, jadi dia masih kayak 40-<i>something</i> sisanya dibagi ke kita gitu loh. Tapi kalau kita <i>combine</i> bertiga, lebih besar dari dia (21).</u></p>		
<p><i>Pertanyaan: Bagaimana keluarga Bapak menghadapi konflik selama proses suksesi khususnya untuk kepemilikan? Bagaimana penyelesaiannya? Di banyak organisasi saat ini, biasanya ada coach yang menjadi mediator, bagaimana peran tersebut dalam organisasi Bapak?</i></p> <p><u>Nah itu ada, tapi itu jadi bisa dibilang ada <i>grand-uncle</i> lah, jadi dia ke level kakek gitu yang mediasi. [...] Anggota keluarga tapi bukan dari lini ini, pindah lini gitu kan, adeknya kakek intinya gitu lah (22).</u></p>	<p>(22) Penyelesaian konflik dibantu oleh mediator yang merupakan saudara yang lebih senior dari luar keluarga pemilik.</p>	<p>(II.22) Mediator dalam penyelesaian konflik</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<p><i>Pertanyaan: Bagaimana komunikasi dilakukan dalam keluarga Bapak, melalui pertemuan keluarga secara rutin untuk membahas permasalahan yang ditemui terkait keluarga atau seperti apa?</i></p> <p>Biasanya sih kita ada <i>family meeting</i> jadi kalau memang misalnya, balik lagi <i>at the moment</i> kalau misalnya ada sesuatu pasti bapak saya yang keluarin isu topiknya lah, tapi akan didiskusikan antara kita bertiga juga. Jadi biasanya <i>family meeting</i> itu antara bapak dan tiga anak gitu kan. Dan konsensusnya pasti ya <i>majority</i> lah. Jadi contohnya kalau misalnya Bapaknya mau A, tapi anaknya tiga-tiganya mau B ya ikutin anak, mau ga mau kan haha. [...]</p> <p><u>Sementara karena rata-rata anaknya semua di direksi, kita sih bulanan ada rapat direksi, dan kita ikut sertakan juga cici saya juga, karenakan dia sebenarnya levelnya itu GM. Jadi kita perbulan sih ada ketemu untuk urusan bisnis lah. Tapi kalau untuk urusan diluar bisnis sih rata-rata dirumah, kita juga setiap minggu ada acara keluarga lah, intinya</u></p>	<p>(23)</p> <p>Permasalahan terkait perusahaan keluarga dibahas setiap bulan dalam rapat direksi, sementara untuk masalah keluarga dibahas dalam acara keluarga.</p>	<p>(II.23)</p> <p>Pelaksanaan <i>family meeting</i></p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<u>informal setting</u> bicara tentang yang lain-lainnya (23).		
<p><i>Pertanyaan: Menurut Bapak Michael, apa yang menjadi kunci dari kesuksesan proses suksesi kepemilikan perusahaan pada keluarga Bapak?</i></p> <p><u>Communication</u> sih, jujur aja balik lagi dikarenakan apa yang terjadi waktu yang kita <i>split</i> itu karena ada kecemburuan (24). Jujur aja kayak kecemburuan antara adik dan kakak, dan itupun juga makanya juga antara kita bertiga bilang “udah, istri ga usah ikut”, karena itu juga ada <i>influencenya</i> dari istri-istrinya disana, begitu loh. Karena di waktu itu belum ada peraturan bilang oh istri ga boleh ikut kerja, istri ga boleh gini. Nah sama saat itu jadi, <i>uncle</i> saya punya istri, anak-anaknya punya mantu juga tetep ada bantu lah intinya, jadi kan bantu-bantu jadikan kelihatan dalam perusahaan kan, nah itu juga jadi ada ngomong-ngomong juga gitu “Oh iya ini kenapa lu kayak gini, kenapa saudara lu kayak gini..<i>uncle</i> lu kayak gini?” gitu kan (25).</p>	<p>(24) Komunikasi menjadi kunci dari kesuksesan proses suksesi.</p> <p>(25) Konflik sebelumnya terjadi akibat kecemburuan serta edo dari campur tangan istri ataupun menantu keluarga dalam perusahaan sehingga disepakati dalam keluarga bahwa pasangan tidak ikut dalam perusahaan.</p> <p>(26) Segala sesuatu terkait pembagian hak dan kewajiban dalam perusahaan</p>	<p>(II.24) Komunikasi dalam manajemen konflik</p> <p>(II.25) Kecemburuan dan ego yang memicu konflik</p> <p>(II.26) Pembagian hak dan kewajiban dalam</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<p>Nah itulah <u>mengakibatkan kecemburuan</u>, <u>nah intinya kan biar kita <i>fair</i>, sekarang juga diantara kita bertiga adik-kakak ya komunikasi aja, jadi biar tidak ada yang apa itu..jadi ga ada kesitu “Oh kok <i>you benefitnya</i> ini, kok gua ga dapet” atau yang lain-lain gitu, nga, jadi <i>fair-fair</i> an aja gitu kan. Dan contohnya kayak <i>me and my brother kan actually director</i>, jadi contohnya kalau <i>transport</i> lah, makanan-makanan sama <i>client</i> lah atau apa kan itu, <i>its very enforceable</i> gitu kan, jadi ya kita pun juga ya <i>what's fair</i> lah, maksudnya kan apa yang bisa kita <i>remersed</i>, apa yang harus kita <i>remersed</i>, kita ada <i>fine line</i> yang kita bisa ikutin gitu loh (26). Meskipun tidak ada di peraturan perusahaan, tapi antara kita-kita pun juga itulah maksudnya kalau misalnya kita keluar makan ya jangan makan-makan yang mahal-mahal gitu kan, bawa <i>client entertainment</i> juga yang batas wajar aja kan gitu.</u></p> <p>Terus kalau misalnya ada kayak <i>investment-investment</i> yang besar juga pasti antara kita didiskusiin dulu, perlu</p>	<p>didiskusikan dan disepakati bersama.</p>	<p>perusahaan</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
atau nga, perlunya berapa dan lain-lain karena kan menyangkut dengan hutang.		
<p><i>Pertanyaan: Dari pengalaman Bapak Michael sendiri apa saran yang bisa diberikan kepada para praktisi dalam perusahaan keluarga terkait manajemen untuk menghadapi konflik dalam suksesi kepemilikannya?</i></p> <p><u>Kalau dari my own experience nya sendiri, yang paling penting itu komunikasi sih, openness dan sharingnya antara siblings atau cousin dan lain-lainnya. Jadi basically whatever you need to say, say it gitu loh (27).</u></p> <p>Jangan nanti di diem terus dari kecil jadi bukit, sampai menumpuk jadi terlambat gitu. <u>Karena issues-issues meskipun berasanya seperti petty issues, sebenarnya mungkin jadi its actually a big issue gitu kan. Jadi isu-isu apapun juga itu dibicarakan aja. [...] malahan lebih kecil lebih gampang diselesaikan gitu loh, dibandingin kalau misalnya udah numpuk gitu jadi besar (28).</u></p> <p>Sebenarnya <i>actually</i> ya kalau saya lihat itu dari semua <i>kind of family business</i> itu</p>	<p>(27) komunikasi dan keterbukaan menjadi poin penting dalam manajemen konflik dalam suksesi kepemilikan keluarga.</p> <p>(28) Isu-isu yang dianggap kecil bisa menjadi besar, sehingga semua isu butuh dibicarakan.</p> <p>(29) Manajemen untuk keadilan dalam perusahaan keluarga dapat diwujudkan dengan</p>	<p>(II.27) Komunikasi dan keterbukaan dalam manajemen konflik</p> <p>(II.28) Penyelesaian isu dalam keluarga</p> <p>(II.29) Kompensasi berdasarkan kinerja kerja</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<p><i>quite similar</i>, jadi contohnya ada yang di <i>management</i>, ada yang nga, dan terkadang-kadang itu masalahnya gini, kadang-kadang ada perusahaan keluarga itu ada orangnya yang tidak di <i>management</i> tapi digaji, itu yang sebenarnya <i>it's not good</i>, karena bakal <i>have a conflict</i> gitu kan. Karena kan kok ini orang ga kerja, saya kerja mati-matian, tapi kok dia digaji gitu. [...] yang sebenarnya bisa membedakan adalah <i>salarynya</i>, contohnya gini secara kepemilikan <i>if</i> kita rata, beban tugasnya beda, itu dari <i>salary</i> atau <i>bonusnya</i> yang bisa kita atur, gitu kan, jadi <i>based on performance</i> lah (29). <i>Compensation based on performance</i>, nah tapi balik lagi, <i>shareholding</i> kan ya intinya contohnya kalau dari kepemilikan kan ya dari dividen doank. Kalau misalnya orang tersebut tidak di <i>management</i> dan lain-lain <i>ideally</i> emang gak di gaji, tapi dia mungkin mendapatkan <i>benefitnya</i> dari dividen atau yang lain-lainnya yang dari hak kepemilikan gitu kan.</p> <p><i>S : Oooo, berarti kalau untuk perusahaan bapak itu untuk sharenya itu</i></p>	<p>menerapkan sistem kompensasi berdasarkan kinerja kerja personal.</p> <p>(30) Perbedaan ambisi antar anggota keluarga terhadap masa depan perusahaan akan mengakibatkan konflik</p>	<p>(II.30) Generasi berikutnya harus memiliki ambisi yang sama terkait masa depan perusahaan</p>

PERTANYAAN DAN TRANSKRIP	CODING	
	Kode atau <i>Open Coding</i>	Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i>
<p><i>hanya kayak share D aja ya pak, ga ada voting share atau bagaimana, ga ada pembagiannya?</i></p> <p>Kalau di Indonesia kan ga ada, Indonesia kan semua satu, tipe sahamnya kan cuma satu. [...] Betul, tapi setau saya sih di Indonesia itu ga ada sistem kayak gitu, di Singapura dan di Amerika ada, kalau Indonesia setau saya nga ada, semuanya <i>both thing shares</i>.</p> <p>[...] cuma yang penting antara <i>management</i> dan keluarganya aja sih sepakat gitu. <i>I have feel ya from the past</i> itu ya cara jalannya begitu supaya lebih lancar, kalau nga pasti ada konflik lagi.</p> <p>[...] Iya, tapi <u>yang penting intinya juga searah, antara generasi keduanya mau bawa perusahaan kemana itu searah. Bahayanya itu kalau udah ada ambisi masing-masing, maunya A maunya kesini, B maunya kesana, C maunya kesana, udah susah deh. Itu pasti untuk secara <i>company</i> juga nga bagus (30).</u></p>		

#### 4.2.3.2. *Axial Coding*

## PERENCANAAN SUKSESI KEPEMILIKAN PERUSAHAAN KELUARGA

*Hambatan dalam perencanaan suksesi kepemilikan perusahaan keluarga:*

1. Suksesi kepemilikan merupakan hak bagi setiap anak dan diatur dalam hukum warisan di Indonesia.

*“Suksesi kepemimpinan itu menyangkut saham dan itu ada kaitannya dengan warisan. Jadinya mungkin itu adalah hak setiap anak, itu adalah hak. Siapapun dia, selama dia itu anaknya, itu adalah hak dia untuk mendapatkannya.” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).*

2. Indonesia tidak memiliki hukum khusus untuk perencanaan suksesi keluarga.

*“Di Indonesia tidak berlaku hukum, kalau kayak di Singapore dan negara lain di luar itu bisa pasti karena ada hukumnya itu bisa. Tapi kalau kita karena memang tidak ada hukumnya, jadi apa namanya ga bisa di diatur.” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).*

*“..again kita ga punya hukumnya. Jadi kita yang set tetapi nanti cucunya mau melanggar nothing that we can do gituloh. Jadi kalau di Amerika, di Eropa itu kan ada yang namanya (Family) Trust itu kan bisa dititip seperti itu dan itu impossible by law. Kalau di Indonesia itu nga ada, itu sih salah satu permasalahannya. Kita tidak bisa mengatur apa yang akan dilakukan oleh cucu kita.” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).*

3. Warga Negara Asing tidak bisa menerima suksesi kepemilikan berupa kepemilikan saham di perusahaan Indonesia.

*“Lalu berapa keluarga, apakah mereka sudah ada yang menjadi penduduk luar negeri, jadi pihak asing, itu semua menjadi pengaruh di suksesi kepemilikan saham . Begitu kan, apalagi nanti kalau sama orang bule-lah, nanti cucunya jadi American. Itu semua pengaruh di kepemilikan saham, tidak pengaruh di kepemimpinan tapi pengaruh di kepemilikan saham.” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).*

*“Nah awal-awal historynya itu PT tersebut itu didirikan oleh bapaknya mamanya saya karena WNI, kakeknya saya WNA gitu loh. Nah once they got married and everything, terus Bapak saya juga sudah jadi WNI, nah di tukar balik namanya gitu.” (wawancara dengan informan 2, Desember 2021).*

4. Perencanaan suksesi dilakukan secara lisan antara anggota keluarga.

*“Sebenarnya, mm basically it’s out of the record semua gitu ya, karena kan belum ada tertulis semua. Jadi emang between discussion aja.” (wawancara dengan informan 2, Desember 2021).*

*“It’s nothing written but by..itu aja by lisan sih. Jadi bapak ceritanya oh iya kayak gini kira-kira, kayak gini.. kayak gini.. But it’s nothing concrete until pas mau dijalankan.” (wawancara dengan informan 2, Desember 2021).*

*Dorongan dalam perencanaan suksesi kepemilikan:*

1. Perencanaan suksesi dibutuhkan untuk menghindari konflik akibat kejadian mendadak

*“Harus direncanakan biar tau anytime, tapi harus hati-hati ya kalau langsung ditransfer bisa saja diatur lagi.” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).*

2. Banyak hukum di luar negeri yang mendukung perencanaan suksesi

*“..diluar ada bermacam-macam, bisa dimasukin ke trust itu yang paling umum. [...] Iya, atau kita masukin apa itu namanya, Family Office, segala macam, itu banyak kalau diluar itu tergantung skala bisnisnya juga. Tetapi itu masih bervariasi lah, lebih bervariasi daripada yang di Indonesia. Indonesia belum mengenal hukum yang seperti itu.” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).*

*Pertimbangan dalam perencanaan suksesi kepemilikan:*

1. Pembagian proporsi dalam suksesi kepemilikan dengan mempertimbangkan suksesi kepemimpinan

*“Jadi biasanya orang tua kalau memang ada anaknya yang operator, itu biasanya memang operator itu mendapatkan porsi yang lebih besar dan tinggi dibandingkan yang tidak bekerja di perusahaan.” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).*

*“udah ciri-cirinya juga basically it’s untuk siapa takeover empressnya juga either antara kita berdua dulu gitu loh. Cuma probably kemungkinan besar ya pasti dari segi jabatan dulu, untuk shareholding nya nanti.” (wawancara dengan informan 2, Desember 2021).*

*“Untuk anak perusahaan sih sebenarnya nga, karena kita udah streamline, dulu kita ada PT-PT lainnya kita udah tutup-tutup-in, digabungin semua disini gitu, Jadi untuk anak perusahaan sebenarnya nga.” (wawancara dengan informan 2, Desember 2021).*

2. Kondisi dan pendapat generasi selanjutnya terhadap perusahaan keluarga

*“Jadi kayak my older sister anaknya udah gedean tapi juga masih no plan to join the family business, kalau me and my brother anak-anaknya masih ya belum juga SD gitu kan. Jadi we still have time to plan forward lah.”(wawancara dengan informan 2, Desember 2021).*

3. Hukum Adat yang umumnya digunakan sebagai dasar pembagian suksesi kepemilikan

*“Nah kalau chinese itu kalau yang kotong banget ya yang jaman dulu biasanya yang laki dapetnya lebih banyak, cewe dapetnya lebih sedikit, apalagi kalau yang laki terus umurnya yang pertama dan yang terakhir jaraknya jauh gitu kan. Itu otomatis biasanya yang laki dapetnya lebih banyak. Hal-hal seperti itu masih terjadi.” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).*

*“Jadi waktu itupun di jamannya my uncle and my dad, masing-masing ada holding company lah, masing-masing ada holding company lah, masing-masing ada itunya sendiri, tapi yang peran itu adalah yang lelaki gitu. Masih keluarga chinese totok lah, bisa dibilang begitu.” (wawancara dengan informan 2, Desember 2021).*

4. Pemerataan pembagian suksesi kepemilikan

*“Untuk punya dua perusahaan, bisa aja nih kayak gini, like waktu itu i mention to my brother, yaudah gua jadi PresDir di atas, lu jadi PresDir dibawahnya, sama aja kan, dua-duanya PresDir haha, bisa aja kan, karena function perusahaannya sedikit berbeda.”(wawancara dengan informan 2, Desember 2021).*

5. Perubahan model kepemilikan akan mempengaruhi perencanaan suksesi kepemilikan

*“jadi sebenarnya awalnya generasi ketiga, sekarang kalau... so basically kan awalnya udah third generation, sekarang udah balik lagi ke second generation. Jadi kita kan dianggapnya generasi kedua sekarang, karena kan ownernya adalah generasi pertama.” (wawancara dengan informan 2, Desember 2021)*

*Perbaikan perencanaan suksesi:*

1. Perencanaan suksesi perlu diperbaiki sesuai prinsip kontekstual

*“Selalu diupdate diatas lima tahun jadi sesuai dengan prinsip kontekstualnya juga ya..” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).*

2. Perencanaan suksesi perlu diperbarui setiap periode tertentu

*“Waktunya lima tahun harus diupdate. Selalu diupdate diatas lima tahun jadi sesuai dengan prinsip kontekstualnya juga ya.” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).*

3. Perubahan yang terjadi dalam perusahaan keluarga dapat mempengaruhi perencanaan suksesi sehingga perlu dilakukan perbaikan

*“perusahaannya sudah cukup besar. Aset yang besar adalah saham. Berarti tidak cukuplah segala macam aset, rumah dan yang lain-lain ga akan cukup untuk menggantikan porsi saham. Berartikan tidak bisa. Nah berarti size bisnisnya juga sangat mempengaruhi, gitu kan. Nah apalagi berikutnya lagi kalau dia sudah Tbk., kalau tbk. Berapa lagi itu omsetnya mungkin sudah T (triliun) misalnya 1-2T (triliun). Mau aset sebanyak apapun ya gabisalah, karena itu adalah bisnisnya disitu. Dan, future incomenya didapatkan dari bisnis.” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).*

*Tahapan suksesi kepemilikan:*

1. Waktu pelaksanaan suksesi kepemilikan bergantung pada suksesi kepemimpinan

*“..Harusnya terpisah, kepemimpinan sebelum, baru kepemilikan setelah kepemimpinan untuk mempersiapkan owner dari perusahaan.” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).*

*“Nah kita bertiga pun juga aktif di perusahaannya meskipun jabatan my sister itu bukan direktur, karena kan me and my brother director, my sister is not. Cuma kepemilikan sahamnya kita bertiga rata. So, the five, bisa dibbilang sih my mom and dad is still the majority, baru yang sisanya dibagi tiga ke kita gitu.. dibagi rata lah, kita bertiga rata sebenarnya.” (wawancara dengan informan 2, Desember 2021).*

2. Suksesi kepemilikan dilakukan secara bertahap

*“pada saat mereka sebelum pembuatan wasiat kepemilikan sahamnya pasti berapa persen, ga mungkin 100 persen diberikan kepada anak mereka, mungkin sebagian sekitar 60-70% lah. Lalu setelah beliau tidak ada baru itu dimasukkan kedalam wasiat.” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).*

*“Udah sebagian.. Nah untuk perencanaan yang whole with the majority shareholders once orang tuanya retire dan lain-lain itu masih belum sampai sana.” (wawancara dengan informan 2, Desember 2021).*

## PENYEBAB KONFLIK SUKSESI KEPEMILIKAN PERUSAHAAN KELUARGA

### *Sistem Manajemen/ Perusahaan:*

1. Konflik baru terjadi ketika ukuran Perusahaan sudah signifikan besar

*“Kalau sizenya signifikan biasanya itu baru kita mulai akan ada permasalahan. Kalau tidak signifikan, biasanya dibawah 30-an (Miliar) itu no big deal. Jadi mesti tunggu besar. Pada saat sudah besar, diatas ratusan, itu baru biasanya terjadi konflik.” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).*

2. Perbedaan pendapat generasi penerus terkait arah pengembangan perusahaan keluarga menyebabkan terjadinya konflik

*“..yang menjadi configuration mereka mau bawa kemana perusahaan ini. Sejauh mana mereka bisa mengembangkan perusahaan ini, dan sejauh mana mereka, caranya mereka mengembangkan. Apakah itu melalui partnership, melalui JV (Joint Venture), melalui organic group, atau mereka mau unorganic group. Jadi hal-hal tersebut yang biasanya mereka menjadi permasalahan di family business.” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).*

3. Ketidaktepahaman nilai antar pemegang saham dapat memicu terjadinya konflik

*“Ya suksesi sering dihadapi, saham juga kita sering hadapi. Tapi yang paling sering sih kita konflik nilai, masalah ketidaktepahaman akan pengembangan bisnis, begitu sih yang paling sering kita hadapi.” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).*

### *Sistem Keluarga:*

1. Ketergantungan para penerus terhadap perusahaan keluarga untuk memenuhi kebutuhannya

*“Kenapa itu menjadi konflik, karena biasanya life reputasi dari anak-anak semuanya dan generasi berikutnya itu depend kepada perusahaan tersebut.” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).*

2. Pembagian peran anggota keluarga yang tidak jelas akan memicu konflik

*“ Secara hukum sudah jelas, tetapi di ranah keluarga juga harus jelas. Ini yang biasanya menjadi konflik yang tadi itu. Dia yang memimpin dan yang pemimpin itu memiliki saham minoritas.” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).*

3. Pembagian jumlah saham yang dianggap tidak adil akan memicu konflik

*“Kalau kepemilikan akan lebih banyak atau lebih sedikit ya karena itu kan lebih ke jumlahnya. Tapi kalo pengelolaan itu biasanya akan lebih tercondong kepada power dan lebih ke operasional itu lebih kompleks lagi.” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).*

4. Kecemburuan dan ego antar keluarga menjadi salah satu faktor pemicu konflik

*“Jujur aja kayak kecemburuan antara adik dan kakak, dan itupun juga, makanya juga antara kita bertiga bilang “udah, istri ga usah ikut”, karena itu juga ada influencenya dari istri-istrinya disana, begitu loh. Karena di waktu itu belum ada peraturan bilang oh istri ga boleh ikut kerja, istri ga boleh gini. Nah sama saat itu jadi, uncle saya punya istri, anak-anaknya punya mantu juga tetep ada bantu lah intinya, jadi kan bantu-bantu jadikan kelihatan dalam perusahaan kan, nah itu juga jadi ada ngomong-ngomong juga gitu “Oh iya ini kenapa lu kayak gini, kenapa saudara lu kayak gini..uncle lu kayak gini” gitu kan.” (wawancara dengan informan 2, Desember 2021).*

*“ bisa dibagikan dalam bentuk share lah. Apakah dia ikut voting share,*

*apakah dia cuma apa namanya share d (dividend) gitu kan, nah itu bisa dilakukan disana biar ga berantem. Tapi itu kalau anaknya nurut-nurut semua ya. Ya kalau perusahaannya anaknya pinter-pinter, mereka juga mau merebutkan kepemimpinannya, itu baru mereka konflik disitu.” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).*

## MANAJEMEN KONFLIK SUKSESI KEPEMILIKAN

### *Musyawarah:*

#### 1. Penyelesaian konflik dengan musyawarah

*“Kita menggunakannya sebagai musyawarah kompak, di-paraf-in begitu saja. Tidak ada yang bisa mengatur secara detail seperti itu, aset yang ada juga begitu.” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).*

*“...setidaknya antara bertiga pun kita do everything secara musyawarah juga, jadi harus didiskusikan, disepakatin di tiga belah pihak gitu kan, kalau nga nanti ga jalan, between the siblings lah. Jadi kita tidak ada contohnya kecemburuan atau kerahasiaan antara kita masing-masing.” (wawancara dengan informan 2, Desember 2021).*

*“Basically antara kita bertiga sih udah didiskusikan, justru malahan saya yang, makanya kan saya udah bilang kan tadi, Bapak maunya A, kita maunya B, yaudah Bapak mau ga mau ikutin B gitu kan” (wawancara dengan informan 2, Desember 2021).*

#### 2. Pengambilan suara dalam manajemen konflik dan suara dihitung berdasarkan persentase saham

*“Cuman balik lagi nih satu lagi yang lucu tadi saya lupa bilang, kenapa saya bilang Bapaknya mau A, anaknya tiga mau B, karena kita bertiga lebih besar daripada dia, Jadi kalau tiga di combine, lebih besar. [...] jadi emang lucu aja sih kenapa waktu itu juga Bapak saya baginya kayak gitu, jadi dia masih kayak 40-something sisanya dibagi ke kita gitu loh. Tapi kalau kita combine bertiga, lebih besar dari dia.” (wawancara dengan*

*informan 2, Desember 2021).*

3. Pembagian hak dan kewajiban dalam perusahaan disepakati melalui musyawarah

*“mengakibatkan kecemburuan, nah intinya kan biar kita fair, sekarang juga diantara kita bertiga adek-kakak ya komunikasi aja, jadi biar tidak ada yang apa itu..jadi ga ada kesitu “Oh kok you benefitnya ini, kok gua ga dapet” atau yang lain-lain gitu, nga, jadi fair-fair an aja gitu kan. Dan contohnya kayak me and my brother kan actually director, jadi contohnya kalau transport lah, makanan-makanan sama client lah atau apa kan itu, its very enforceable gitu kan, jadi ya kita pun juga ya what's fair lah, maksudnya kan apa yang bisa kita remersed, apa yang harus kita remersed, kita ada fine line yang kita bisa ikutin gitu loh.” (wawancara dengan informan 2, Desember 2021).*

4. Musyawarah berperan dalam penyelesaian isu dalam keluarga

*“Karena issues-issues meskipun berasanya seperti petty issues, sebenarnya mungkin jadi its actually a big issue gitu kan. Jadi isu-isu apapun juga itu dibicarakan aja. [...] malahan lebih kecil lebih gampang diselesaikan gitu loh, dibandingin kalau misalnya udah numpuk gitu jadi besar.” (wawancara dengan informan 2, Desember 2021).*

#### *Dinamika Keluarga:*

1. Dinamika keluarga dalam penghindaran konflik

*“Jadi ini banyak sekali yang saham itu terkait dengan hubungan keluarga itu sendiri, dan juga ada juga yang bilang waktu itu dia sudah dikasih terlebih dahulu, untuk invest di bisnisnya sendiri, jadi tidak ada disitu juga. [...] Makanya itu kita melihat menghindari konflik itu dilihat family dynamicsnya.” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).*

2. Dinamika Keluarga sebagai kunci penyelesaian konflik

*“Mereka ada family dynamics ini yang menjadi kuncinya. Apakah mereka*

*ada konflik atau tidak, dan itu biasanya orang tua yang tau. Nah tinggal orang tua ini membagikan hal-hal ini lalu dikaitkan dengan family dynamics untuk penyelesaian konflik.” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).*

#### *Tata Kelola Keluarga:*

1. Setiap keluarga memiliki sistem tata kelola yang berbeda-beda

*“Jadi kalau family business dibuat generic, itu sangatlah sulit. Menangani sudah berapa family business di Indonesia, i don’t know, mungkin sudah menangani sekitar 40-50 family business di Indonesia. Tidak ada satupun yang semua sama. Ga ada kita bisa buat family governancenya sama gitu ya.” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).*

*“Jujur aja dari dulu pengen bikin family constitution ga bikin-bikin. Jadi antara keluarga aja. Soalnya.. Mm.. bisa dibilang sih even though we’re listed, tapi we’re a very family..simple and family business lah, intinya gitu kan.” (wawancara dengan informan 2, Desember 2021).*

2. Sistem tata kelola keluarga akan mengurangi konflik dan meningkatkan produktivitas keluarga

*“Akan *reduce* konflik. Kalau dari kita dengan *client-client* kami itu kita *reduce* konflik dan mereka lebih fokus kepada bisnisnya. Tidak kepada hal-hal yang.. ini kan hal-hal kecil tapi mengganggu ya.” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).*

3. Keluarga yang dimaksud diatur berdasarkan *bloodline* atau aliran darah secara hukum

*“Memang tertulis ditandatangani itu bisa. [...] Asal disampaikan dengan benar, akan efektif. Jadi waktu proses pembuatannya, proses kenapa kita ga mau ada menantu masuk, itu harus disampaikan dengan jelas. Itu akan lebih efektif, harus ada komunikasinya juga ya.” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).*

*“I would say it is an unhidden rule. [...] Iya, jadi emang menantu-menantu itu pun juga saat ini sih ga ada yang kerja di perusahaan kita” (wawancara dengan informan 2, Desember 2021).*

4. *Family Meeting* perlu diadakan secara rutin

*“Tergantung keluarganya. Tergantung seberapa sering. Kalau keluarganya sudah ketemu seminggu sekali ya ga usah sering-sering. Kalau keluarganya memang jarang ketemu, ya ayo kita lebih sering gitu.” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).*

*“Sementara karena rata-rata anaknya semua di direksi, kita sih bulanan ada rapat direksi, dan kita ikut sertakan juga cici saya juga, dikarenakan dia sebenarnya levelnya itu GM. Jadi kita perbulan sih ada ketemu untuk urusan bisnis lah. Tapi kalau untuk urusan diluar bisnis sih rata-rata dirumah, kita juga setiap minggu ada acara keluarga lah, intinya informal setting bicara tentang yang lain-lainnya.” (wawancara dengan informan 2, Desember 2021).*

*Mediasi:*

1. Kompromi dalam suksesi kepemilikan (contohnya: ada pihak yang memisahkan diri dari perusahaan dan pihak lain membeli saham milik saudaranya)

*“kalau kita ngomong terkait kompromi, itu mesti ada kasusnya apa dulu. Maybe we win in saham, dapat pembagian besar, tapi nanti waktu warisan yang lain mereka dapat lebih besar, itu yang paling mudah kan. Terus mungkin juga kita mau di pengelolaan usahanya, kita mungkin tidak mau yang rapid expansion next five years, kita mau continental changes dulu. Nanti the next five years nya baru kita ngomongin rapid changes. Jadinya komprominya harus ada solusinya. Bukan kompromi yang ya udah deh, itu bukan kompromi gitu. Jadinya harus tau ini kita mau kemana.” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).*

*“So, jadi sebenarnya history-nya kita itu actually di..pas tahun 2015*

*actually udah ke generasi ke-3. Nah pas 2015 itu basically my family bought out our uncle and his family. Nah basically right now, jadi kita jadi major shareholder in the whole company”.* (wawancara dengan informan 2, Desember 2021).

*“untuk menghindari desentralisasinya itu akhirnya dia memisahkan diri dari perusahaan gitu kan.”* (wawancara dengan informan 2, Desember 2021).

2. Mediator dalam penyelesaian konflik sebagai perantara pihak yang berkonflik

*“ Kita melakukan mediasi. [...] kembali lagi ke family dynamics-nya. Kalau yang mereka yang akur-akur cepet, kalau yang salah paham juga cepet, tapi kalau misalnya mereka sudah sangat kronis yang akan sangat lama.”* (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).

*“Nah itu ada, tapi itu jadi bisa dibidang ada grand-uncle lah, jadi dia ke level kakek gitu yang mediasi. [...] Anggota keluarga tapi bukan dari lini ini, pindah lini gitu kan, adiknya kakek intinya gitu lah.”* (wawancara dengan informan 2, Desember 2021).

#### *Komunikasi:*

1. Komunikasi, kebersamaan, dan keterbukaan menjadi kunci untuk manajemen konflik suksesi

*“Tanpa komunikasi itu percuma, kita buang-buang waktu aja. Jadi bener-bener kita harus tau ini apa yang mau kita diskusikan, bagaimana cara komunikasi yang baik kan.”*(wawancara dengan informan 1, Desember 2021).

*“Kebersamaan dan juga komunikasi anggota keluarga gitu. Anggota keluarga harus mau komunikasi.”* (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).

*“Communication sih, jujur aja balik lagi karenakan apa yang terjadi*

*waktu yang kita split itu karena ada kecemburuan” (wawancara dengan informan 2, Desember 2021).*

*“Kalau dari my own experience nya sendiri, yang paling penting itu komunikasi sih, openness dan sharingnya antara siblings atau cousin dan lain-lainnya. Jadi basically whatever you need to say, say it gitu loh.” (wawancara dengan informan 2, Desember 2021).*

#### *Edukasi:*

1. Edukasi kepada generasi penerus perlu dilakukan sejak kecil

*“Sejak anaknya kecil aja sudah bisa diberikan bahwa ini adalah milik bersama. Jadi mesti it picks a lot of processes, so you have to plan it, and you have to instill in your family that this is your family business. Like you get your income, life repute, contribution to this community, it’s from this company. So what you do to this company matters.” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).*

2. Edukasi untuk penanaman nilai juga diperlukan dalam perusahaan kepada para pegawai

*“The most of the family business that we handle its not, its never about the money. Mungkin 10% is about the money, but the rest is about their emotional attachment, about how to contribute to this society nowadays, mostly ke situ. Jadinya you have to instill that in to the family business juga besides to the family.” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021)*

3. Seluruh anggota keluarga perlu memahami peran, posisi, dan juga haknya dalam perusahaan keluarga

*“Tidak semua orang bisa menjadi pemimpin ya di perusahaan. Jadi masing-masing anggota keluarga harus tau perannya, apakah dia sebagai pemimpin ataukah dia sebagai shareholder.” (wawancara dengan informan 1, Desember 2021).*

*“Tergantung ya, basically karena key position i would say emang masih dipegang keluarga. Tapi emang kayak posisi-posisi tertentu yang memang kita udah bisa lepas sih kita lepasin.” (wawancara dengan informan 2, Desember 2021).*

*“kadang-kadang ada perusahaan keluarga itu ada orangnya yang tidak di management tapi digaji, itu yang sebenarnya it's not good, karena bakal have a conflict gitu kan. Karena kan kok ini orang ga kerja, saya kerja mati-matian, tapi kok dia digaji gitu. [...] yang sebenarnya bisa membedakan adalah salarynya, contohnya gini secara kepemilikan if kita rata, beban tugasnya beda, itu dari salary atau bonusnya yang bisa kita atur, gitu kan, jadi based on performance lah.” (wawancara dengan informan 2, Desember 2021).*

*“ i know some friends yang tidak dimasukkin ke perusahaan induk, tapi dibikin.. dikasih dana lah mungkin dikasih dana, suruh mereka bikin perusahaan anak sendiri atau affiliated company, nanti sudah terbukti apakah perusahaan tersebut dibeli gitu kan, atau mungkin ya dia bisa jalan sendiri mandiri tanpa perlu masuk ke family businessnya sendiri.” (wawancara dengan informan 2, Desember 2021).*

4. Pengalaman suksesi generasi sebelumnya dipelajari untuk suksesi berikutnya

*“karena kan udah kita pelajari lah maksudnya cara mereka juga baiknya kayak gimana, jeleknya kayak gimana gitu kan pas kita pisah.” (wawancara dengan informan 2, Desember 2021).*

#### 4.2.3.3. *Selective Coding*

Tabel IV.9 Tabel Pengorganisasian dan Interpretasi Data

<b>Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i></b>	<b>Interpretasi Kategori atau <i>Selective Coding</i></b>	<b>Tema/ Konsep</b>
(I.1) Hukum Warisan	Perencanaan Suksesi Kepemilikan	Hambatan dalam Suksesi Kepemilikan
(I.2) Hubungan Suksesi Kepemilikan dengan Kepemimpinan	Perencanaan Suksesi Kepemilikan	Pertimbangan dalam perencanaan suksesi kepemilikan
(I.3) Ukuran Perusahaan yang Signifikan	Penyebab Konflik Suksesi Kepemilikan Perusahaan Keluarga	Sistem manajemen/ perusahaan
(I.4) Ketergantungan penerus terhadap perusahaan keluarga	Penyebab Konflik Suksesi Kepemilikan Perusahaan Keluarga	Sistem keluarga
(I.5) Arah pengembangan perusahaan keluarga	Penyebab Konflik Suksesi Kepemilikan Perusahaan Keluarga	Sistem manajemen/ perusahaan
(I.6) Perencanaan suksesi dibutuhkan	Perencanaan Suksesi Kepemilikan	Dorongan dalam Suksesi Kepemilikan
(I.7) Pentingnya pemahaman peran anggota keluarga	Manajemen konflik	Edukasi
(I.8) Pembagian peran anggota keluarga	Penyebab Konflik Suksesi Kepemilikan Perusahaan Keluarga	Sistem keluarga

<b>Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i></b>	<b>Interpretasi Kategori atau <i>Selective Coding</i></b>	<b>Tema/ Konsep</b>
(I.9) Waktu pelaksanaan suksesi kepemilikan	Perencanaan Suksesi Kepemilikan	Tahapan suksesi kepemilikan
(I.10) Suksesi kepemilikan secara bertahap	Perencanaan Suksesi Kepemilikan	Tahapan suksesi kepemilikan
(I.11) Indonesia tidak memiliki Hukum Perencanaan Suksesi	Perencanaan Suksesi Kepemilikan	Hambatan dalam Suksesi Kepemilikan
(I.12) Penyelesaian konflik dengan musyawarah	Manajemen konflik	Musyawarah
(I.13) Waktu perbaikan perencanaan suksesi	Perencanaan Suksesi Kepemilikan	Perbaikan perencanaan suksesi
(I.14) Prinsip kontekstual perencanaan suksesi	Perencanaan Suksesi Kepemilikan	Perbaikan perencanaan suksesi
(I.15) Konflik suksesi saham dan ketidaksepahaman nilai	Penyebab Konflik Suksesi Kepemilikan Perusahaan Keluarga	Sistem manajemen
(I.16) Konflik jumlah saham	Penyebab Konflik Suksesi Kepemilikan Perusahaan Keluarga	Sistem keluarga
(I.17) Warga Negara Asing tidak dapat	Perencanaan Suksesi Kepemilikan	Hambatan dalam Suksesi Kepemilikan

<b>Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i></b>	<b>Interpretasi Kategori atau <i>Selective Coding</i></b>	<b>Tema/ Konsep</b>
menjadi pemegang saham perusahaan di Indonesia.		
(I.18) Suksesi kepemilikan dibagi berdasarkan hukum adat	Perencanaan Suksesi Kepemilikan	Pertimbangan dalam perencanaan suksesi kepemilikan
(I.19) Dinamika keluarga dalam penghindaran konflik	Manajemen konflik	Dinamika Keluarga
(I.20) Perubahan ukuran perusahaan mengubah perencanaan	Perencanaan Suksesi Kepemilikan	Perbaikan perencanaan suksesi
(I.21) Perencanaan pembagian saham perusahaan	Penyebab Konflik Suksesi Kepemilikan Perusahaan Keluarga	Sistem keluarga
(I.22) Family Governance setiap keluarga berbeda	Manajemen konflik	Tata kelola keluarga
(I.23) Dinamika Keluarga sebagai kunci penyelesaian konflik	Manajemen konflik	Dinamika Keluarga
(I.24) Dasar Hukum Perencanaan Suksesi di Indonesia	Perencanaan Suksesi Kepemilikan	Hambatan dalam Suksesi Kepemilikan

<b>Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i></b>	<b>Interpretasi Kategori atau <i>Selective Coding</i></b>	<b>Tema/ Konsep</b>
(I.25) Hukum Perencanaan Suksesi di Luar Negeri	Perencanaan Suksesi Kepemilikan	Dorongan dalam Suksesi Kepemilikan
(I.26) Perencanaan diatur berdasarkan <i>Bloodline</i>	Manajemen konflik	Tata Kelola Keluarga
(I.27) Pengaruh <i>family governance</i>	Manajemen konflik	Tata Kelola Keluarga
(I.28) Kompromi dalam suksesi kepemilikan	Manajemen konflik	Mediasi
(I.29) Mediasi sebagai penyelesaian konflik	Manajemen konflik	Mediasi
(I.30) Kebersamaan dan komunikasi keluarga dalam suksesi kepemilikan	Manajemen konflik	Kebersamaan dan komunikasi
(I.31) Pentingnya komunikasi dalam suksesi kepemilikan	Manajemen konflik	Komunikasi
(I.32) Edukasi penerus keluarga sejak kecil	Manajemen konflik	Edukasi
(I.33) Edukasi dalam perusahaan	Manajemen konflik	Edukasi
(II.1) Membeli saham	Manajemen konflik	Mediasi

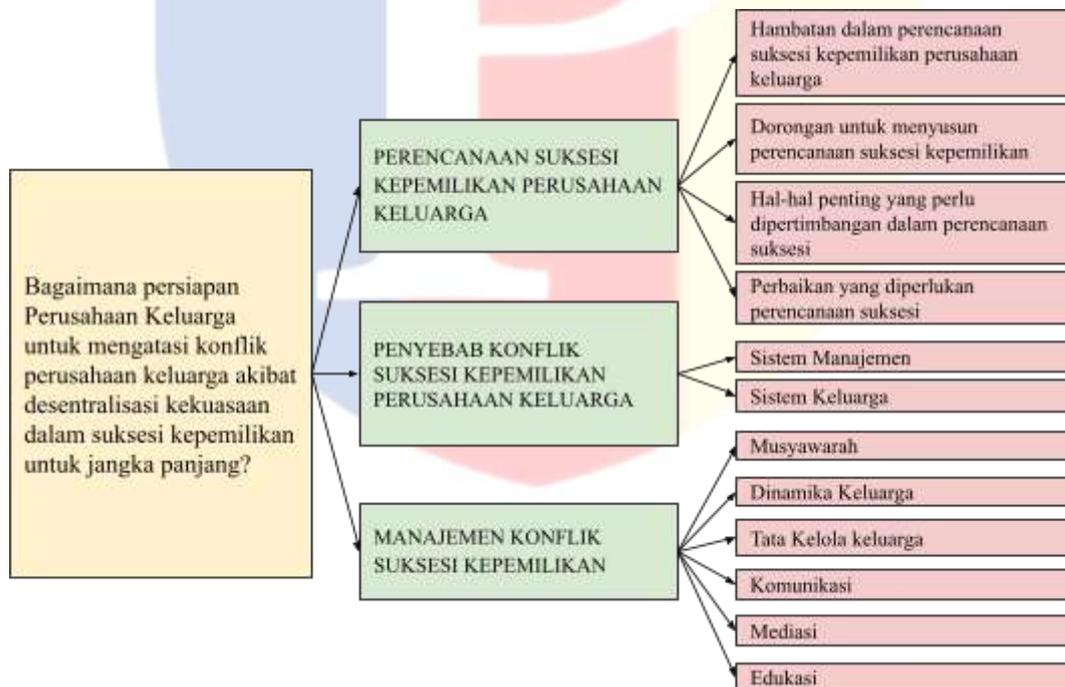
<b>Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i></b>	<b>Interpretasi Kategori atau <i>Selective Coding</i></b>	<b>Tema/ Konsep</b>
milik saudara		
(II.2) Suksesi Kepemilikan secara bertahap	Perencanaan Suksesi Kepemilikan	Tahapan suksesi kepemilikan
(II.3) Perubahan model kepemilikan	Perencanaan Suksesi Kepemilikan	Pertimbangan dalam perencanaan suksesi kepemilikan
(II.4) Hubungan Suksesi Kepemilikan dengan Kepemimpinan	Perencanaan Suksesi Kepemilikan	Pertimbangan dalam perencanaan suksesi kepemilikan
(II.5) Perencanaan suksesi secara lisan	Perencanaan Suksesi Kepemilikan	Hambatan dalam Suksesi Kepemilikan
(II.6) Perubahan dalam perencanaan suksesi	Perencanaan Suksesi Kepemilikan	Hambatan dalam Suksesi Kepemilikan
(II.7) Waktu membuat perencanaan suksesi	Perencanaan Suksesi Kepemilikan	Pertimbangan dalam perencanaan suksesi kepemilikan
(II.8) Pembagian suksesi dalam perusahaan induk dan anak perusahaan	Perencanaan Suksesi Kepemilikan	Pertimbangan dalam perencanaan suksesi kepemilikan
(II.9) Tahap pembagian suksesi kepemilikan	Perencanaan Suksesi Kepemilikan	Tahapan suksesi kepemilikan
(II.10) Warga Negara Asing tidak dapat	Perencanaan Suksesi Kepemilikan	Hambatan dalam Suksesi Kepemilikan

<b>Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i></b>	<b>Interpretasi Kategori atau <i>Selective Coding</i></b>	<b>Tema/ Konsep</b>
menjadi pemegang saham perusahaan di Indonesia.		
(II.11) Pengaruh budaya Tionghoa dalam perusahaan keluarga	Perencanaan Suksesi Kepemilikan	Pertimbangan dalam perencanaan suksesi kepemilikan
(II.12) Perusahaan diatur berdasarkan <i>bloodline</i>	Manajemen konflik	Tata Kelola Keluarga
(II.13) Memisahkan diri dari perusahaan untuk penyelesaian konflik	Manajemen konflik	Memisahkan diri
(II.14) Induk dan anak perusahaan tidak dipisahkan	Perencanaan Suksesi Kepemilikan	Pertimbangan dalam perencanaan suksesi kepemilikan
(II.15) Penerus membangun usaha baru diluar perusahaan induk	Manajemen konflik	Memisahkan diri
(II.16) Belum ada <i>family constitution</i>	Manajemen konflik	Tata Kelola Keluarga
(II.17) Peran keluarga dalam perusahaan	Manajemen Konflik	Edukasi
(II.18) Pengaruh suksesi generasi sebelumnya	Manajemen Konflik	Edukasi
(II.19) Musyawarah	Manajemen Konflik	Musyawarah

<b>Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i></b>	<b>Interpretasi Kategori atau <i>Selective Coding</i></b>	<b>Tema/ Konsep</b>
dalam manajemen konflik		
(II.20) Pengambilan suara dalam manajemen konflik	Manajemen Konflik	Musyawarah
(II.21) Suara dihitung berdasarkan persentase saham	Manajemen Konflik	Musyawarah
(II.22) Mediator dalam penyelesaian konflik	Manajemen Konflik	Mediasi
(II.23) Pelaksanaan <i>family meeting</i>	Manajemen konflik	Tata Kelola Keluarga
(II.24) Komunikasi dalam manajemen konflik	Manajemen konflik	Komunikasi
(II.25) Kecemburuan dan ego yang memicu konflik	Penyebab Konflik Suksesi Kepemilikan Perusahaan Keluarga	Sistem keluarga
(II.26) Pembagian hak dan kewajiban dalam perusahaan	Manajemen Konflik	Musyawarah
(II.27) Komunikasi dan keterbukaan dalam manajemen konflik	Manajemen Konflik	Komunikasi dan Keterbukaan

<b>Pemadatan Fakta atau <i>Axial Coding</i></b>	<b>Interpretasi Kategori atau <i>Selective Coding</i></b>	<b>Tema/ Konsep</b>
(II.28) Penyelesaian isu dalam keluarga	Manajemen Konflik	Musyawarah
(II.29) Kompensasi berdasarkan kinerja kerja	Manajemen Konflik	Edukasi
(II.30) Generasi berikutnya harus memiliki ambisi yang sama terkait masa depan perusahaan	Penyebab Konflik Suksesi Kepemilikan Perusahaan Keluarga	Sistem manajemen

#### 4.2.3.4. Pemodelan



Gambar IV.1. Faktor-faktor yang perlu dicermati perusahaan keluarga dalam mengatasi konflik suksesi kepemilikan

### 4.3. Hasil Pembahasan

Pada bagian ini peneliti akan memaparkan hasil penelitian yang diperoleh mengenai strategi manajemen konflik dan perencanaan suksesi kepemilikan perusahaan keluarga berdasarkan wawancara dan temuan data oleh peneliti.

#### 4.3.1. Perencanaan Suksesi Kepemilikan Perusahaan Keluarga

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa perencanaan suksesi kepemilikan perusahaan keluarga di Indonesia menghadapi beberapa hambatan dari hukum Indonesia. Salah satunya dikarenakan oleh hukum warisan dimana semua anak memiliki hak atas kepemilikan perusahaan sebagaimana disebutkan oleh informan 1 bahwa:

*“Suksesi kepemimpinan itu menyangkut saham dan itu ada kaitannya dengan warisan. Jadinya mungkin itu adalah hak setiap anak, itu adalah hak. Siapapun dia, selama dia itu anaknya, itu adalah hak dia untuk mendapatkannya.”*

Hal ini sesuai dengan observasi yang dilakukan peneliti yang menemukan bahwa kepemilikan saham perusahaan itu termasuk dalam harta pribadi pemilik sehingga secara hukumnya itu diatur dalam hukum warisan dan menjadi hak bagi suami atau istri serta semua anaknya secara sah dan berbeda dengan suksesi kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan kemampuan suksesor, karena kepemilikan itu adalah hak bagi setiap anak.

Kewarganegaraan juga menjadi syarat penting dalam suksesi kepemilikan saham perusahaan keluarga. Hal ini sebagaimana disebutkan oleh Informan 1 bahwa:

*“..apakah mereka sudah ada yang menjadi penduduk luar negeri, jadi pihak asing, itu semua menjadi pengaruh di suksesi kepemilikan saham. Begitu kan, apalagi nanti kalau sama orang bule-lah, nanti cucunya jadi American. Itu semua pengaruh di kepemilikan saham, tidak pengaruh di kepemimpinan tapi pengaruh di kepemilikan saham.”*

sejalan dengan hasil wawancara dengan Informan 2 bahwa:

*“Nah awal-awal historynya itu PT tersebut itu didirikan oleh bapaknya mamanya saya karena WNI, kakeknya saya WNA gitu loh. Nah once they got married and everything, terus Bapak saya juga sudah jadi WNI, nah di tukar balik namanya gitu.”*

Selain itu hukum adat juga membawa peran yang cukup penting dalam perencanaan suksesi kepemilikan dalam keluarga sebagaimana oleh informan 1 disebutkan bahwa:

*“Nah kalau chinese itu kalau yang kotong banget ya yang jaman dulu biasanya yang laki dapetnya lebih banyak, cewe dapetnya lebih sedikit, apalagi kalau yang laki terus umurnya yang pertama dan yang terakhir jaraknya jauh gitu kan. Itu otomatis biasanya yang laki dapetnya lebih banyak. Hal-hal seperti itu masih terjadi.”*

Dan informan 2 juga mengalami hal yang sama dalam keluarganya:

*“Jadi waktu itu pun di jamannya my uncle and my dad, masing-masing ada holding company lah, masing-masing ada holding company lah, masing-masing ada itunya sendiri, tapi yang peran itu adalah yang lelaki gitu. Masih keluarga chinese totok lah, bisa dibilang begitu.”*

Kewarganegaraan dan hukum adat memang menjadi suatu syarat penting dalam hukum warisan sebagaimana dalam dokumentasi sumber data 3 diketahui bahwa Hukum waris berlaku bagi setiap WNI, kecuali bagi yang tunduk pada Hukum Islam atau Hukum Adat, selain dari itu berlakulah Hukum Waris Nasional yang berdasarkan pada KUH Perdata. Hukum Waris Nasional berlaku untuk WNI Golongan Eropa, WNI Golongan Tionghoa (Timur Asing – Cina, Arab, India), dan WNI Pribumi yang beragama Non-Islam (Katolik, Kristen, Buddha, Hindu) yang tidak mempunyai Hukum Adat.

Dalam proses observasi terhadap kebiasaan masyarakat dalam membagi suksesi kepemilikan, peneliti juga menemukan jika mayoritas masih mengikuti hukum adat khususnya untuk yang masih kental budayanya seperti suku Tionghoa

atau suku Batak dan mengabaikan hukum negara dalam hal warisan. Ada juga yang mengikuti hukum agama seperti umat muslim dan pembagian berdasarkan hukum negara hanya berlaku ketika tidak ada hukum adat dalam keluarga tersebut.

Selain itu hambatan juga terjadi karena Indonesia tidak memiliki hukum untuk melindungi perencanaan suksesi, sehingga perencanaan suksesi yang sudah dibuat dalam perusahaan keluarga bisa jadi tidak *valid* atau tidak diterapkan jika generasi berikutnya tidak mau mengikutinya. Hal ini sesuai dengan pendapat Informan 1 bahwa:

*“Di Indonesia tidak berlaku hukum, kalau kayak di Singapore dan negara lain di luar itu bisa pasti karena ada hukumnya itu bisa. Tapi kalau kita karena memang tidak ada hukumnya, jadi apa namanya ga bisa di diatur....Again kita ga punya hukumnya. Jadi kita yang set tetapi nanti cucunya mau melanggar nothing that we can do gituloh. Jadi kalau di Amerika, di Eropa itu kan ada yang namanya (Family) Trust itu kan bisa dititip seperti itu dan itu impossible by law. Kalau di Indonesia itu nga ada, itu sih salah satu permasalahannya. Kita tidak bisa mengatur apa yang akan dilakukan oleh cucu kita.”*

Sementara di luar negeri, terdapat banyak hukum yang mendukung pembuatan perencanaan suksesi untuk perusahaan keluarga sebagaimana disebutkan oleh informan 1 bahwa:

*“..diluar ada bermacam-macam, bisa dimasukin ke trust itu yang paling umum. [...] Iya, atau kita masukin apa itu namanya, Family Office, segala macam, itu banyak kalau diluar itu tergantung skala bisnisnya juga. Tetapi itu masih bervariasi lah, lebih bervariasi daripada yang di Indonesia. Indonesia belum mengenal hukum yang seperti itu.”*

Adapun informan 2 menuturkan jika perencanaan suksesi pada keluarganya dilakukan hanya dengan diskusi sehingga semuanya tidak konkrit dan pasti sebelum sampai pada tahap pelaksanaannya.

*“Sebenarnya, mm basically it’s out of the record semua gitu ya, karena kan belum ada tertulis semua. Jadi emang between discussion aja...It’s nothing written but by..itu aja by lisan sih. Jadi bapak ceritanya oh iya kayak gini kira-kira, kayak gini.. kayak gini.. But it’s nothing concrete until pas mau dijalankan.”*

Hal ini sesuai dengan observasi yang dilakukan oleh peneliti bahwa mayoritas keluarga belum memiliki perencanaan yang formal secara tertulis, melainkan hanya dalam bentuk komunikasi secara lisan antar anggota keluarga saja.

Walaupun demikian, perencanaan suksesi tetap diperlukan oleh perusahaan keluarga di Indonesia untuk menghindari konflik akibat kejadian yang tidak diinginkan sebagaimana oleh informan 1 berpendapat jika:

*“Harus direncanakan biar tau anytime, tapi harus hati-hati ya kalau langsung ditransfer bisa saja diatur lagi.”*

Dalam hal mempersiapkan perencanaan suksesi kepemilikan, perusahaan keluarga juga memperhatikan hasil suksesi kepemimpinannya, sebagaimana disebutkan oleh informan 1 bahwa:

*“Jadi biasanya orang tua kalau memang ada anaknya yang operator, itu biasanya memang operator itu mendapatkan porsi yang lebih besar dan tinggi dibandingkan yang tidak bekerja di perusahaan.”*

Yang sejalan dengan informan 2 bahwa:

*“udah ciri-cirinya juga basically it’s untuk siapa takeover empresnya juga either antara kita berdua dulu gitu loh. Cuma probably kemungkinan besar ya pasti dari segi jabatan dulu, untuk shareholding nya nanti..”*

Hal ini sesuai dengan hasil observasi yang dilakukan peneliti terhadap kebiasaan masyarakat dalam membagi suksesi kepemilikan bahwa anak yang memimpin perusahaan cenderung akan memperoleh jatah yang lebih besar dibandingkan anak-anak yang lain.

Berdasarkan hasil wawancara dengan semua informan, mereka semua mengatakan jika suksesi kepemilikan itu harus dilakukan secara bertahap dan diselesaikan setelah suksesi kepemimpinan selesai. Hal ini sebagaimana dituturkan oleh informan 1:

*“Pada saat mereka sebelum pembuatan wasiat kepemilikan sahamnya pasti berapa persen, ga mungkin 100 persen diberikan kepada anak mereka, mungkin sebagian sekitar 60-70% lah. Lalu setelah beliau tidak ada baru itu dimasukkan kedalam wasiat [...] Harusnya terpisah, kepemimpinan sebelum, baru kepemilikan setelah kepemimpinan untuk mempersiapkan owner dari perusahaan.”*

Yang sejalan dengan informan 2 bahwa suksesi kepemilikan pada keluarganya sudah dilaksanakan sebagian dan akan bergantung dari segi jabatan atau manajemen perusahaan.

*“Udah sebagian.. Nah untuk perencanaan yang whole with the majority shareholders once orang tuanya retire dan lain-lain itu masih belum sampai sana. [...] Nah kita bertiga pun juga aktif di perusahaannya meskipun jabatan my sister itu bukan direktur, karena kan me and my brother director, my sister is not. Cuma kepemilikan sahamnya kita bertiga rata. So, the five, bisa dibilang sih my mom and dad is still the majority, baru yang sisanya dibagi tiga ke kita gitu.. dibagi rata lah, kita bertiga rata sebenarnya.”*

Hal ini juga sesuai dengan hasil observasi peneliti yang menemukan bahwa umumnya suksesi kepemilikan dilaksanakan secara bertahap, sebagian dilaksanakan saat pemilik masih ada, dan sebagian lagi setelah pemilik meninggal dunia, dan suksesi kepemilikan yang dilakukan pada saat pemilik masih ada umumnya dilakukan sesuai dengan suksesi kepemimpinan baik itu seiring dengan pelaksanaan suksesi manajemen, ataupun setelah suksesi manajemen berhasil dilakukan.

Jumlah dan kondisi generasi selanjutnya dalam perusahaan keluarga juga menjadi salah satu faktor yang dipertimbangkan untuk perencanaan suksesi menurut informan 2.

*“Jadi kayak my older sister anaknya udah gedean tapi juga masih no plan to join the family business, kalau me and my brother anak-anaknya masih ya belum juga SD gitu kan. Jadi we still have time to plan forward lah.”*

Hal ini juga sejalan dengan hasil observasi peneliti terhadap kondisi perusahaan keluarga yang rentan terjadi konflik suksesi kepemilikan yaitu biasanya konflik semakin besar seiring dengan semakin banyak jumlah anggota keluarga yang terlibat dan kepemilikan saham perusahaan tidak hanya dipegang oleh satu pihak atau ketika jumlah penerusnya lebih dari satu keluarga.

Perubahan model kepemilikan akan mempengaruhi perencanaan suksesi kepemilikan sebagaimana hasil observasi peneliti terhadap perusahaan keluarga yang menemukan jika konflik rentan terjadi ketika kepemilikan saham perusahaan tidak hanya dipegang oleh satu pihak atau ketika jumlah penerusnya lebih dari satu keluarga, dan informan 2 menyebutkan bahwa:

*“jadi sebenarnya awalnya generasi ketiga, sekarang kalau... so basically kan awalnya sudah third generation, sekarang udah balik lagi ke second generation. Jadi kita kan dianggapnya generasi kedua sekarang, karena kan ownernya adalah generasi pertama.”*

Sehingga ketika kondisi kepemilikan perusahaan berubah, akan mengubah cara manajemen konflik dan model perencanaan suksesi dalam perusahaan keluarga. Selain perubahan model kepemilikan, perubahan ukuran perusahaan juga akan menyebabkan perencanaan suksesi tidak sesuai dengan kondisi aktual perusahaan sebagaimana oleh informan 1 menyebutkan bahwa:

*“perusahaannya sudah cukup besar. Aset yang besar adalah saham. Berarti tidak cukuplah segala macam aset, rumah dan yang lain-lain ga akan cukup untuk menggantikan porsi saham. Berartikan tidak bisa. Nah*

*berarti size bisnisnya juga sangat mempengaruhi, gitu kan. Nah apalagi berikutnya lagi kalau dia sudah Tbk., kalau tbk. Berapa lagi itu omsetnya mungkin sudah T (triliun) misalnya 1-2T (triliun). Mau aset sebanyak apapun ya gabisalah, karena itu adalah bisnisnya disitu. Dan, future incomenya didapatkan dari bisnis.”*

Untuk itu, perencanaan suksesi perlu dibuat sesuai prinsip kontekstual dan diperbarui setiap lima tahun sesuai dengan yang disebutkan oleh informan 1 yaitu:

*“Waktunya lima tahun harus di update. Selalu diupdate diatas lima tahun jadi sesuai dengan prinsip kontekstualnya juga ya.”*

#### **4.3.2. Penyebab Konflik Suksesi Kepemilikan Perusahaan Keluarga**

Jika dilihat dari penyebab konflik suksesi kepemilikan dalam perusahaan keluarga, dapat dipisahkan menjadi dua yaitu yang berkaitan dengan sistem manajemen dan juga sistem keluarga.

Adapun hasilnya dapat diketahui berdasarkan hasil penelitian, konflik yang muncul dari sistem manajemen baru terjadi ketika ukuran perusahaan sudah signifikan. Hal ini sebagaimana oleh informan 1 menyebutkan bahwa:

*“Kalau sizenya signifikan biasanya itu baru kita mulai akan ada permasalahan. Kalau tidak signifikan, biasanya dibawah 30-an (Miliar) itu no big deal. Jadi mesti tunggu besar. Pada saat sudah besar, diatas ratusan, itu baru biasanya terjadi konflik.”*

Hal ini juga sejalan dengan hasil observasi peneliti terhadap kondisi perusahaan keluarga yang rentan terjadi konflik suksesi kepemilikan yaitu umumnya konflik besar terjadi pada perusahaan keluarga dengan ukuran menengah ke besar terutama yang sudah sangat besar.

Pendapat yang berbeda dari pemegang saham terhadap arah pengembangan perusahaan kedepannya juga menjadi poin yang memicu konflik yang mempengaruhi suksesi perusahaan keluarga sebagaimana disebutkan oleh informan 1:

*“..yang menjadi configuration mereka mau bawa kemana perusahaan ini. Sejauh mana mereka bisa mengembangkan perusahaan ini, dan sejauh mana mereka, caranya mereka mengembangkan. Apakah itu melalui partnership, melalui JV (Joint Venture), melalui organic group, atau mereka mau unorganic group. Jadi hal-hal tersebut yang biasanya mereka menjadi permasalahan di family business.”*

Sejalan dengan yang diungkapkan oleh informan 2 bahwa:

*“yang penting intinya juga searah, antara generasi keduanya mau bawa perusahaan kemana itu searah. Bahayanya itu kalau udah ada ambisi masing-masing, maunya A maunya kesini, B maunya kesana, C maunya kesana, sudah susah deh. Itu pasti untuk secara company juga nga bagus.”*

Kemudian informan 1 juga menambahkan terkait ketidaksepahaman nilai yang akan memicu konflik bahwa:

*“Ya suksesi sering dihadapi, saham juga kita sering hadapi. Tapi yang paling sering sih kita konflik nilai, masalah ketidaksepahaman akan pengembangan bisnis, begitu sih yang paling sering kita hadapi.”*

Hasil observasi peneliti terhadap konflik suksesi kepemilikan dalam perusahaan keluarga juga mendapatkan hasil bahwa salah satu konflik yang paling sering ditemui dalam suksesi kepemilikan adalah perbedaan pendapat akan masa depan perusahaan yang disebabkan oleh ketidaksamaan *value* dan rencana untuk masa depan perusahaan dan berpotensi untuk menyebabkan menimbulkan perpecahan internal antar anggota keluarga yang kemudian menjadi perpecahan perusahaan dan bahkan ada yang sampai pada tahap bangkrut atau menutup perusahaan tersebut.

Disisi lain jika melihat penyebab konflik dari sistem keluarga terjadi akibat beberapa penyebab, salah satunya adalah ketergantungan para penerus terhadap perusahaan keluarga untuk memenuhi kebutuhannya sebagaimana disebutkan oleh informan 1 bahwa:

*“Kenapa itu menjadi konflik, karena biasanya life reputasi dari anak-anak semuanya dan generasi berikutnya itu depend kepada perusahaan tersebut.”*

Pembagian peran anggota keluarga yang tidak jelas dan pembagian jumlah saham yang dianggap tidak adil juga akan memicu konflik sebagaimana disebutkan oleh informan 1 bahwa:

*“Secara hukum sudah jelas, tetapi di ranah keluarga juga harus jelas. Ini yang biasanya menjadi konflik yang tadi itu. Dia yang memimpin dan yang pemimpin itu memiliki saham minoritas. [...] Kalau kepemilikan akan lebih banyak atau lebih sedikit ya karena itu akan lebih ke jumlahnya. Tapi kalo pengelolaan itu biasanya akan lebih tercondong kepada power dan lebih ke operasional itu lebih kompleks lagi. [...] bisa dibagikan dalam bentuk share lah. Apakah dia ikut voting share, apakah dia cuma apa namanya share d (dividend) gitu kan, nah itu bisa dilakukan disana biar ga berantem. Tapi itu kalau anaknya nurut-nurut semua ya. Ya kalau perusahaannya anaknya pinter-pinter, mereka juga mau merebutkan kepemimpinannya, itu baru mereka konflik disitu.”*

Hal ini searah dengan penyebab konflik yang terakhir yaitu kecemburuan dan ego sebagaimana disebutkan informan 2 bahwa:

*“Jujur aja kayak kecemburuan antara adik dan kakak, dan itupun juga, makanya juga antara kita bertiga bilang “udah, istri ga usah ikut”, karena itu juga ada influencenya dari istri-istrinya disana, begitu loh. Karena di waktu itu belum ada peraturan bilang oh istri ga boleh ikut kerja, istri ga boleh gini. Nah sama saat itu jadi, uncle saya punya istri, anak-anaknya punya mantu juga tetep ada bantu lah intinya, jadi kan bantu-bantu jadikan kelihatan dalam perusahaan kan, nah itu juga jadi ada ngomong-ngomong juga gitu “Oh iya ini kenapa lu kayak gini, kenapa saudara lu kayak gini..uncle lu kayak gini” gitu kan.”*

Dalam data dokumentasi 2 juga disebutkan jika ego menjadi suatu permasalahan yang akan memicu konflik sehingga banyak perusahaan keluarga

tidak dapat dilanjutkan hingga generasi tiga dan selanjutnya, sebagaimana diucapkan oleh Bapak Cipta dari Ciputra Group bahwa:

*“..menurut saya di generasi tiga yang paling berbahaya itu adalah ego masing-masing. Jadi kalau kita bisa di generasi tiga atau generasi keempat atau generasi mana aja sih, asal kalau kita bisa mementingkan shareholders value diatas yang lainnya, menurut saya sih perusahaannya harusnya aman. Kan masalahnya itu kebanyakan generasi tiga atau generasi empat, mereka juga mau influencenya, mau a kind of jabatan gitu ya. Tapi kalau kita bisa mementingkan shareholders value, jadi otomatis saya jabatan apa aja juga oke, saya influence apa aja juga oke, asal shareholders value naik, asal kepentingan perusahaan diatas kepentingan pribadi, menurut saya that particular company automatically sudah in a very-very good position. Jadi menurut saya itu yang paling bahaya, ego diri sendiri.”*

Hasil observasi peneliti juga menemukan jika perebutan hak atas kepemilikan saham dalam perusahaan keluarga merupakan salah satu konflik yang paling sering ditemui dalam suksesi kepemilikan. Dan penyebab utama dari konflik dalam suksesi kepemilikan adalah adanya kecemburuan atau ego antar individu, keinginan untuk memperoleh haknya, serta perasaan tidak *fair* atau ketidakseimbangan antara apa yang dikerjakan dan apa yang diterima.

#### **4.3.3. Manajemen Konflik Suksesi Kepemilikan Perusahaan Keluarga**

Dalam hal mengelola konflik dalam suksesi kepemilikan pada perusahaan keluarga di Indonesia, terdapat beberapa cara yang efektif sebagaimana yang ditemukan peneliti dari berbagai sumber data penelitian Adapun salah satu manajemen konflik yang paling banyak digunakan adalah musyawarah. Musyawarah dianggap efektif dalam penyelesaian konflik suksesi sebagaimana disebutkan oleh informan 1 bahwa:

*“Kita menggunakannya sebagai musyawarah kompak, di-paraf-in begitu saja. Tidak ada yang bisa mengatur secara detail seperti itu, aset yang ada juga begitu.”*

Hal ini sejalan dengan tutur kata informan 2 bahwa:

*“...setidaknya antara bertiga pun kita do everything secara musyawarah juga, jadi harus didiskusikan, disepakatin di tiga belah pihak gitu kan, kalau nga nanti ga jalan, between the siblings lah. Jadi kita tidak ada contohnya kecemburuan atau kerahasiaan antara kita masing-masing. [...] Basically antara kita bertiga sih udah didiskusikan, justru malahan saya yang, makanya kan saya udah bilang kan tadi, Bapak maunya A, kita maunya B, yaudah Bapak mau ga mau ikutin B gitu kan.”*

Dalam informan 2 juga menambahkan jika pengambilan suara untuk musyawarahnya dihitung berdasarkan persentase kepemilikan saham dan bukan dari kedudukan anggota tersebut dalam keluarga.

*“Cuman balik lagi nih satu lagi yang lucu tadi saya lupa bilang, kenapa saya bilang Bapaknya mau A, anaknya tiga mau B, karena kita bertiga lebih besar daripada dia, Jadi kalau tiga di combine, lebih besar. [...] jadi emang lucu aja sih kenapa waktu itu juga Bapak saya baginya kayak gitu, jadi dia masih kayak 40-something sisanya dibagi ke kita gitu loh. Tapi kalau kita combine bertiga, lebih besar dari dia.”*

Pembagian hak dan kewajiban anggota keluarga dalam perusahaan keluarga juga disepakati melalui musyawarah sesuai yang disebutkan oleh informan 2 bahwa:

*“..mengakibatkan kecemburuan, nah intinya kan biar kita fair, sekarang juga diantara kita bertiga adik-kakak ya komunikasi aja, jadi biar tidak ada yang apa itu..jadi ga ada kesitu “Oh kok you benefitnya ini, kok gua ga dapet” atau yang lain-lain gitu, nga, jadi fair-fair an aja gitu kan. Dan contohnya kayak me and my brother kan actually director, jadi contohnya kalau transport lah, makanan-makanan sama client lah atau apa kan itu, its very enforceable gitu kan, jadi ya kita pun juga ya what's fair lah, maksudnya kan apa yang bisa kita remersed, apa yang harus kita remersed, kita ada fine line yang kita bisa ikutin gitu loh.”*

Selain untuk pembagian peran dan menghindari konflik, musyawarah juga menjadi suatu alat yang efektif untuk menyelesaikan konflik-konflik kecil untuk menghindarinya menjadi besar suatu saat nanti sebagaimana disebutkan informan 2 bahwa:

*“Karena issues-issues meskipun berasanya seperti petty issues, sebenarnya mungkin jadi its actually a big issue gitu kan. Jadi isu-isu apapun juga itu dibicarakan aja. [...] malahan lebih kecil lebih gampang diselesaikan gitu loh, dibandingin kalau misalnya udah numpuk gitu jadi besar.”*

Dinamika keluarga juga merupakan suatu kunci dalam penghindaran konflik dalam perusahaan keluarga sesuai pendapat informan 1 bahwa:

*“Jadi ini banyak sekali yang saham itu terkait dengan hubungan keluarga itu sendiri, dan juga ada juga yang bilang waktu itu dia sudah dikasih terlebih dahulu, untuk invest di bisnisnya sendiri, jadi tidak ada disitu juga. [...] Makanya itu kita melihat menghindari konflik itu dilihat family dynamicsnya.”*

Informan 1 juga menambahkan bahwa selain untuk menghindari konflik, Dinamika keluarga ini digunakan sebagai kunci untuk menyelesaikan konflik.

*“..ada family dynamics ini yang menjadi kuncinya. Apakah mereka ada konflik atau tidak, dan itu biasanya orang tua yang tau. Nah tinggal orang tua ini membagikan hal-hal ini lalu dikaitkan dengan family dynamics untuk penyelesaian konflik.”*

Hal ini juga sejalan dengan hasil observasi peneliti yang menemukan bahwa hubungan antar keluarga yang tidak akur tentunya akan semakin memanasakan konflik, sementara keluarga yang hubungannya akur dan memiliki komunikasi yang baik antar anggota keluarga cenderung meminimalisir potensi terjadinya konflik yang besar.

Namun sebenarnya setiap keluarga itu memiliki sistem tata kelola yang berbeda-beda seperti yang disebutkan oleh informan 1 bahwa:

*“Jadi kalau family business dibuat generic, itu sangatlah sulit. Menangani sudah berapa family business di Indonesia, i don't know, mungkin sudah menangani sekitar 40-50 family business di Indonesia. Tidak ada satupun yang semua sama. Ga ada kita bisa buat family governancenya sama gitu ya.”*

Hal ini sejalan yang dituturkan dengan informan 2 bahwa keluarganya belum membuat sistem tata kelola berupa konstitusi keluarga dikarenakan fokus dan kondisi keluarganya untuk saat ini.

*“Jujur aja dari dulu pengen bikin family constitution ga bikin-bikin. Jadi antara keluarga aja. Soalnya.. Mm.. bisa dibilang sih even though we're listed, tapi we're a very family..simple and family business lah, intinya gitu kan.”*

Pada dasarnya, sistem tata kelola keluarga akan mampu mengurangi konflik dan meningkatkan produktivitas keluarga seperti yang disebutkan oleh informan 1 bahwa:

*“Akan *mereduce* konflik. Kalau dari kita dengan *client-client* kami itu kita *reduce* konflik dan mereka lebih fokus kepada bisnisnya. Tidak kepada hal-hal yang.. ini kan hal-hal kecil tapi mengganggu ya.”*

Sesuai dengan hasil observasi peneliti bahwa sebagian perusahaan keluarga yang sudah besar akan membuat perencanaan suksesinya secara formal dan tertulis dengan bantuan para profesional di bidang yang bersangkutan dan membangun yang namanya struktur tata kelola keluarga dengan tujuan mengatur segala sesuatu yang bersangkutan dengan keluarga termasuk di dalamnya perencanaan manajemen dan kepemilikan perusahaan keluarga.

Jika keluarga membatasi anggota keluarga dalam perusahaan keluarga berdasarkan *bloodline* atau aliran darah secara hukum juga akan efektif untuk meminimalisir konflik sesuai yang disebutkan oleh informan 1 bahwa:

*“Memang tertulis ditandatangani itu bisa. [...] Asal disampaikan dengan benar, akan efektif. Jadi waktu proses pembuatannya, proses kenapa kita*

*ga mau ada menantu masuk, itu harus disampaikan dengan jelas. Itu akan lebih efektif, harus ada komunikasinya juga ya.”*

Hal ini sejalan dengan informan 2 bahwa:

*“I would say it is an unhidden rule. [...] Iya, jadi emang menantu-menantu itu pun juga saat ini sih ga ada yang kerja di perusahaan kita”*

Begitu pula sesuai data dokumentasi 1 oleh Bapak Harman Subakat yang menyebutkan bahwa:

*“..Nah itu kayak tadi kalau dilihat kan saya, adik-kakak, memang punya saham dan jalan di bisnis. Tapi kalau istri, dia ga punya saham, dia cuma adanya di bisnis gitu. Nah terus kita juga bilang bahwa dia bukan, namanya family itu bloodline gitu kan, supaya clear gitu-gitu ceritanya.”*

Salah satu bagian dari sistem tata kelola keluarga yang tidak kalah penting adalah pertemuan keluarga atau *family meeting* dan perlu dilakukan untuk membahas permasalahan-permasalahan yang ada dalam perusahaan keluarga sebagaimana oleh informan 2 mengatakan bahwa:

*“Sementara karena rata-rata anaknya semua di direksi, kita sih bulanan ada rapat direksi, dan kita ikut sertakan juga cici saya juga, dikarenakan dia sebenarnya levelnya itu GM. Jadi kita perbulan sih ada ketemu untuk urusan bisnis lah. Tapi kalau untuk urusan diluar bisnis sih rata-rata dirumah, kita juga setiap minggu ada acara keluarga lah, intinya informal setting bicara tentang yang lain-lainnya.”*

Hal ini juga sejalan dengan yang diungkapkan informan 1 bahwa frekuensi pertemuan keluarga itu disesuaikan dengan kondisi aktual masing-masing keluarga.

*“Tergantung keluarganya. Tergantung seberapa sering. Kalau keluarganya sudah ketemu seminggu sekali ya ga usah sering-sering. Kalau keluarganya memang jarang ketemu, ya ayo kita lebih sering gitu.”*

Dan juga pada data dokumentasi 1 oleh Bapak Harman Subakat disebutkan

bahwa:

*“Nah ini bagian hard part-nya yang tadi harus tetap juga ya, lebih konsisten juga, ini tadi dibantu juga, clear, hubungan-hubungan ini harus benar-benar clear. Begitu juga dengan meeting-meetingnya. Mana meeting family, mana meeting ini, gitu kan ya.”*

Kemudian Bapak Harman juga menambahkan untuk hal yang perlu diperhatikan pada pertemuan keluarga adalah komunikasi dan etika dalam komunikasi.

*“jadi kalau kita meeting itu kita paling sering tuh di komunikasi tiba-tiba motong, tiba-tiba saling rebutan ngomong, saling ini saling itu, nanti kalau ga ada yang jelas siapa yang berhak ngomong, itu bisa luar biasa meetingnya. Saya yakin teman-teman pasti banyak merasakan lah kalau pas meeting-meeting gini memang susah, ga mudah, Kalau itunya mudah dan enak komunikasinya, terus trust dan respect itu muncul, nah Insyaallah tuh banyak hal yang bisa udah selesai banyak itu. Mungkin 80% itu sudah selesai, kan kita sudah paham lah cerita-cerita masing-masing.”*

Berdasarkan hasil wawancara dari semua informan, komunikasi, keterbukaan dan kebersamaan menjadi kunci untuk manajemen konflik suksesi karena tanpa adanya komunikasi, segala bentuk usaha untuk menyelesaikan konflik hanya sia-sia saja sebagaimana oleh informan 1:

*“Tanpa komunikasi itu percuma, kita buang-buang waktu aja. Jadi bener-bener kita harus tau ini apa yang mau kita diskusikan, bagaimana cara komunikasi yang baik kan. [...] Kebersamaan dan juga komunikasi anggota keluarga gitu. Anggota keluarga harus mau komunikasi.”*

Hal ini sebenarnya sejalan dengan pengalaman keluarga informan 2 dalam penyelesaian konflik pada suksesi kepemilikan keluarganya.

*“Communication sih, jujur aja balik lagi karenakan apa yang terjadi waktu yang kita split itu karena ada kecemburuan..Kalau dari my own*

*experience nya sendiri, yang paling penting itu komunikasi sih, openness dan sharingnya antara siblings atau cousin dan lain-lainnya. Jadi basically whatever you need to say, say it gitu loh.”*

Kemudian mediasi terbaik untuk suksesi kepemilikan dalam perusahaan keluarga adalah kompromi, dimana kompromi ini bukan dalam arti salah satu pihak mengalah dan pihak lain menang total, melainkan semua pihak mengalah pada satu sisi dan menang dalam sisi lain sesuai hasil diskusi sebagaimana yang disebutkan oleh informan 1:

*“kalau kita ngomong terkait kompromi, itu mesti ada kasusnya apa dulu. Maybe we win in saham, dapat pembagian besar, tapi nanti waktu warisan yang lain mereka dapat lebih besar, itu yang paling mudah kan. Terus mungkin juga kita mau di pengelolaan usahanya, kita mungkin tidak mau yang rapid expansion next five years, kita mau continental changes dulu. Nanti the next five years nya baru kita ngomongin rapid changes. Jadinya komprominya harus ada solusinya. Bukan kompromi yang ya udah deh, itu bukan kompromi gitu. Jadinya harus tau ini kita mau kemana.”*

Sebagai contohnya dalam penyelesaian konflik suksesi kepemilikan keluarga informan 2 akhirnya diselesaikan dengan mediasi yang akhirnya diselesaikan dengan metode kompromi.

*“So, jadi sebenarnya history-nya kita itu actually di..pas tahun 2015 actually udah ke generasi ke-3. Nah pas 2015 itu basically my family bought out our uncle and his family. Nah basically right now, jadi kita jadi major shareholder in the whole company.. untuk menghindari desentralisasinya itu akhirnya dia memisahkan diri dari perusahaan gitu kan.”*

Dalam proses pelaksanaan mediasi sebagai penyelesaian konflik, diperlukan seorang mediator sebagai perantara untuk menyelesaikan konflik. Mediator ini bisa berasal dari pihak profesional di luar keluarga seperti yang dilakukan oleh informan 1:

*“Kita melakukan mediasi. [...] kembali lagi ke family dynamics-nya. Kalau yang mereka yang akur-akur cepet, kalau yang salah paham juga cepet, tapi kalau misalnya mereka sudah sangat kronis yang akan sangat lama.”*

Ataupun merupakan senior dari dalam keluarga namun yang tidak bersangkutan dengan perusahaan keluarga seperti yang diungkapkan oleh informan 2 bahwa:

*“Nah itu ada, tapi itu jadi bisa dibilang ada grand-uncle lah, jadi dia ke level kakek gitu yang mediasi. [...] Anggota keluarga tapi bukan dari lini ini, pindah lini gitu kan, adiknya kakek intinya gitu lah.”*

Sebagaimana dalam hasil observasi yang dilakukan peneliti bahwa ketika konflik semakin besar dan sudah tidak bisa diselesaikan secara internal, umumnya keluarga akan mencari perantara dari luar sebagai mediator konflik untuk mencari solusi terbaik dalam permasalahan tersebut.

Yang terakhir untuk manajemen konflik dalam perusahaan keluarga memerlukan yang namanya edukasi dalam keluarga sejak kecil termasuk nilai atau *value* perusahaan dan pengalaman suksesi generasi sebelumnya. Pengalaman suksesi generasi sebelumnya dipelajari untuk menghindari terjadinya konflik yang sama pada generasi berikutnya sebagaimana disebutkan oleh informan 2 yaitu:

*“karena kan udah kita pelajari lah maksudnya cara mereka juga baiknya kayak gimana, jeleknya kayak gimana gitu kan pas kita pisah.”*

Kemudian untuk menyamakan *value* dan nilai dalam generasi penerus diperlukan juga edukasi sejak kecil sebagaimana disebutkan oleh informan 1 bahwa:

*“Sejak anaknya kecil aja sudah bisa diberikan bahwa ini adalah milik bersama. Jadi mesti it picks a lot of processes, so you have to plan it, and you have to instill in your family that this is your family business. Like you get your income, life reput, contribution to this community, it's from this company. So what you do to this company matters.”*

Selain melakukan edukasi kepada generasi penerus, edukasi juga penting untuk ditanamkan dalam perusahaan kepada para pegawai untuk menyamakan *value* dan nilai pemilik dengan pegawai sebagaimana disebutkan oleh informan 1 yaitu:

*“The most of the family business that we handle its not, its never about the money. Mungkin 10% is about the money, but the rest is about their emotional attachment, about how to contribute to this society nowadays, mostly ke situ. Jadinya you have to instill that in to the family business juga besides to the family.”*

Hal ini sesuai dengan data dokumentasi dari sumber data 1 oleh Bapak Harman Subakat yang mengatakan bahwa edukasi ditanamkan dengan keluarga pemilik yang memberikan contoh secara langsung kepada seluruh pegawai perusahaan.

*“Harus dicontoh, makanya kan kita keluarga, kita gak mau masuk misalkan saya kan dulu megang pabrik bertahun-tahun, di pabrik itu kan masuk jam tujuh, saya masuk jam 7 loh di Tangerang, saya dari Jakarta pergi jam setengah 6 untuk sampai di pabrik jam 7 kurang. Bertahun-tahun saya lakukan itu gitu. Jadi saya pakai seragam yang sama, saya ngak pakai ini gitu. Saya makan di kantin yang sama, saya gak punya tempat sendiri gitu kan. Bahkan saya gak punya kantor, karena saya lebih senang ada di lapangan gitu kan bersama-sama dengan mereka. Nah kalau sudah begitu ya ego kita kan harus diturunkan gitu kan. Terkadang kan “eh lu gatau nih lu lagi ngomong sama siapa..” itu kan begitu. Nah kalau itu sih memang begitu-begitunya kan memang harus ini ya, acara-acara lainnya.”*

Selain edukasi untuk penanaman nilai dalam keluarga, seluruh anggota keluarga juga perlu untuk memahami peran, posisi, dan juga haknya dalam perusahaan keluarga sebagaimana yang disebutkan oleh informan 1 bahwa:

*“Tidak semua orang bisa menjadi pemimpin ya di perusahaan. Jadi masing-masing anggota keluarga harus tau perannya, apakah dia sebagai*

*pemimpin ataukah dia sebagai shareholder.”*

Hal ini sejalan dengan yang disebutkan oleh informan 2 yaitu:

*“Tergantung ya, basically karena key position i would say emang masih dipegang keluarga. Tapi emang kayak posisi-posisi tertentu yang memang kita udah bisa lepas sih kita lepasin. [...] kadang-kadang ada perusahaan keluarga itu ada orangnya yang tidak di management tapi digaji, itu yang sebenarnya it's not good, karena bakal have a conflict gitu kan. Karena kan kok ini orang ga kerja, saya kerja mati-matian, tapi kok dia digaji gitu. [...] yang sebenarnya bisa membedakan adalah salarynya, contohnya gini secara kepemilikan if kita rata, beban tugasnya beda, itu dari salary atau bonusnya yang bisa kita atur; gitu kan, jadi based on performance lah. [...] i know some friends yang tidak dimasukkin ke perusahaan induk, tapi dibikin.. dikasih dana lah mungkin dikasih dana, suruh mereka bikin perusahaan anak sendiri atau affiliated company, nanti sudah terbukti apakah perusahaan tersebut dibeli gitu kan, atau mungkin ya dia bisa jalan sendiri mandiri tanpa perlu masuk ke family businessnya sendiri.”*

Hal ini sesuai dengan hasil observasi peneliti terkait manajemen penyelesaian konflik dalam suksesi kepemilikan perusahaan keluarga bahwa Tata kelola keluarga dan edukasi terhadap generasi penerus yang baik akan secara efektif mengurangi potensi terjadinya konflik suksesi dalam perusahaan keluarga.

#### **4.4. Pembahasan**

Pada sub bab pembahasan ini peneliti akan membahas hasil penelitian berdasarkan sudut pandang peneliti yang mengacu pada Manajemen Konflik dalam Perencanaan Suksesi Kepemilikan Perusahaan Keluarga di Indonesia dengan dukungan data yang berupa hasil observasi, dokumentasi, dan wawancara dengan informan dan juga dengan kajian pustaka yang relevan terhadap hasil penelitian.

#### 4.4.1. Perencanaan Suksesi Kepemilikan Perusahaan Keluarga

Dalam penelitian ini, peneliti menemukan bahwa dalam perencanaan suksesi kepemilikan perusahaan keluarga di Indonesia terdapat beberapa hambatan dan dorongan dalam perencanaannya. Hambatan yang dimaksud berasal dari hukum negara, hukum adat, serta bentuk perencanaan.

Hasil penelitian serupa juga ditemukan oleh Mandiana dan Suhartati (2006) dalam penelitiannya yang berjudul *The Legal Aspects of Family Business Succession Planning in Indonesian Economy* bahwa hukum dan bisnis adalah dua hal yang tidak terpisahkan dan harus dimengerti oleh semua pribadi yang bersangkutan, dan etika bisnis yang dianut dalam undang-undang sangat terkait dengan praktik budaya bisnis oleh bisnis keluarga, sehingga harus didukung oleh kebijakan pemerintah melalui peraturan perundang-undangan yang inovatif.

Hukum warisan di Indonesia menetapkan bahwa suksesi kepemilikan menjadi hak bagi suami atau istri dan setiap anak, sehingga pemilik perusahaan tidak dapat memberikan suksesi kepemilikan khusus kepada anak yang akan meneruskan perusahaan atau dalam artian lain penerima suksesi manajemen. Hal ini akan menyebabkan terjadinya desentralisasi kekuasaan dalam perusahaan dan kemudian akan menimbulkan konflik-konflik lain yang tidak diinginkan antara pemegang saham dan pihak manajemen perusahaan.

Kewarganegaraan Indonesia juga menjadi suatu persyaratan bagi generasi penerus untuk memperoleh suksesi kepemilikan sebagai pemegang saham perusahaan keluarga. Hukum adat juga memiliki pengaruh yang cukup besar dalam pembagian suksesi kepemilikan di Indonesia, contohnya untuk kaum Tionghoa yang cenderung membagikan warisan kepada lelaki terutama anak laki-laki tertua. Dan sesuai dengan hukum waris berdasarkan KUH Perdata, Hukum Waris Nasional akan tunduk kepada Hukum Islam dan Hukum Adat dan hanya berlaku ketika tidak ada kedua hukum tersebut dalam keluarga.

Hambatan lain dalam hukum Indonesia adalah tidak adanya hukum yang khusus dibentuk untuk melindungi perencanaan suksesi di perusahaan keluarga di Indonesia. Berbeda dalam halnya di negara-negara lain seperti Amerika Serikat

dan negara-negara di Eropa yang memiliki banyak hukum untuk mendukung pembuatan perencanaan suksesi untuk perusahaan keluarga seperti *Family Trust*, *Family Office*, dan lain sebagainya.

Sebagai contohnya *Trust Law* di Amerika Serikat yang mewujudkan hubungan fidusia yang disepakati oleh dua pihak atau lebih. Pemberi suksesi memberikan hak kepada pihak lain yang disebut wali amanat untuk memegang kepemilikan sah atas aset atau properti keluarga untuk kepentingan penerima manfaat. Pemberi suksesi adalah orang atau organisasi yang menciptakan kepercayaan dengan mentransfer uang atau aset ke dalamnya. Wali amanat adalah orang perseorangan atau badan yang memelihara dan mengurus harta kekayaan. Sementara penerima manfaat adalah orang atau organisasi yang memperoleh keuntungan atau distribusi dari kepercayaan. Hukum tersebut meyakini pemberi suksesi bahwa asetnya akan didistribusikan sesuai dengan keinginan atau perencanaan suksesi yang telah dibuatnya.

Dengan adanya dukungan hukum nasional seperti itu, akan membantu perusahaan keluarga untuk memastikan bahwa perencanaan suksesi yang telah dibuatnya dapat terlaksana sesuai harapan hingga generasi-generasi berikutnya. Sangat disayangkan sekali bahwa di Indonesia, perencanaan suksesi hanya dapat ditentukan dengan musyawarah dan tidak ada peraturan khusus yang mengikat generasi-generasi selanjutnya.

Selain itu, yang menjadi suatu hambatan bagi perusahaan keluarga dalam pelaksanaan suksesi kepemilikan adalah belum memiliki perencanaan suksesi yang formal secara tertulis dan hanya didiskusikan secara lisan dalam keluarga sehingga perencanaan yang dibuat tidaklah konkrit dan dapat berubah sewaktu-waktu sampai pada waktu pelaksanaannya.

Hal ini sangatlah beresiko apabila kemudian ketika orang tuanya sudah tidak ada lagi dan anak-anaknya tidak mau mengikuti apa yang sudah direncanakan, ini akan memicu konflik yang besar dalam perusahaan keluarga. Maka dari itu, diluar hambatan-hambatan yang ada, perusahaan keluarga tetap

harus membuat perencanaan suksesinya untuk menghindari konflik akibat kejadian-kejadian mendadak yang tidak diinginkan.

Lalu untuk mempersiapkan perencanaan suksesi kepemilikan, terdapat beberapa hal yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan keluarga diantaranya adalah hasil suksesi kepemimpinan, tahapan pelaksanaan suksesi, serta kondisi aktual perusahaan untuk saat ini. Hasil suksesi kepemimpinan akan mempengaruhi proporsi pembagian saham dalam perusahaan untuk menghindari kejadian bahwa anak yang menerima suksesi kepemilikan atau yang memimpin perusahaan memegang saham minoritas. Seluruh hasil penelitian mengatakan jika anak yang menjadi operator perusahaan akan memperoleh jatah suksesi kepemilikan yang lebih besar dibandingkan anak-anak lainnya.

Sementara untuk tahapan pelaksanaan suksesi kepemilikan juga dipengaruhi oleh pelaksanaan suksesi kepemimpinan. Suksesi kepemilikan dilaksanakan secara bertahap, tahap pertama dilaksanakan ketika pemilik masih aktif dalam perusahaan dan generasi penerus sudah mulai aktif juga atau bersamaan dengan suksesi kepemimpinan, tahap kedua dilaksanakan ketika suksesi kepemimpinan selesai dilakukan, dan baru kemudian tahap terakhir diselesaikan setelah pemilik meninggal dunia.

Dengan demikian, dalam pembuatan perencanaan suksesi perlu memperhatikan kondisi generasi penerus, baik itu jumlah, usia, keinginan untuk bergabung dalam perusahaan, dan lainnya. Sementara hal lain yang tidak kalah pentingnya adalah model kepemilikan dan jumlah pemegang saham perusahaan pada saat ini. Sehingga segala perubahan dalam kepemilikan saham perusahaan yang mempengaruhi model kepemilikan akan mengubah cara manajemen konflik dan model perencanaan suksesi dalam perusahaan keluarga. Untuk itu, perencanaan suksesi perlu untuk diperbarui setiap kurun waktu lima tahun sekali dan dibuat sesuai prinsip kontekstualnya.

#### **4.4.2. Penyebab Konflik Suksesi Kepemilikan Perusahaan Keluarga**

Berdasarkan Ward, dkk (2010), konflik pada saat melakukan suksesi kepemimpinan perusahaan terjadi karena adanya perbedaan antara sistem keluarga

dan juga sistem manajemen perusahaan. Untuk itu, peneliti juga memisahkan hasil penelitian terkait penyebab konflik dalam suksesi kepemilikan menjadi konflik yang berhubungan dengan manajemen atau perusahaan dan konflik yang berhubungan dengan keluarga.

Konflik pada suksesi kepemilikan dari sistem manajemen hanya terjadi pada perusahaan keluarga dengan ukuran menengah ke besar terutama yang sudah sangat besar ketika ukuran usaha sudah melebihi ratusan miliar. Karena pada tahap ini, aset sebesar apapun tidak akan cukup untuk menggantikan suksesi saham perusahaan. Selain dari ukuran perusahaan, perbedaan nilai dan ambisi pemegang saham terhadap masa depan perusahaan juga merupakan penyebab konflik yang sering terjadi.

Konflik pada saat melakukan suksesi kepemimpinan dari sistem manajemen perusahaan keluarga terjadi karena beberapa dimensi yaitu kinerja bisnis, tuntutan bisnis, dan mengelola perubahan (Carlock dan Ward, 2001). Hasil penelitian serupa juga ditemukan oleh Bennendes dan Fan (2014) yang berpendapat bahwa hambatan kelembagaan muncul dari pengaturan budaya dan hukum di mana keluarga dan perusahaan beroperasi, termasuk konteks peraturan dan administrasi khusus serta lingkungan agama dan budaya yang lebih luas yang mempengaruhi bagaimana keluarga dan bisnis diatur.

Berdasarkan hasil penelitian, penyebab konflik dari sistem keluarga yang pertama adalah karena ketergantungan para penerus terhadap perusahaan keluarga untuk memenuhi kebutuhannya menjadi suatu fenomena yang akan memicu konflik dalam perusahaan keluarga. Sama halnya ketika pembagian peran dan hak anggota keluarga tidak jelas dalam perusahaan keluarga dan kemudian ada anggota keluarga yang merasa dirinya tidak mendapatkan haknya yang sepatutnya, konflik akan terjadi. Kedua hal itu terjadi ketika generasi penerus terlalu mementingkan kepentingan pribadi di atas kepentingan perusahaan dan pemegang saham atau lebih tepatnya akibat kecemburuan dan *ego* pribadi. Kecemburuan atau *ego* akan mendorong generasi penerus untuk menuntut haknya dan membanding-bandingkan apa yang diterimanya dengan apa yang

diperoleh anggota keluarga lainnya. Inilah yang kemudian memicu konflik dalam suksesi kepemilikan perusahaan keluarga.

Temuan ini sejalan dengan Carlock dan Ward (2001) yang membagi terjadi konflik suksesi kepemimpinan yang terjadi dalam sistem keluarga dikarenakan adanya kekhawatiran emotional, kebutuhan keluarga, serta menjaga stabilitas. Penelitian serupa oleh Bennedes dan Fan (2014) juga menyatakan jika hambatan keluarga muncul dari pertumbuhan keluarga, serta ketidaksejajaran kepentingan, baik antara individu atau cabang keluarga.

#### **4.4.3. Manajemen Konflik Suksesi Kepemilikan Perusahaan Keluarga**

Sebagaimana pendapat dari Tirdasari dan Dhewato (2012) bahwa masalah suksesi tidak dapat dihindari namun dapat diatasi dengan perencanaan suksesi. Dalam rangka meminimalisir kerugian akibat konflik suksesi kepemilikan yang akan menyebabkan perpecahan bahkan keruntuhan dalam keluarga dan perusahaan, maka perencanaan suksesi perusahaan keluarga membutuhkan strategi-strategi khusus untuk manajemen konfliknya. Manajemen konflik yang diterapkan dengan benar akan mampu mengurangi serta menyelesaikan konflik yang awalnya negatif menjadi suatu hal yang positif.

Berdasarkan hasil penelitian, musyawarah digunakan sebagai suatu strategi yang efektif untuk menghindari konflik suksesi. Segala pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah didiskusikan dan disepakati bersama. Dan pengambilan suaranya dilakukan berdasarkan persentase kepemilikan saham perusahaan dan bukan berdasarkan kedudukan atau posisi dalam keluarga. Seluruh hak dan peran anggota keluarga dalam perusahaan juga disepakati bersama dalam musyawarah. Selain permasalahan-permasalahan yang besar, semua masalah-masalah kecil dalam perusahaan keluarga juga dapat diselesaikan dengan musyawarah. Hal ini perlu dilakukan untuk menghindari konflik yang menjadi besar akibat penumpukan isu-isu kecil.

Dinamika keluarga atau hubungan antar anggota keluarga menjadi kunci dalam penghindaran dan penyelesaian konflik suksesi kepemilikan. Hubungan antar keluarga yang tidak akur akan semakin memanaskan konflik, sementara

keluarga yang hubungannya akur dan memiliki komunikasi yang baik antar anggota keluarga cenderung meminimalisir potensi terjadinya konflik yang besar.

Karena setiap keluarga memiliki dinamika keluarga yang unik dan berbeda-beda, maka sistem tata kelola keluarganya juga pasti berbeda-beda. Pada dasarnya, sistem tata kelola keluarga dibuat untuk mengurangi konflik keluarga dan meningkatkan produktivitas keluarga dalam pengelolaan perusahaan. Untuk itu, dalam sistem tata kelola keluarga akan dibentuk konstitusi keluarga yang dibuat untuk mengatur para anggota keluarga, termasuk di dalamnya peraturan-peraturan khusus dalam perjanjian keluarga dan perjanjian pemegang saham untuk membatasi anggota keluarga sebagai contohnya terkait transfer saham dan hak-hak yang diragukan atau disengketakan dalam perusahaan keluarga, anggota yang berhak memperoleh suksesi kepemilikan hanya yang sah berdasarkan *bloodline* atau aliran darah secara hukum, sehingga sudah pasti bahwa menantu tidak memiliki hak untuk memperoleh suksesi atau memegang saham perusahaan.

Peraturan-peraturan dalam konstitusi keluarga dibuat untuk meminimalisir konflik. Dan hal ini akan menjadi efektif ketika disampaikan melalui komunikasi dengan baik. Dalam rangka melakukan diskusi dan menyelesaikan masalah dalam keluarga, dilakukan lah yang namanya pertemuan keluarga atau *family meeting* yang juga diatur dalam konstitusi keluarga. Namun seperti yang disebutkan sebelumnya bahwa setiap keluarga itu unik dan berbeda-beda, maka frekuensi pelaksanaan pertemuan keluarga itu disesuaikan dengan keperluan dan kondisi aktual masing-masing keluarga. Dalam pertemuan keluarga, komunikasi dan etika dalam komunikasi perlu diperhatikan untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Temuan ini sejalan dengan yang dinyatakan oleh Ward (2005) bahwa tata kelola keluarga yang baik dapat mengambil banyak bentuk, tetapi fungsi utamanya adalah untuk mempromosikan komunikasi dan musyawarah kepemilikan yang efektif. Kegiatan Tata Kelola Bisnis Keluarga lintas generasi meliputi papan direksi perusahaan, pertemuan keluarga, Perjanjian Keluarga, komite dewan keluarga, perjanjian pemegang saham, dan kantor keluarga (Carlock dkk, 2018).

Tanpa adanya komunikasi dalam keluarga, segala perencanaan dan usaha untuk menyelesaikan konflik itu tidaklah berarti dan hanya sia-sia saja. Ketika konflik dalam keluarga sudah semakin meninggi dan sudah tidak dapat diselesaikan antara kedua pihak, diperlukanlah yang namanya mediator. Mediator ini bisa berasal dari pihak profesional ataupun dari anggota keluarga senior yang tidak bersangkutan dengan perusahaan keluarga.

Thomas dan Kilmann (1974) membagi metode mediasi untuk penyelesaian konflik menjadi lima yaitu kompetisi, penghindaran, kolaborasi, kompromi dan akomodasi. Namun tidak semua metode tersebut memberikan dampak yang positif. Kolaborasi dan Kompromi merupakan strategi mediasi terbaik untuk perusahaan keluarga karena membawakan dampak yang positif bagi semua pihak baik di bisnis ataupun keluarga. Dan dari hasil penelitian, peneliti menemukan bahwa dalam proses mediasi yang dilakukan oleh mediator, kompromi merupakan teknik mediasi yang paling efektif untuk konflik suksesi kepemilikan dalam perusahaan keluarga. Dengan kompromi, walaupun masing-masing pihak harus merelakan suatu sisi, tapi mereka pasti akan memperoleh suatu solusi atau hasil yang diharapkan pada sisi lain.

Manajemen konflik terakhir yang tidak kalah penting dari hasil penelitian adalah edukasi. Edukasi perlu diberikan dalam keluarga. Hal-hal yang perlu untuk di edukasikan adalah nilai atau *value* perusahaan serta pengalaman dari suksesi generasi sebelumnya. Untuk menyamakan *value* dan nilai dalam generasi penerus diperlukan juga edukasi sejak kecil. Selain melakukan edukasi kepada generasi penerus, edukasi juga penting untuk ditanamkan dalam perusahaan kepada para pegawai untuk menyamakan *value* dan nilai pemilik dengan pegawai. Selain edukasi untuk penanaman nilai dalam keluarga, seluruh anggota keluarga juga perlu untuk memahami peran, posisi, dan juga haknya dalam perusahaan keluarga.

#### **4.5. Keterbatasan Penelitian**

Selama melakukan penelitian, keterbatasan yang dialami peneliti adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan selama masa pandemi *COVID-19* sehingga tidak dapat berjalan dengan sempurna sebab proses observasi dan wawancara hanya dapat dilakukan secara jarak jauh.
2. Proses wawancara hanya dapat dilakukan via *online* melalui *Zoom Meeting* sehingga sangat dipengaruhi oleh koneksi internet yang kurang stabil.
3. Sulit untuk memperoleh informan yang sesuai dengan kriteria narasumber penelitian.

