

## **BAB II**

### **TINJAUAN LITERATUR**

#### **2.1. Penelitian sebelumnya**

Penelitian terkait perusahaan keluarga telah menjadi sebuah studi dan topik penelitian yang populer sejak tahun 1950 an. Penelitian terkait perusahaan keluarga umumnya dipublikasikan pada tiga jurnal akademis terkemuka yang didedikasikan khusus untuk jenis perusahaan ini yaitu *Family Business Review*, *Journal of Family Business Strategy*, dan *Journal of Family Business Management*. Sejak dimulainya pertama dari tiga jurnal pada tahun 1988, outlet ini menerbitkan 1381 artikel yang berhubungan dengan bisnis keluarga (Rovelli, dkk., 2021).

Tirdasari dan Dhewato (2012) berpendapat jika bisnis keluarga menghadapi masalah suksesi di seluruh dunia, termasuk Indonesia. Masalah suksesi tidak dapat dihindari namun dapat diatasi dengan perencanaan suksesi. Hasil penelitian Tirdasari dan Dhewato (2012) menjelaskan masalah perencanaan suksesi dalam bisnis keluarga untuk industri perhotelan bahwa mayoritas para pemilik bisnis keluarga restoran dan perhotelan di Indonesia memiliki rencana untuk suksesi, namun tidak secara tertulis. Tetapi semua dari mereka akan memilih putri mereka untuk menjadi penerus bisnis keluarga dan mayoritas mendorong anak-anak mereka untuk berpartisipasi dalam bisnis dan mengirim mereka ke sekolah manajemen atau bisnis.

Penelitian suksesi antargenerasi dan inovasi bisnis keluarga mengungkapkan jika penelitian-penelitian sebelumnya yang ada tidak memiliki kerangka analisis terpadu, dan hasil penelitian tersebar, terfragmentasi, dan sistematis yang menyebabkan sebagian besar penelitian telah membatasi kedalaman penelitian teoritis di bidang ini (Yuan, 2019).

Organisasi dapat menggunakan metode seperti strategi perencanaan dan manajemen suksesi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, bakat, dan kemampuan karyawan dalam mengatasi masalah yang ada dalam lingkungan yang penuh rintangan (Mehrabani, 2013). Organisasi-organisasi yang telah memiliki program perencanaan dan manajemen suksesi harus fokus untuk mengatasi

hambatan eksklusif mereka terhadap sistem praktik terbaik. Sementara organisasi-organisasi yang saat ini tidak berinvestasi dalam perencanaan suksesi dan sistem manajemen mungkin harus mempertimbangkannya dengan serius; menilai kebutuhan, persyaratan, dan kesesuaian implementasi.

Onyeukwu dan Jekelle (2019) dalam jurnalnya mengungkapkan jika dengan lingkungan bisnis yang dinamis dan bergejolak di Nigeria, semakin banyak bisnis keluarga kecil yang beroperasi di Nigeria telah ditutup atau berhenti beroperasi pada saat pensiun, ketidakmampuan atau kematian pemilik/pemilik bisnis, karena tidak adanya rencana suksesi yang jelas, keterputusan visi antara pemilik dan penerus, kurangnya minat, dorongan yang diperlukan, pengetahuan teknis dan kemampuan untuk mengelola bisnis dengan hati-hati. Oleh karena itu, setelah menyelidiki suksesi kepemimpinan dan keberlanjutan usaha kecil milik keluarga di Anambra, Nigeria Tenggara, Onyeukweu dan Jekelle (2019) menemukan jika pendampingan dan pengembangan sumber daya manusia membawa dampak yang besar terhadap keberlanjutan usaha kecil milik keluarga sehingga mereka berpendapat bahwa pemilik bisnis keluarga harus mengidentifikasi penerusnya cukup dini dan mengadopsi bimbingan sebagai proses untuk memperlengkapi penerusnya, yang bagaimanapun harus dengan rela menunjukkan minat yang tulus dan tidak dipaksa ke dalam bisnis, dan waktu yang memadai harus dicurahkan untuk pelatihan penerus terpilih, untuk membekali mereka dengan keterampilan yang relevan yang akan membuat bisnis mereka bertahan melampaui masa sekarang melalui beberapa generasi.

Oleh Casillas dan Menendez (2021) dalam jurnalnya menganalisis perbedaan pola pertumbuhan antara bisnis keluarga dan non-keluarga, dengan mempertimbangkan dua dimensi pertumbuhan bisnis: penjualan (kinerja) dan karyawan (sumber daya). Berdasarkan pandangan berbasis sumber daya dari perspektif perusahaan dan kekayaan sosioemosional (SEW), dan menyimpulkan bahwa bisnis keluarga cenderung tumbuh lebih sedikit daripada bisnis non-keluarga dalam hal penjualan tetapi lebih dalam hal karyawan. Penelitian ini meragukan mitos pertumbuhan rendah dalam bisnis keluarga dan menunjukkan bahwa SEW harus melengkapi pendekatan Pemrosesan untuk menjelaskan pertumbuhan bisnis keluarga.

Yang, dkk. (2013) mengungkapkan fakta bahwa kemauan keturunan untuk mengambil alih bisnis keluarga sangat rendah adalah masalah serius yang menghambat suksesi bisnis keluarga Cina. Data penelitian menunjukkan jika kemauan anak untuk mengambil alih bisnis secara signifikan lebih tinggi dalam situasi di mana orang tua mengembangkan rencana suksesi yang lengkap daripada dalam situasi di mana tidak ada rencana suksesi yang dibuat; jarak temporal memoderasi efek perencanaan suksesi pada kemauan keturunan.

Chundu, dkk. (2021) mengevaluasi keberlanjutan bisnis milik keluarga yang terletak di kawasan industri Willowvale Harare dengan mengeksplorasi tantangan yang dihadapi oleh bisnis milik keluarga, menyelidiki strategi penanggulangan yang mereka adopsi, mengevaluasi hubungan antara faktor keberhasilan dan keberlanjutan dan mengidentifikasi bentuk bantuan pemerintah. Pendekatan penelitian campuran diadopsi. Studi ini menemukan bahwa bisnis milik keluarga menghadapi segudang tantangan utama di antaranya kekurangan modal, lingkungan ekonomi yang merugikan dan persaingan yang ketat serta adanya hubungan yang lemah antara tata kelola perusahaan, perencanaan suksesi, dan praktik manajemen dengan keberlanjutan bisnis milik keluarga di Willowvale.

Pemilik bisnis keluarga dan penasihat mereka mengasumsikan bahwa dengan praktik terbaik dalam bisnis keluarga, jika diadopsi, dapat membantu memastikan transisi yang mulus dari kontrol keluarga dari satu generasi ke generasi berikutnya (Sathe, dkk., 2021). Salah satu praktik terbaik yang efektivitasnya dianggap biasa adalah konstitusi keluarga, kesepakatan tertulis di antara anggota keluarga tentang visi dan misi mereka, nilai dan ambisi bersama mereka, dan kebijakan tentang tata kelola keluarga dan bisnisnya. Namun dalam studi tentang suksesi bisnis keluarga selama tiga generasi pertama ini, ditemukan pola yang mengganggu, yaitu keinginan dan aturan yang tercantum dalam konstitusi keluarga tidak diikuti setelah pendiri meninggal. Sering kali, keluarga dan bisnis kemudian berpisah, baik secara bertahap maupun dalam beberapa kasus secara tiba-tiba.

Penelitian-penelitian sebelumnya mengungkapkan jika perusahaan keluarga di seluruh dunia menghadapi satu permasalahan yang sama yaitu masalah suksesi, dan untuk mengatasi permasalahan ini, dibutuhkan adanya perencanaan

suksesi. Perencanaan suksesi memastikan pemimpin perusahaan untuk mempersiapkan penerusnya sejak dini dengan dibekali pengalaman dan keterampilan yang dibutuhkan untuk meneruskan usaha. Penelitian-penelitian ini menemukan adanya permasalahan dalam pola suksesi yang menimbulkan konflik, namun tidak diteliti lebih lanjut untuk manajemen mengatasi konfliknya.

Mayoritas penelitian sebelumnya yang meneliti terkait faktor-faktor yang mempengaruhi suksesi perusahaan keluarga seperti tingkat persiapan ahli waris, perencanaan suksesi yang matang, hubungan antar anggota keluarga, komitmen keluarga, kepemimpinan dari bukan anggota keluarga, serta pengaruh pendiri perusahaan menunjukkan bahwa dengan adanya persiapan ahli waris sejak dini dan mempersiapkan rencana suksesi serta pemindahan kekuasaan manajemen yang matang akan secara efektif meningkatkan keberhasilan proses suksesi.

Namun para peneliti sebelumnya cenderung mengasumsikan bahwa pemegang atau pendiri usaha adalah pemilik tunggal bisnis dan penerus keluarga hanya satu orang padahal dalam faktanya banyak perusahaan keluarga yang memiliki pendiri lebih dari satu orang seperti contohnya suami istri ataupun kakak beradik. Sementara umumnya ahli waris dari perusahaan keluarga di Indonesia itu lebih dari satu orang karena warga Indonesia percaya bahwa semakin banyak anak semakin banyak rezekinya.

Para penelitian sebelumnya juga tidak meneliti lebih lanjut untuk formula suksesi dalam kondisi ketika pohon keluarga melebar dan semakin banyak ahli waris yang menyebabkan hak warisnya terbagi atau saham yang dimiliki setiap personil semakin berkurang dan terjadi desentralisasi kepemilikan. Atas dasar ini perusahaan keluarga perlu mempersiapkan secara awal solusi-solusi untuk mengatasi masalah yang berpotensi untuk meruntuhkan perusahaan keluarga sejak awal. Dengan demikian yang menjadi perbedaan utamanya adalah penelitian ini akan berfokus pada manajemen konflik dalam perencanaan suksesi jangka panjang (beberapa generasi kedepan) untuk perusahaan keluarga dengan jumlah pendiri ataupun suksesor lebih dari satu orang.

## **2.2. Perusahaan Keluarga**

### **2.2.1. Pengertian Perusahaan Keluarga**

Perusahaan Keluarga bukanlah suatu bentuk usaha yang baru. Pada era 80-an, perusahaan keluarga didefinisikan sebagai sebuah organisasi dengan setidaknya ada dua generasi dalam keluarga itu yang ikut terlibat dan mempengaruhi kebijakan perusahaan meliputi keputusan dan rencana pengoperasian utamanya berupa suksesi kepemimpinan yang dipengaruhi oleh anggota keluarga dalam pengelolaan atau yang terlibat di dewan direksi perusahaan. (Donnelley, 1988; Handler, 1989). Dimana keluarga yang dimaksud menurut Bork (1986) adalah siapapun yang terikat akibat aliran darah dan ikatan perkawinan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada tahun 90-an, perusahaan diartikan sebagai perusahaan keluarga jika perusahaan mayoritas saham pemungutan suara dan proporsi manajemen tingkat atas dalam perusahaan tersebut dipegang oleh anggota satu keluarga serta dua atau lebih anggota keluarganya terlibat dalam mengawasi keuangan perusahaan dan anak-anak mereka diharapkan untuk mengikuti jejaknya nanti (Rock, 1991; Aronoff dan Ward, 1995).

Penelitian di awal abad ke-21 menunjukkan bahwa adanya perbedaan definisi untuk perusahaan keluarga sebagai sebuah perusahaan milik keluarga yang termasuk perusahaan publik dinasti yang kompleks besar, tetapi sama-sama bisa menjadi kepemilikan tunggal, kemitraan, dan entitas yang dimasukkan atau bentuk asosiasi bisnis lainnya di mana dalam fokus kepemilikan dan kontrol manajemen dikendalikan oleh para anggota dalam sebuah keluarga dan akan diteruskan untuk dikelola serta dikendalikan oleh generasi berikutnya dari dalam keluarga pendiri (Balshaw, 2004; Brockhaus, 2004).

Kemudian penelitian pada saat ini mendefinisikan perusahaan keluarga sebagai bisnis yang paling umum di seluruh dunia yang dimiliki oleh satu atau lebih anggota keluarga dan dikendalikan oleh setidaknya dua anggota keluarga yang memegang posisi manajerial dan/atau tata kelola utama atau oleh manajer yang diawasi oleh keluarga dimana dalam

beberapa kasus, bisnis keluarga mungkin dimiliki oleh lebih dari satu keluarga (Faiz dan Uludag, 2019; Labaki dan Hirigoyen, 2020; Saiz-Alvarez, 2020).

Berdasarkan definisi perusahaan keluarga sejak era 90 hingga saat ini, perusahaan keluarga dapat disimpulkan sebagai perusahaan yang dimiliki oleh satu atau lebih keluarga yang ikut terlibat dalam proses pengelolaan perusahaan.

### **2.2.2. Ciri-ciri Perusahaan Keluarga**

Tugiman (1995) berpendapat bahwa sebuah perusahaan keluarga dengan ukuran usaha kecil memiliki ciri-ciri seperti: (1) posisi penting dipegang oleh sebuah keluarga; (2) keuangan perusahaan cenderung bergabung dengan keuangan keluarga; (3) belum memiliki mekanisme pertanggungjawaban yang erat; (4) semangat kerja tinggi; (5) tidak ada pembagian spesifik untuk manajemen. Kemudian Lansberg (1999) mengungkapkan pendapat lebih lanjut terkait ciri-ciri perusahaan keluarga kecil yang diungkapkan Tugiman (1995) bahwa karena fleksibilitas itulah sebuah bisnis keluarga mampu melakukan adaptasi yang cepat dan menemukan bentuk usaha yang tepat dan menangkap peluang yang ada serta mengatasi masalah yang ada dengan cepat. Walaupun kecepatan dan fleksibilitas ini menjadi keunggulan tersendiri untuk keberhasilan perusahaan keluarga, namun sebaliknya juga dapat menjadi penyebab kegagalan perusahaan keluarga. Fleksibilitas yang tidak diatur cenderung menyebabkan ketidakjelasan dalam pembagian tugas dan peran yang kemudian menjadi sumber konflik.

Menurut Westhead (1997), ciri-ciri perusahaan keluarga untuk semua ukuran usaha dibagi menjadi: (1) dimiliki oleh sebuah keluarga tunggal dengan jumlah kepemilikan saham dominan atau lebih dari 50%; (2) dirasakan sebagai sebuah perusahaan; dan (3) pengelolanya adalah anggota keluarga yang berasal dari keluarga pemilik mayoritas saham.

Sementara perusahaan yang termasuk dalam bisnis keluarga di dalam konteks ruang lingkup bisnis Indonesia oleh *PwC Indonesia* (2014)



adalah perusahaan yang: (1) mayoritas suara berada di tangan pendiri atau orang yang mengakuisisi perusahaan (pasangan, orang tua, anak, ataupun ahli waris); (2) setidaknya ada satu orang perwakilan keluarga yang terlibat dalam manajemen ataupun administrasi perusahaan; atau (3) khusus untuk perusahaan publik (tbk.), pendiri atau orang yang mengakuisisi perusahaan (termasuk keluarganya) memiliki setidaknya 25% hak atas perusahaan melalui penanaman modal dan minimal satu orang anggota keluarga berada dalam manajemen board.

Namun tidak ada satupun perusahaan keluarga di dunia yang sama persis sehingga ciri-ciri perusahaan keluarga juga bukan merupakan suatu hal yang tetap atau mutlak melainkan hanya sebagai suatu dasar yang memudahkan proses identifikasi perusahaan keluarga.

### **2.2.3. Bentuk-Bentuk Perusahaan Keluarga**

Lansberg (1999) membagi bentuk dasar kepemilikan bisnis keluarga berdasarkan hubungan antar pemilik menjadi tiga yaitu *controlling owner*, *sibling partnership*, dan *cousin consortium* dimana ketiga bentuk kepemilikan ini tidaklah permanen atau sama untuk setiap generasinya. Kepemilikan perusahaan bisa berubah bentuk pada suatu masa tertentu, seperti contohnya dari *controlling owner* menjadi *sibling partnership* pada generasi kedua dan kemudian berubah lagi dari *sibling partnership* menjadi *cousin consortium* pada generasi ketiga.

Carlock dan Ward (2001) mengidentifikasi tiga jenis perusahaan keluarga: Pertama, mengutamakan perusahaan dengan memprioritaskan tujuan perusahaan, Kedua, mengutamakan keluarga dimana pelaku usaha lebih menyukai tujuan keluarga, dan terakhir perusahaan keluarga terlebih dahulu dengan berupaya mencapai keseimbangan antara tujuan keluarga dan bisnis.

Sementara berdasarkan Inpandgeving, dkk (2018), jenis ikatan keluarga dalam perusahaan keluarga dibagi menjadi empat golongan yaitu: golongan pertama adalah anggota keluarga dalam garis keturunan lurus kebawah, yaitu anak-anak beserta keturunan dan pasangan mereka,

golongan kedua adalah anggota keluarga dalam garis lurus dari bawah ke atas, yaitu orang tua dan saudara kandung serta keturunan mereka, golongan ketiga merupakan kakek, nenek, dan para leluhur lain di atasnya, dan golongan keempat merupakan anggota keluarga lain dari garis samping serta sanak keluarga yang lain hingga derajat keenam. Penggolongan keluarga ini umumnya berkaitan dengan urutan garis pewarisan.

Kemudian berdasarkan efektivitas dan peran keluarga dalam suatu perusahaan keluarga dibedakan menjadi tiga bentuk bisnis keluarga oleh Marsono dkk. (2019), yaitu: (1) *Family Owned Business* (FOB) dimana keluarga berperan sebagai pemegang saham, dan manajemen perusahaan diserahkan sepenuhnya kepada profesional dari luar keluarga dan anggota keluarga lain tidak ikut serta dalam manajemen perusahaan, (2) *Family Business* (FB), dimana selain sebagai pemegang saham, keluarga juga berperan aktif dalam mengelola perusahaan, untuk itu tingkat profesionalitas anggota keluarga dalam perusahaan cukup ditekankan, sedangkan (3) *Business Family* (BF) adalah perusahaan dimana keluarga sebagai pemilik perusahaan namun lebih mengedepankan hubungan kekeluargaan dalam keluarga.

Bentuk-bentuk perusahaan keluarga ini bukanlah sesuatu yang tetap, melainkan cenderung fleksibel karena bisa mengalami perubahan setelah proses suksesi antar generasi sebagaimana yang ada pada gambar II.12.

#### **2.2.4. Keuntungan dan Kerugian Perusahaan Keluarga**

Sebelum memulai suatu bisnis keluarga, kita perlu memahami apa kelebihan dan kekurangan bisnis keluarga, karena bisnis keluarga melakukan kegiatan yang sama seperti organisasi lain dan kinerja dari perusahaan keluarga akan terus-menerus dipengaruhi oleh aspek negatif dan positif yang ada. Ramadhani dan Hoy (2015) membuat klasifikasi keuntungan dan kerugian bisnis keluarga menurut beberapa kategori berdasarkan: (1) Peran penting adalah loyalitas yang tinggi terhadap



keluarga dan perusahaan serta pengambilan keputusan yang cepat dan efektif, namun aturan dan peraturan perusahaan masih belum jelas dan terkadang masalah terkait perusahaan dan keluarga dapat bercampur; (2) Identitas perusahaan, kuatnya tekad untuk mencapai misi dan pembuatan keputusan terkait usaha yang telah dipikirkan secara dalam menjadi kelebihan perusahaan keluarga namun disisi lain pelanggaran sering terjadi antara keluarga dan bisnis sebab objektivitas bisnis yang hilang; (3) Sejarah Perusahaan, anggota keluarga dapat saling melengkapi kelebihan dan kekurangan satu sama lain dan dengan adanya tradisi lama mampu menguatkan keluarga untuk melewati masa-masa sulit namun jika sejak awal pendirian sudah tertanam kekecewaan terhadap perusahaan, maka akan sulit untuk dihilangkan lagi; (4) Keterlibatan dalam emosional, loyalitas, kepercayaan, serta ekspresi perasaan yang positif menjadi poin tambahan bagi perusahaan keluarga namun pelanggaran serta tuduhan akan memperumit hubungan bisnis antar anggota keluarga dan juga menimbulkan permusuhan secara diam-diam; (5) Komunikasi, dengan hubungan antar anggota keluarga akan membawakan komunikasi yang lebih efektif serta tingkat privasi yang lebih besar, namun sebaliknya juga berpotensi menyebabkan reaksi emosional dan distorsi komunikasi hingga berakhir terjadinya konflik; (6) Tingkat kepercayaan, keputusan bisnis yang mendukung bisnis lebih mudah dipercayai oleh pemilik, dan keluarga namun sebaliknya ada juga kemungkinan menyebabkan kerabat merasa terlalu dikendalikan dan ditipu; dan (7) Kepentingan perusahaan, simbolisasi bisnis berupa misi dalam karyawan di perusahaan keluarga cenderung lebih kuat, namun potensi persaingan muncul diantara anggota keluarga juga sangat tinggi.

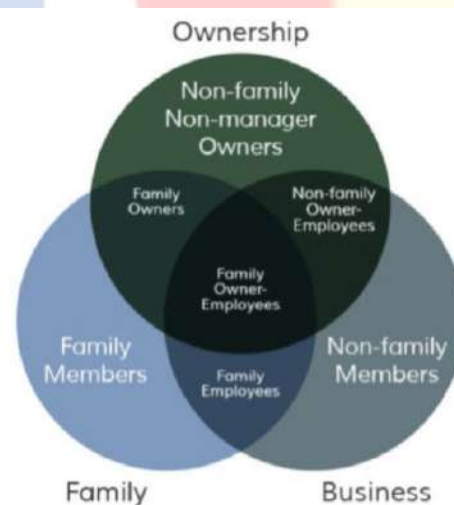
#### **2.2.5. Model Perusahaan Keluarga**

Bisnis keluarga kini telah menjadi suatu topik penelitian yang populer dan bahkan telah dijadikan bidang kajian tersendiri bagi akademisi di Amerika Serikat dan beberapa negara lainnya dengan mendirikan Family Business Center yang memberikan pelayanan konsultasi, menulis

artikel dan beberapa jasa untuk mengelola bisnis keluarga. Para pusat bisnis keluarga tersebut juga membuka situs (*website*) di jaringan internet. Beberapa universitas di seluruh dunia juga telah membangun Family Business Center di lingkungan universitasnya untuk membantu para mahasiswa yang terlibat dalam perusahaan keluarga.

Perusahaan keluarga dan non-keluarga menunjukkan perbedaan pada pola pertumbuhannya akibat keragaman sumber daya yang dimiliki. Dimana perusahaan keluarga cenderung memiliki grafik pertumbuhan penjualan yang lebih lambat dibandingkan perusahaan non-keluarga karena eratnya rasa kekeluargaan di dalam perusahaan. Sementara untuk pertumbuhan pekerja dalam perusahaan keluarga yang berukuran kecil cenderung lebih tinggi dibandingkan perusahaan keluarga yang besar (Casillas dan Menendez, 2021).

Sama halnya dalam hal tata kelola perusahaan, perusahaan keluarga memiliki elemen yang berbeda dengan perusahaan non-keluarga yang membuatnya tidaklah mudah untuk dikelola mengingat adanya ikatan keluarga yang terlibat. Salah satu model yang populer digunakan dalam menjelaskan hubungan dalam bisnis keluarga adalah model tiga lingkaran (*Three-Circle Model of the Family Business System*) sesuai pada gambar II.1



Gambar II.1. *The Three-Circle Model*  
(Sumber: Tagiuri dan Davis, 1982)

Model tiga lingkaran ini pertama kali dikembangkan oleh Davis pada 1982 dan dipublikasikan dalam jurnalnya kemudian (Tagiuri dan Davis, 1996) dengan membagi bisnis keluarga menjadi tiga elemen yang saling bertumpang tindih yaitu: Keluarga (Family), Kepemilikan (Owners), dan Perusahaan (Business). Area yang bertumpang tindih dari gambar II.1 tersebut menggambarkan bahwa ketiga elemen dalam sebuah perusahaan keluarga tersebut saling berkaitan dan mempengaruhi satu sama lain. Masing-masing elemen ini memiliki standar, nilai, dan harapan masing-masing posisi sehingga kita dapat memahami keberadaan kompleksitas ini. Keluarga mengartikan keharmonisan, persatuan, serta pengembangan personil yang solid dan positif, sementara bisnis mengimplementasikan pengukuran pada kinerja perusahaan yang lebih produktif dan profesional.

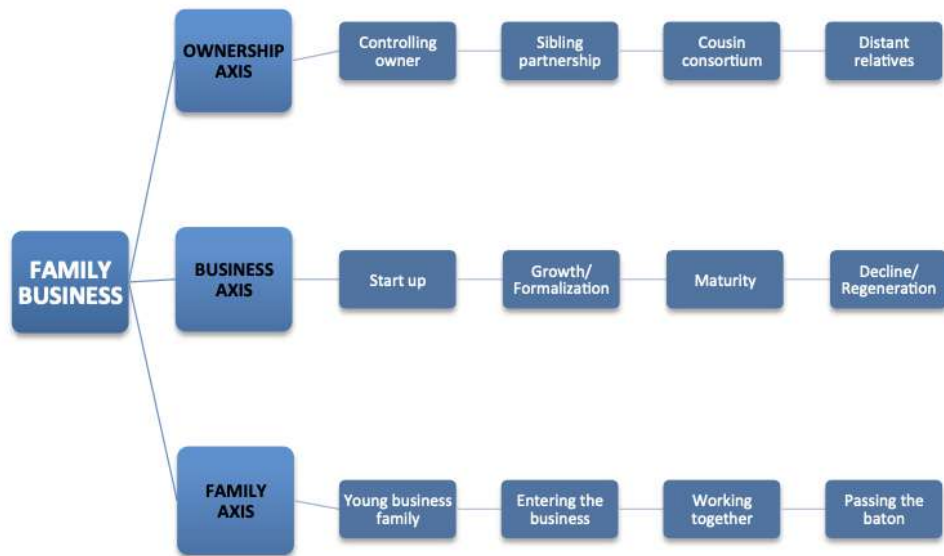
Model tiga lingkaran oleh Tagiuri dan Davis (1982) membedakan secara luas antara anggota keluarga, pemilik, dan karyawan, dalam kasus yang melibatkan kategori yang berbeda dari anggota keluarga seperti saudara sedarah dan mertua, anggota generasi senior dan junior, akan sangat membantu untuk menambahkan legenda yang membedakan mereka sebagai aturan yang mengatur untuk anggota keluarga dari kategori yang berbeda dapat bervariasi (Santiago, 2011). Hubungan keterkaitan antar elemen tersebut kemudian akan mengakibatkan terjadinya ketegangan hubungan, maka dari itu perlu membedakan pemilik dari pemilik-manajer, dan pemilik keluarga dari pemilik non-keluarga, akan sangat membantu untuk membedakan antara pemilik minoritas dan mayoritas sebagai pengaruh mereka pada keputusan dan arah strategis perusahaan dapat bervariasi secara signifikan (Sharma dkk, 2013).

Setiap individu menempati tempat dalam sistem bisnis keluarga dan dapat berubah posisi tergantung pada usia, siklus hidup atau siklus bisnis itu sendiri. Model ini berfungsi sebagai alat untuk memahami peran anggota organisasi dan dibutuhkan sebagai sumber penelitian konflik yang mungkin muncul. Semua anggota dalam perusahaan keluarga dipisahkan

sesuai posisinya dalam model yang dikemukakan oleh Tagiuri dan Davis pada gambar II.1.

Davis dan Tagiuri (1982) dalam penelitiannya pun telah membagikan tujuan, kegiatan, serta badan pengelola bagi masing-masing elemen dalam perusahaan keluarga, yaitu: (1) Keluarga bertujuan untuk menjaga keharmonisan keluarga dan pengembangan pribadi anggota bisnis keluarga dengan melakukan kegiatan mendefinisikan misi dan protokol keluarga, mendesain dan manajemen efektif badan pemerintah keluarga, serta mengelola konflik keluarga dan dikelola oleh Dewan Keluarga; (2) Kepemilikan bertujuan untuk menjaga keharmonisan para pemilik saham, mengelola aset keluarga dalam rangka memelihara dan meningkatkannya serta memelihara dan meningkatkan profitabilitas dan posisi bersaing, melalui kegiatan menentukan rencana strategis perusahaan, merancang dan mengefisienkan pengelolaan organ kepemilikan saham pemerintah, melakukan pemilihan anggota Dewan Pengurus Pengelolaan konflik antara pemegang saham, serta memilih penerus perusahaan yang dikelola oleh para pemegang saham dan badan direksi; dan (3) Bisnis yang bertujuan untuk menjaga efisiensi maksimum, meningkatkan iklim organisasi, dan mengembangkan organisasi yang berkelanjutan dengan membuat desain struktur organisasi, mengelola perubahan dan inovasi, serta menetapkan kebijakan Sumber Daya Manusia yang dikelola oleh Komite Pengarah dan Komite Fungsional lainnya.

Bisnis Keluarga dalam proses pertumbuhannya akan melewati suatu proses evolusi yang dapat diprediksi. Dalam proses evolusi bisnis keluarga, para pemimpin perusahaan akan menghadapi tantangan secara konstan bagaikan pertumbuhan sebuah keluarga yang matang. Namun ketika bisnis keluarga tidak mampu mengantisipasi tantangan tersebut, maka muncullah konflik. Maka dari itu Gersick, dkk (1997) kemudian mengembangkan model tiga lingkaran oleh Tagiuri dan Davis (1982) menjadi model evolusioner yang menunjukkan konflik yang dihadapi bisnis keluarga sepanjang keberadaannya dengan menambahkan empat fase umum dari siklus pengembangan bisnis keluarga sesuai gambar II.2.



Gambar II.2. *The evolutionary model* atau *The 3-Axes*

(Sumber: Gersick, dkk, 1997)

Gersick, dkk (1997) membagi setiap sumbu menjadi empat tahapan yaitu: (1) Untuk sumbu kepemilikan menjadi: pemilik yang mengendalikan, kemitraan saudara, konsorsium sepupu, dan kerabat jauh dikarenakan keterlibatan keluarga dalam bisnis berkembang dari pendiri melalui generasi kedua dan selanjutnya; (2) Pada sumbu manajemen atau bisnis menjadi: start-up, pertumbuhan/formalisasi, kedewasaan, dan penurunan/regenerasi, yang terjadi seiring dengan perkembangan bisnis dari waktu ke waktu; Dan, terakhir untuk poros keluarga menjadi: bisnis keluarga muda, memasuki bisnis, bekerja sama, dan melewati tongkat estafet. Pelaku bisnis keluarga akan mendapat manfaat dari mengidentifikasi posisi saat ini dan posisi masa depan yang diinginkan dari protagonis dan pemangku kepentingan utama di sepanjang setiap sumbu pada Gambar II.2.

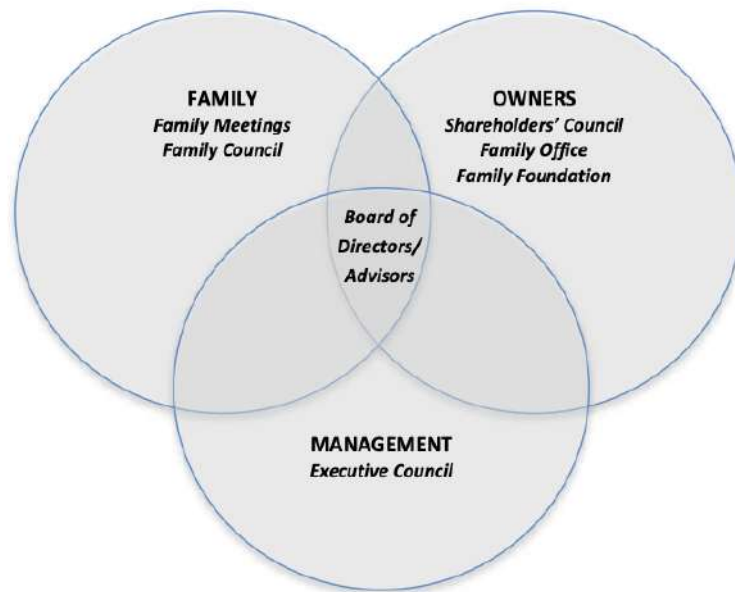
Kemudian Lansberg (1999) mengungkapkan bahwa model perkembangan perusahaan keluarga tidak selalu sama seperti alur pada Gambar II.2, namun dipengaruhi oleh: (1) bentuk awal kepemilikan serta jumlah anak atau ahli waris yang ada dalam suatu keluarga (untuk sumbu

kepemilikan); (2) jenis kegiatan (untuk sumbu manajemen atau bisnis); dan (3) proses partisipasi anggota keluarga (untuk sumbu keluarga). Sebagai contohnya dalam sumbu kepemilikan, kepemilikan dapat "melompat" dari pemilik pengendali langsung ke perusahaan sepupu karena generasi kedua menolak untuk berpartisipasi, atau kepemilikan dimulai dalam kemitraan, saudara kandung, dll.

Pengelolaan Perusahaan Keluarga tidaklah mudah karena lebih kompleks dibandingkan perusahaan non-keluarga akibat pengelolaan yang berpusat pada kepemilikan dengan anggota yang bukan dari anggota keluarga. Perusahaan keluarga yang progresif sering menggunakan kombinasi struktur tata kelola atau badan yang bertemu secara berkala, dengan perjanjian hukum atau sosial, demi memastikan preferensi serta pandangan pemilik, karyawan, dan keluarga dalam model tiga lingkaran dapat didengar dan dikelola. Mekanisme tata kelola umumnya berguna untuk perusahaan keluarga sebagai suatu sarana untuk mengelola organisasi keluarga multigenerasi dengan menetapkan proses di mana: tujuan strategis ditetapkan, hubungan kunci dipertahankan, kesehatan keluarga dijaga, akuntabilitas dipertahankan, dan pencapaian dan kinerja diakui (Ward, 1991; Goldbard dan DiFuria, 2009).

Seiring perkembangan dalam keluarga dan perusahaannya dari waktu ke waktu, mekanisme tata kelola juga perlu berkembang (Gersick dan Feliu, 2014; Ward, 1991). Hoy dan Sharma (2009) menyusun opsi tata kelola yang saat ini digunakan oleh perusahaan keluarga dengan mengembangkan Model tiga lingkaran yang diungkapkan Tagiuri dan Davis (1982) pada gambar II.1 menjadi gambar II.3 dengan membedakan pengelola atau badan tata kelola untuk masing-masing elemen dalam perusahaan keluarga yang juga digunakan sebagai suatu strategi penting dalam manajemen konflik dalam perusahaan keluarga.





Gambar II.3. *Governance Option for a Family Firm*

(Sumber: Hoy dan Sharma, 2009)

*Governance Option for a Family Firm* memiliki cara kerja sebagai berikut: (1) Pendiri (*founder*) membuat keputusan sendiri, mungkin setelah berkonsultasi secara informal dengan penasihat terpercaya; (2) Kemudian, sebagai kepemilikan (*shareholder's council*) diberikan kepada generasi berikutnya, mereka mulai memiliki masukan ke dalam keputusan kunci. Pertemuan yang memadukan topik keluarga dan bisnis dan keputusan dibuat melalui pemungutan suara internal keluarga di dewan direksi Keluarga (*family foundation*) dengan didasari oleh perjanjian keluarga (*family agreements*) yang *clear* pada suatu tempat khusus (*family office*) untuk melakukan pertemuan; (3) Setelah itu, pemilik merasa membutuhkan nasihat dari luar (*advisors*) dan sering mengundang non-keluarga untuk melayani dalam kapasitas penasihat tetapi mereka tidak memiliki suara dalam hal-hal penting di dewan direksi (*board of directors*) ; (4) Kemudian direksi bisnis (*executive council*) hanya terfokus pada topik bisnis dan umumnya terdiri dari beberapa anggota non-keluarga; (5) Untuk urusan keluarga, akan ada dewan keluarga (*family council*) yang berfokus padanya dan sebagian besar waktu terdiri dari anggota keluarga dimana masalah diselesaikan bersama melalui rapat pertemuan secara rutin oleh seluruh anggota keluarga (*family meetings*).

Model tiga lingkaran yang diungkapkan oleh Tagiuri dan Davis (1982) menjadi dasar model analisis perusahaan keluarga yang juga digunakan untuk menganalisis aspek-aspek lain termasuk untuk menganalisis konflik dalam perusahaan keluarga sebagaimana yang diungkapkan oleh Amat (2000) pada gambar II.7.

## **2.3. Manajemen Konflik Perusahaan Keluarga**

### **2.3.1. Konflik**

Konflik didefinisikan sebagai serangkaian tindakan berulang yang mengurangi kinerja individu dan dianggap sebagai suguhan bagi keberhasilan bisnis yang ditangani (Levinson, 1971). Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008), konflik berarti pertentangan, perselisihan paham, perbedaan pendapat, tidak sejalan. Dengan ini konflik dalam perusahaan terjadi ketika dua atau lebih individu atau kelompok dalam perusahaan memiliki ide, pandangan, pendapat, dan persepsi yang berbeda atau berlawanan yang akhirnya menyebabkan perdebatan dan berakibat yang buruk bagi perusahaan.

Smentara Fahed (2018) berpendapat bahwa konflik adalah peristiwa yang didefinisikan secara budaya yang dipahami secara berbeda oleh orang yang berbeda. Ini merupakan suatu bentuk ketidaksepakatan antara dua atau lebih orang, pihak atau entitas. Bisa juga berupa ide, nilai, perspektif, pemikiran, opini, atau sikap. Konflik bukan merupakan perilaku yang menyimpang tetapi merupakan hal yang wajar dan hadir di semua tingkat hubungan sosial manusia. Persepsi kita tentang situasi lah yang menentukan apakah ada konflik.

Konflik merupakan suatu dinamika yang terbentuk dari interaksi yang kompleks antara sikap dan perilaku. Konflik dapat ditemukan dimana-mana karena setiap hubungan memiliki potensi untuk terjadi konflik dan ini merupakan hal yang wajar dan tak terhindarkan dalam hubungan sosial manusia. Menurut Burton dan Dukes (1990), konflik dapat terjadi dengan berbagai tingkat masyarakat: intra psikis, interpersonal, intragroup, intergroup, dan internasional dimana konflik

diharapkan dan seharusnya dianggap sebagai kejadian normal di lingkungan kerja. Bukan untuk menghindari, melainkan sebaiknya disalurkan, ditangani, dan diselesaikan dengan baik.

Robbins (1974) membagi kondisi yang membawakan potensi untuk terjadinya konflik menjadi tiga kategori yaitu: (1) Komunikasi, perbedaan konotasi kata, ambiguitas, dan kebisingan dalam komunikasi dapat menjadi penyebab konflik. Selain itu, komunikasi juga harus dilakukan secara moderat sebab terlalu banyak komunikasi atau memberikan informasi lebih dari yang dibutuhkan untuk tugas-tugas tertentu dan membuat pihak lain frustrasi, sementara komunikasi yang terlalu sedikit adalah bentuk ambiguitas yang juga menyebabkan frustrasi karena terhadap kurangnya informasi yang diberikan; (2) Struktur organisasi dan spesialisasi anggota sesuai Jehn (1995) meliputi: (a) ukuran dimana semakin besar kelompok, semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik; (b) tingkat spesialisasi, semakin terspesialisasi aktivitas kelompok, semakin besar kemungkinan terjadinya konflik; (c) kejelasan yurisdiksi, semakin ambigu distribusi tanggung jawab atas tindakan, semakin besar kemungkinan terjadinya konflik; (d) kesesuaian tujuan, keanekaragaman tujuan di antara kelompok meningkatkan kemungkinan terjadinya konflik; (e) peran kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang dekat dengan pengamatan yang ketat dan terus menerus dan kontrol umum meningkatkan kemungkinan konflik terjadinya; (f) ketergantungan, saling ketergantungan memicu banyak penyebab lain dari penyebab konflik; dan (g) sistem remunerasi, konflik disebabkan setiap kali imbalan didistribusikan secara tidak adil; (3) Variabel pribadi adalah kondisi anteseden utama ketiga untuk terjadinya konflik. Variabel-variabel ini bisa sesederhana suara orang lain yang berkonflik, senyum mereka, kepribadian mereka, emosi mereka, dan nilai-nilai mereka. Ini didasarkan pada sifat dan karakteristik pribadi yang tidak dapat ditahan oleh orang lain, dan karenanya menjadi penyebab potensial konflik.

Sementara dalam sebuah organisasi, konflik dapat diciptakan oleh beberapa faktor menurut Daft (1992), Terry (1996), Johns dan Saks (2005),

dan Thakore (2013), yaitu: (1) Sumber Daya Langka, mencakup uang, persediaan, orang, atau informasi. Unit organisasi cenderung bersaing untuk sumber daya yang langka atau menurun dan menciptakan situasi di mana konflik tidak bisa dihindari; (2) Ambiguous atau Ketidakjelasan, konflik juga dapat muncul ketika batasan pekerjaan dan tanggung jawab tugas tidak jelas dimana terkadang individu mungkin tidak setuju mengenai siapa yang memiliki tanggung jawab untuk tugas dan sumber daya; (3) Bentrokan Kepribadian, yang muncul ketika dua orang tidak cocok atau tidak melihat hal-hal yang sama akibat perbedaan kepribadian, sikap, nilai, dan keyakinan; (4) Perbedaan Kekuasaan dan Status, ketika satu individu memiliki pengaruh yang meragukan atas yang lain sehingga berpotensi terjadi konflik untuk meningkatkan kekuasaan atau status mereka dalam suatu organisasi; (5) Perbedaan Tujuan, terjadi karena orang mengejar tujuan yang berbeda baik dalam unit kerja individu ataupun bagian alami dari organisasi mana pun; (6) Saling Ketergantungan dan Keuntungan dalam Perdagangan, yang terjadi antara individu atau pihak satu sama lain dalam mencapai tujuan umumnya terjadi di perusahaan khususnya antara tim penjualan dan pemasok dimana Dalam kasus saling ketergantungan, pasti ada kebutuhan untuk interaksi dan koordinasi yang terkadang disertai dengan penyalahgunaan kekuasaan yang diberikan kepada salah satu pihak, dapat menimbulkan konflik yang menimbulkan antagonisme. Di sisi lain, saling ketergantungan memiliki aspek positif yang memberikan kolaborasi melalui saling membantu; dan (7) Kerusakan Komunikasi, meliputi hambatan berbasis komunikasi yang berasal dari perbedaan gaya berbicara, gaya menulis, dan gaya komunikasi nonverbal yang sering mendistorsi proses komunikasi dan menyebabkan salah persepsi dan kesalahpahaman yang dapat mengakibatkan konflik berkepanjangan seperti konflik akibat perbedaan mendasar seperti perbedaan lintas gender dan lintas budaya peserta yang dapat mempengaruhi cara para pihak mengekspresikan diri mereka dan bagaimana mereka cenderung menafsirkan komunikasi yang mereka

terima dimana pihak-pihak yang terlibat umumnya tidak menyadari kesan-kesan palsu ini.

Penelitian telah menunjukkan bahwa konflik tidak selalu merupakan hal yang negatif. Studi-studi ini benar-benar menemukan bahwa ketika diimplementasikan dengan cara yang moderat, konflik tugas sebenarnya dapat bermanfaat bagi bisnis melalui diskusi dan pertukaran fungsi kerja ide (Jehn, 1997). Namun di sisi lain, konflik hubungan yang terjadi ketika suatu hubungan dipengaruhi oleh kemarahan, dendam, frustrasi, dan perilaku bermusuhan bisa menjadi sangat berbahaya.

Oleh Levinson (1998), kepribadian dan reaksi emosional dianggap menyebabkan hambatan yang bertentangan dengan manajemen yang baik seperti contohnya efisiensi akan berkurang ketika anggota keluarga membicarakan masalah keluarga selama jam kerja. Faktor emosional menjadi suatu faktor yang penting dalam menggabungkan keluarga dengan perusahaan dan menyebarkan suasana kekeluargaan di dalamnya, suasana ataupun situasi yang mengakibatkan ketidakadilan, ataupun konflik akan mempengaruhi manajemen perusahaan dan secara langsung menyebabkan keberhasilan maupun kegagalan perusahaan. Singkatnya, kita dapat mengatakan bahwa akar dari semua penyebab konflik terletak pada pemisahan masalah keluarga dan bisnis.

Kemudian Robbins dan Judge (2007) mengungkapkan jika konflik biasanya melibatkan perilaku dan sikap antagonis, dimana kemudian perilaku-perilaku tersebut akan mengakibatkan terjadinya perubahan pandangan dari pihak-pihak yang bermusuhan satu sama lain. Mereka mungkin melihat satu sama lain sebagai pribadi atau kelompok yang tidak masuk akal, tidak logis, dan bekerja melawan metode yang diharapkan, sehingga mengarah kepada perkembangan pikiran negatif dari lawan mereka. Perilaku antagonis terkadang dicerminkan oleh sabotase, pemanggilan nama, dan agresi fisik. Organisasi biasanya bertujuan untuk meminimalkan antagonisme dan konsekuensinya. Kehadiran konflik didasarkan pada persepsi itu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa jika tidak ada pihak yang menyadari adanya konflik, maka konflik itu tidak ada.

Menurut Thakore (2013), perubahan pada tingkat pribadi dan sosial terkadang disebabkan oleh konflik karena perubahan konstan dalam lingkungan organisasi, konflik pasti akan muncul. Konflik mencegah stagnasi dan kondisi stabilitas tertentu yang mungkin tidak menguntungkan bagi organisasi. Pihak-pihak yang terlibat dalam konflik yakin bahwa mereka harus menetralkan atau menghancurkan satu sama lain karena mereka berasumsi bahwa mereka pasti memiliki tujuan dan visi yang tidak sesuai dengan masalah yang menyebabkan konflik. Konflik terkadang dianggap sebagai interaksi sosial dengan perebutan sumber daya, kekuasaan dan status, kepercayaan, dan banyak preferensi dan keinginan lainnya.

Pendekatan terhadap peran konflik dalam organisasi pertama kali dikemukakan oleh De Dreu dan Van de Vliert (1997), yaitu: (1) Pandangan Tradisional berfokus bahwa konflik itu berbahaya dan harus dihindari secara umum dan hanya memandang konflik secara negatif serta tidak menunjukkan kepositifan dalam konflik dan sering mengaitkan konflik dengan istilah kekerasan, perusakan, dan irasionalitas serta dipandang sebagai disfungsi akibat komunikasi yang buruk, kurangnya keterbukaan, dan kurangnya kepercayaan antara pihak-pihak yang berkonflik yang bertentangan dengan tujuan organisasi sehingga manajemen konflik identik dengan penghindaran konflik sehingga pihak-pihak yang berkonflik hanya mengalami satu hasil yaitu skenario menang-kalah. Dalam pendekatan ini, sebagian besar manajer dulu memandang konflik sebagai sesuatu yang harus dihilangkan dari sebuah organisasi. Pendekatan penghindaran dalam manajemen konflik tersebar luas selama akhir abad kesembilan belas dan sampai pertengahan 1940-an dan tetap merupakan salah satu strategi manajemen konflik yang digunakan sampai saat ini, namun pada dasarnya penghindaran konflik bukanlah strategi yang memadai untuk menangani sebagian besar konflik karena membuat pihak yang dihindarkan merasa terabaikan dan biasanya gagal untuk menyelesaikan perbedaan nyata yang awalnya menyebabkan konflik; (2) Pandangan Hubungan Manusia memandang konflik sebagai suatu kejadian



yang alami dan mendorong penerimaan konflik melalui pandangan hubungan manusia tentang manajemen konflik yang mendominasi antara akhir 1940-an dan pertengahan 1970-an dengan didasarkan fakta bahwa konflik adalah kejadian alami dan tak terelakkan dalam pengaturan organisasi manapun dengan mendorong konsep manfaat potensial dari konflik, dan mendorong pemanfaatannya untuk meningkatkan kinerja dalam organisasi. Selama periode inilah istilah “manajemen konflik” diperkenalkan; (3) Pandangan Interaksionis mendorong terjadinya konflik. Sejak pertengahan 1970-an, konflik organisasi tidak hanya diterima, tetapi juga digalakkan. Menurut banyak ahli teori, organisasi yang bebas konflik memiliki kecenderungan untuk menjadi stagnan dan menyebabkan respons yang rendah terhadap perubahan di pasar. Di sinilah konsep baru menjaga tingkat konflik minimum dalam organisasi untuk mempertahankan tingkat kinerja tertentu. Pendukungnya melihat bahwa orang cenderung menjadi statis, apatis, dan tidak responsif terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi sehingga mendorong pemimpin kelompok untuk menjaga tingkat konflik minimum yang berkelanjutan dalam organisasi mereka, tingkat yang cukup untuk menjaga kritik diri dan kreativitas tetap aktif di antara karyawan. Di sisi lain, pandangan ini tidak menyatakan bahwa semua konflik itu baik. Setiap kali penyebab konflik didasarkan pada nilai-nilai, akan lebih sulit untuk mengatasinya karena nilai-nilai kurang dapat dinegosiasikan dibandingkan dengan penyebab konflik lainnya. Ini memisahkan konflik menjadi bentuk fungsional dan disfungsional. Penyebab sulit yang serupa untuk konflik adalah kebutuhan dasar manusia. Kebutuhan dasar manusia diketahui tidak dapat ditawar karena kebutuhan tidak dapat dianggap remeh.

Kemudian Fahed (2018) mengungkapkan tiga pendekatan yang berasal dari area aplikasi tertentu yang lebih spesifik, yaitu: (1) Pendekatan hubungan kerja mencakup isu-isu yang berkaitan dengan penentuan dan administrasi hubungan kerja dan lebih terfokus pada determinan dan konsekuensi dari mekanisme serta teknik resolusi konflik di tempat kerja pada tingkat mikro (psikologis) yang berkonsentrasi pada konflik di dalam

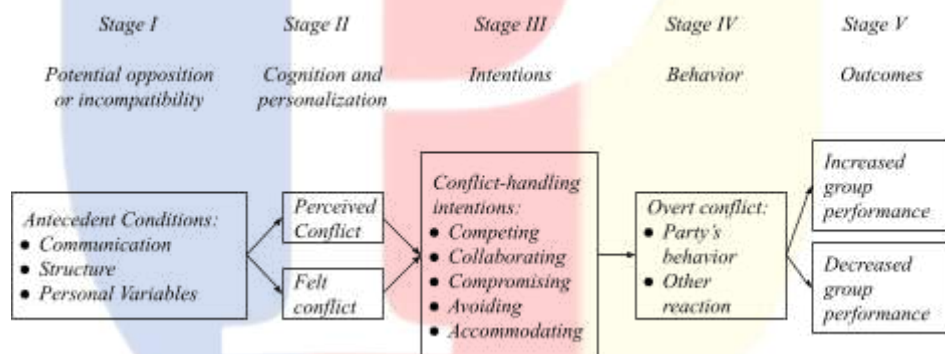
dan di antara manusia sebagai individu khususnya pada variabel perilaku intrapersonal, interpersonal, dan kelompok kecil yang mempengaruhi penyebab konflik, dinamika, dan hasil; (2) Pendekatan melalui tawar-menawar dan negosiasi, yang berfokus pada kelompok, departemen, divisi, dan bahkan seluruh organisasi, sebagai unit analisis untuk memahami dinamika konflik. Para peneliti telah membahas fungsi dan disfungsi konflik sosial, serta analisis konflik di tingkat sosial di mana peneliti menghitung serangkaian prinsip untuk negosiasi yang efektif, sementara yang lain meminjam dari teori permainan untuk memodelkan proses tawar-menawar; (3) Pendekatan penyelesaian perselisihan pihak ketiga yang menggunakan analisis ekonomi menggunakan model rasionalitas ekonomi untuk pengambilan keputusan individu serta untuk perilaku sosial yang kompleks dan berfokus pada perselisihan perburuhan dan internasional, serta menekankan tindakan yang diambil oleh pihak-pihak di luar konflik untuk menyelesaikannya atau memulihkan negosiasi yang efektif.

Istilah konflik mengacu pada ketidaksesuaian yang dirasakan sebagai akibat dari beberapa bentuk gangguan atau pertentangan. Borisoff dan Victor (1998) setelah mengenali dan mengakui manfaat menangani konflik yang diberikan menunjukkan bahwa karena perbedaan, pelaku konflik berkomunikasi, ditantang, dan didorong untuk menemukan solusi kreatif untuk masalah. Selama beberapa dekade, para manajer telah diajari untuk memandang konflik sebagai kekuatan negatif. Namun, konflik sebenarnya dapat berupa fungsional atau disfungsional, sementara konflik disfungsional bersifat destruktif dan mengarah pada penurunan produktivitas, konflik fungsional sebenarnya dapat mendorong upaya kerja yang lebih besar dan membantu kinerja tugas (Sidhu, 2013).

Sebelumnya Rahim (2002) telah mengungkapkan hasil fungsional dari konflik yaitu untuk: meningkatkan inovasi, kreativitas, dan pertumbuhan, meningkatkan pengambilan keputusan organisasi, membantu dalam menemukan solusi untuk masalah umum, memperkuat kinerja individu dan kelompok. Konflik juga memiliki hasil disfungsional

seperti: stres kerja, ketidakpuasan, pengurangan komunikasi antara pihak-pihak yang berkonflik, ketidakpercayaan, hubungan yang rusak, penurunan kinerja pekerjaan, peningkatan resistensi terhadap perubahan dan komitmen dan loyalitas organisasi dapat terpengaruh. Meskipun telah terbukti bahwa konflik bermanfaat dan fungsional bagi organisasi, namun sebagian besar rekomendasi terkait konflik dalam organisasi terkait dengan resolusi, pengurangan, dan minimalisasi nya.

Oleh Rahim (2002) disebutkan pula kekurangan yang jelas perusahaan dalam bidang-bidang yaitu: tidak ada aturan yang jelas untuk menjaga konflik pada tingkat tertentu, tidak ada pedoman yang jelas tersedia untuk metode pengurangan konflik, ketidaktahuan, dan peningkatan untuk meningkatkan efektivitas, dan tidak ada aturan yang jelas untuk menangani konflik ketika situasi yang berbeda hadir dalam konflik yang sama.



Gambar II.4. Tahapan Proses Konflik  
(Sumber: Robbins dan Judge, 2007)

Terdapat lima tahapan dalam proses konflik menurut Robbins dan Judge (2007) sebagaimana yang ada pada Gambar II.4 yaitu: (1) Potensi oposisi atau ketidakcocokan, yang mendeskripsikan kondisi awal terciptanya peluang untuk munculnya konflik. Namun kondisi ini tidak selalu mengarah kepada konflik, hanya saja salah satu atau lebih bagian dari kondisi ini dibutuhkan sebagai dasar terjadinya suatu konflik; (2) Kognisi dan Personalisasi. Pada tahapan ini, masalah konflik telah didefinisikan dan pihak-pihak terkait telah memahami terkait konflik yang

ada (Pinkley, 1990). Tahapan ini penting sebab pemahaman terkait awal mula dari konflik akan mempengaruhi cara konflik tersebut ditangani, serta mempengaruhi hasil konflik. Di sisi lain, emosional juga menjadi suatu bagian yang penting sebab dengan emosi negatif, akan mengurangi kepercayaan dan interpretasi negatif dari perilaku pihak lain yang berkonflik terjadi. Sementara dengan emosi positif, solusi yang lebih inovatif diharapkan muncul karena kemampuan untuk mengambil pandangan yang lebih luas dari situasi konflik (Carnevale dan Isen, 1986); (3) Niat, yang merupakan suatu keputusan untuk melakukan sesuatu baik berupa intervensi antara persepsi, emosi, ataupun perilaku seseorang. Tahap ini penting untuk dipisahkan dengan tahapan lain karena sangat penting untuk dapat menyimpulkan niat orang lain agar dapat menanggapi perilaku mereka sesuai dengan itu. Banyak konflik yang dibesar-besarkan karena salah maksud dan salah tafsir atas maksud pihak lain. Ada lima niat penanganan konflik utama. Ini digambar menggunakan dimensi, kooperatif, dan ketegangan; (4) Perilaku. Perilaku yang dimaksud meliputi pernyataan, tindakan, dan reaksi yang dibuat oleh pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Dalam tahap ini konflik menjadi terlihat dan para pihak mengimplementasikan niat mereka. Di bagian bawah, bentuk ketegangan yang terkendali terjadi, sementara di bagian atas, tindakan intens yang parah dengan tindakan agresivitas dan perusakan muncul sebagai contohnya perang, sedangkan konflik fungsional adalah contoh perilaku konflik yang berada di bagian bawah kontinum; dan (5) Hasil, atau akibat dari suatu konflik. Hasil ini dapat berupa hasil fungsional di mana mereka bertindak dalam meningkatkan kinerja pihak-pihak yang berkonflik dan organisasi secara keseluruhan, ataupun disfungsional karena mereka mencegah kinerja pihak-pihak yang berkonflik dan organisasi.

Konflik secara general terjadi karena adanya perbedaan baik dari segi internal individu maupun kelompok hingga segi eksternal. Walaupun banyak orang yang memiliki persepsi bahwa konflik adalah sesuatu yang negatif, namun sebenarnya dengan adanya manajemen konflik yang baik,

konflik akan membawakan perubahan yang positif bagi pihak-pihak yang terlibat.

### **2.3.2. Manajemen Konflik**

Manajemen konflik adalah penggunaan strategi untuk memperbaiki perbedaan yang dirasakan atau konflik dengan cara yang positif. Tujuan utama dari manajemen konflik menurut Rahim (2002) adalah untuk meminimalisir konsekuensi negatif dari konflik dan mendukung hasil positifnya, serta meminimalkan konflik afektif seiring dengan mempertahankan konflik substantif yang moderat.

Manajemen konflik berbeda dengan resolusi konflik, dimana resolusi berkaitan dengan penghapusan atau pengurangan konflik, sementara manajemen berhubungan dengan eliminasi, pengurangan, serta peningkatan konflik yang berarti resolusi konflik merupakan bagian dari manajemen konflik (Eunson, 2012). Manajer konflik dapat memilih dari sejumlah opsi prosedural yang berbeda untuk mengelola konflik, namun perlu hati-hati dalam mempertimbangkan keuntungan dan kerugian dari setiap prosedur yang mungkin terjadi sebelum memilih pendekatan terbaik untuk resolusi. Tidak ada pendekatan yang bekerja untuk semua situasi sehingga setiap kasus konflik perlu ditangani secara individual (Fahed, 2018).

Ketika konflik terjadi, manajemen dapat menangani masalah dan mencari solusi yang tepat untuk menyelesaikannya. Mengacu pada Klein, dkk. (2011), kepemimpinan tim memoderasi efek keragaman nilai pada konflik tim, di mana ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan berorientasi hubungan dan manajemen konflik berbasis solusi.

Fahed (2018) mengungkapkan jika manajemen konflik perlu memenuhi beberapa kriteria supaya efektif, diantaranya: (1) Manajemen konflik harus mampu meningkatkan pemikiran inovatif agar pengelola konflik dapat mendiagnosis dan mengintervensi konflik yang akan dikelola dengan baik; (2) Setiap kali banyak pihak terlibat dalam konflik, pihak-pihak tersebut harus dilibatkan dalam proses manajemen konflik

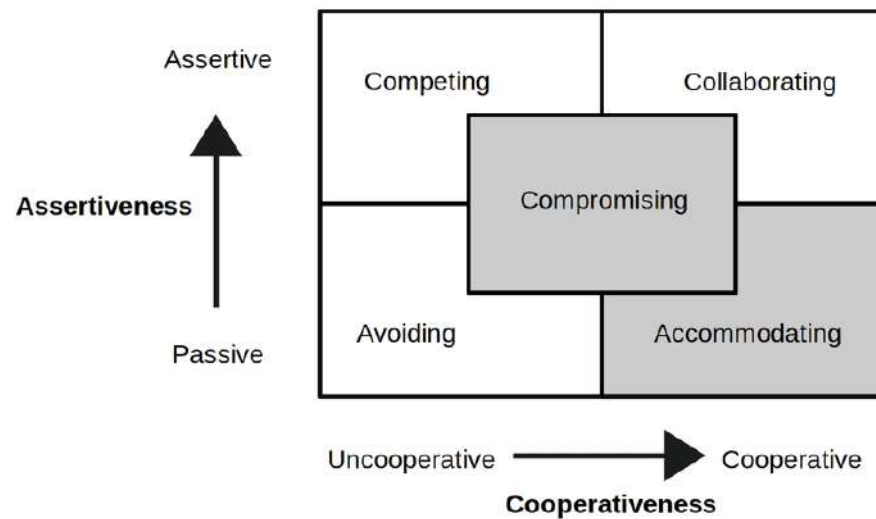
karena hal ini akan mengarah pada pembelajaran kolektif dan peningkatan kinerja dan efektivitas organisasi; (3) Etika juga mengambil bagian utama dalam penanganan konflik, tanpa adanya etika, keputusan yang diambil untuk menyelesaikan suatu konflik mungkin tidak memadai untuk situasi tertentu, bahkan terkadang menimbulkan konflik yang lebih besar ketika mengabaikan kebutuhan dasar suatu pihak.

Kemudian beberapa jenis pendekatan utama untuk manajemen konflik yang digunakan oleh manajer atau pemimpin untuk menangani dan menyelesaikan konflik menurut Fahed (2018) meliputi: Pertama, karyawan harus dilindungi dengan dikeluarkan dari situasi konflik setiap kali konflik berdampak negatif terhadap kinerja. Contohnya dalam sebuah kejadian ketika pihak tertentu kehilangan kesabaran selama situasi tertentu seperti dalam percakapan. Pihak tersebut harus dikeluarkan dari situasi tersebut agar dapat dilindungi dan untuk melindungi pihak lain dari reaksi yang berlebihan. Kemudian setelah situasi tenang, barulah saatnya untuk membicarakan penyebab konflik dan mencari strategi manajemen konflik yang tepat. Dalam beberapa kasus, pendekatan utama adalah dengan menghapus anggota yang mengganggu dari posisi mereka namun dengan bentrokan kepribadian tertentu, sangat sulit untuk menyelesaikan situasi dengan mudah. Teknik resolusi terbaik dalam kasus tersebut mungkin memindahkan orang yang menyebabkan konflik ke pekerjaan atau tim yang berbeda di mana dia mungkin lebih cocok, sehingga mengurangi ketegangan konstan yang disebabkan. Dalam situasi ini, individu diuji untuk perbaikan, dan jika setelah beberapa percobaan dia tidak membaik, maka proses disipliner harus dipertimbangkan atas namanya, dan dalam situasi terburuk, pemecatan mereka dapat dipertimbangkan.

Salah satu pilihan untuk menangani konflik organisasi menurut Thomas dan Kilmann (1974) adalah dengan menggunakan komponen kotak resolusi seperti yang diuraikan di Gambar II.5 yang dikenal sebagai *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* yang terdiri dari lima gaya manajemen konflik berdasarkan dua dimensi, yaitu: ketegasan (*assertiveness*) dan kooperatif (*cooperativeness*). Ketegasan adalah



motivasi individu untuk mencapai tujuan, sasaran, dan hasil sendiri, sedangkan kooperatif menilai kesediaan untuk mengizinkan atau membantu pihak lain untuk mencapai tujuan atau hasil. Salah satu dari lima gaya resolusi konflik mungkin tepat dan efektif tergantung pada situasi spesifik, gaya kepribadian para pihak, hasil yang diinginkan, dan waktu yang tersedia. Kunci untuk menjadi lebih siap adalah dengan memahami kelebihan dan kekurangan masing-masing gaya.



Gambar II.5. *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*

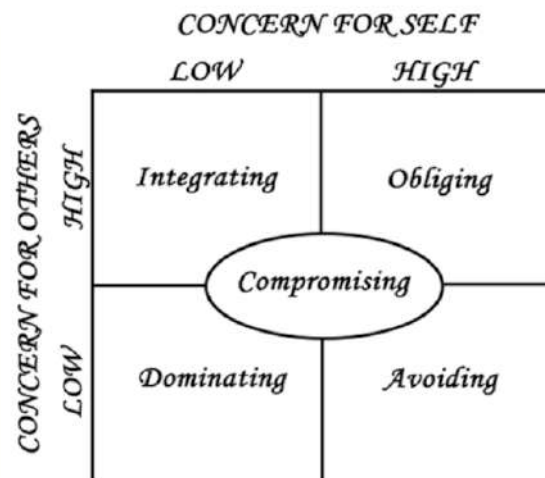
(Sumber: Thomas dan Kilmann, 1974)

Thomas dan Kilmann (1974) seperti gambar II.5 membagi gaya atau metode penyelesaian konflik menjadi lima, yaitu sebagai berikut: (1) Gaya Resolusi Menghindari Konflik, dengan tingkat ketegasan dan kooperatif yang rendah, yang berarti manajer tidak terlalu kooperatif dalam membantu individu lain untuk mencapai tujuan mereka, tetapi dia juga tidak secara agresif mengejar hasil pilihannya sendiri dalam situasi tersebut. Masalah, konflik, atau situasi asli tidak pernah secara langsung ditangani atau diselesaikan. Namun, gaya menghindari mungkin tepat ketika masalah tersebut dianggap tidak penting oleh manajer atau ketika tidak ada peluang untuk menang; (2) Gaya Penyelesaian Konflik yang Bersaing atau yang juga dikenal sebagai pendekatan menang-kalah yang dicirikan oleh ketegasan yang tinggi serta kooperatif yang rendah, yang berarti berusaha mencapai hasil yang diinginkannya sendiri dengan

mengorbankan individu lain dan umumnya digunakan dalam keadaan darurat atau untuk menghadapi kondisi yang tidak menguntungkan, seperti pemotongan biaya yang mendesak; (3) Gaya Resolusi Mengakomodasi Konflik, yang mencerminkan tingkat kooperatif yang tinggi dengan ketegasan yang rendah atau dikenal sebagai mewajibkan dimana seorang manajer yang menggunakan gaya ini menundukkan tujuan, sasaran, dan hasil yang diinginkannya sendiri untuk memungkinkan individu lain mencapai tujuan dan hasil mereka. Gaya ini tepat ketika orang menyadari bahwa mereka salah atau ketika suatu masalah lebih penting di satu sisi daripada yang lain dan gaya ini penting untuk menjaga hubungan masa depan antara para pihak; (4) Gaya Resolusi Mengkompromikan Konflik, yang dicirikan oleh tingkat ketegasan dan kooperatif yang moderat atau disebut sebagai tawar-menawar yang umumnya menghasilkan hasil yang kurang optimal. Gaya ini dapat digunakan ketika tujuan kedua belah pihak sama pentingnya, ketika kedua belah pihak memiliki kekuatan yang sama, atau ketika perlu untuk menemukan solusi sementara atau tepat waktu dan tidak boleh digunakan ketika terjadi masalah kompleks yang membutuhkan pendekatan pemecahan masalah; dan (5) Gaya Resolusi Mengkolaborasikan Konflik, dimana dalam pendekatan ini ketegasan dan kooperatif sama-sama tinggi dan sering digambarkan sebagai skenario menang-menang. Kedua belah pihak secara kreatif bekerja untuk mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan dari semua pihak yang terlibat pada saat perhatiannya kompleks dan memerlukan ide yang kreatif atau baru. Kelemahan dari pendekatan ini adalah bahwa proses kolaborasi membutuhkan upaya yang tulus dari semua pihak yang terlibat dan mungkin memerlukan banyak waktu untuk mencapai konsensus. Dari lima gaya yang dijelaskan oleh Thomas dan Kilmann (1974), hanya strategi yang menggunakan kolaborasi sebagai model manajemen konflik yang membebaskan diri dari paradigma menang-kalah.

Kemudian oleh Rahim dan Bonoma (1979) mengembangkan lima gaya penanganan konflik menggunakan dua dimensi yang berbeda dengan gambar II.5 yaitu seperti yang diuraikan di Gambar II.6 melalui dimensi

kepedulian terhadap diri sendiri dan kepedulian terhadap orang lain. Kepedulian terhadap diri sendiri menjelaskan sejauh mana seorang individu berusaha untuk memuaskan kepentingannya sendiri, sedangkan kepedulian terhadap orang lain menjelaskan sejauh mana ia berusaha untuk memuaskan kepentingan orang lain dalam suatu konflik.



Gambar II.6. *Dual concern model of the styles of handling interpersonal conflict*

(Sumber: Rahim, 2002)

Dalam model Rahim (2002), tiga istilah berbeda dari model Thomas (1992) yang ditunjukkan di Gambar II.5 yaitu: (1) Istilah “mewajibkan” menggantikan istilah “mengakomodasi” dalam model Thomas dan Kilmann (1974). Mewajibkan (*obliging*) berfokus pada pengurangan perbedaan dan menekankan pada kepentingan bersama yang merangsang kerja sama, tetapi tidak memecahkan alasan masalah selain itu gaya ini tidak sesuai untuk masalah yang meningkat; (2) Istilah “mengintegrasikan” menggantikan istilah “berkolaborasi” dalam model Thomas dan Kilmann (1974). Mengintegrasikan (*integrating*) cocok untuk masalah sulit, yang tidak selalu dipahami dengan jelas; dalam jangka panjang, gaya ini efisien, tetapi tidak memadai untuk konflik yang timbul dari nilai-nilai yang berbeda; (3) Dan akhirnya, istilah “mendominasi” menggantikan istilah “bersaing” dalam model Thomas dan Kilmann (1974). Gaya ini biasa terjadi pada orang-orang yang lebih menekankan

pada kepentingan pribadi daripada kepentingan bersama. Dengan mengadopsi gaya ini, manajer mewajibkan karyawan untuk patuh, cocok ketika solusi kerja yang tidak populer harus diterapkan, ketika tenggat waktu ketat, serta jika ada masalah kecil. Pelaksanaannya tidak membutuhkan banyak waktu, tetapi terkait dengan ketidaksetujuan dan penolakan karyawan. Meskipun istilah penggantinya berbeda dalam arti dan konsepnya, mereka cenderung menunjukkan posisi yang sama terhadap kepentingan diri sendiri versus kepedulian terhadap orang lain.

Fahed (2018) menyimpulkan bahwa secara keseluruhan aspek terpenting untuk memilih gaya manajemen konflik adalah sifat tujuan, yaitu mengalahkan pihak yang berlawanan atau menemukan solusi yang tepat untuk semua. Bagi manajer, pilihannya tergantung pada tujuan, yaitu menunjukkan kekuatan, menciptakan kompromi, atau mengembangkan citra positif. Selain itu, konflik harus diselesaikan oleh manajer lini pertama, atau, jika konfliknya besar, harus diselesaikan oleh manajemen tingkat menengah. Tidaklah cukup untuk menyerahkan penyelesaian konflik langsung kepada manajemen puncak, karena ini menunjukkan bahwa manajer di tingkat bawah tidak mampu menangani konflik dan karyawan pada umumnya. Terlebih lagi pengalaman juga mengungkapkan bahwa menyelesaikan konflik pada tingkat yang lebih tinggi secara negatif mempengaruhi kemandirian organisasi karena manajer puncak memiliki tugas utama lainnya dalam pekerjaan mereka.

Dengan adanya pemahaman terkait manajemen konflik dalam suatu organisasi, akan membantu manajer atau pihak-pihak lain yang terkait untuk menyelesaikan konflik dengan cara yang paling tepat sehingga akan menghasilkan kondisi menang-menang (*win-win situation*) yang akan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam konflik.

### **2.3.3. Konflik dalam Perusahaan Keluarga**

Bisnis di seluruh dunia terus-menerus menghadapi banyak konflik sepanjang masa operasinya. Demikian pula, bisnis keluarga yang memiliki bagian konflik terkhusus sendiri. Perusahaan keluarga biasanya memiliki

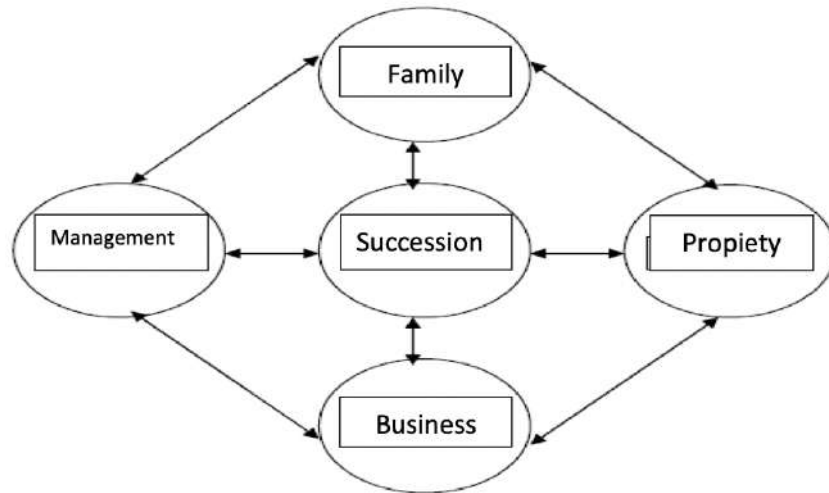
tingkat konflik yang lebih tinggi yang umumnya dipicu oleh pemisahan antara subjek yang familiar dan subjek perusahaan karena tipisnya batas antara hubungan pribadi keluarga dan hubungan profesional bisnis (Astrachan, Klein & Smyrnios, 2002; Kellermanns dan Eddleston, 2004).

Konflik perusahaan keluarga mencapai puncaknya selama proses suksesi dan paling baik dijelaskan oleh perusahaan keluarga melalui tiga elemen yang diungkapkan oleh Tagiuri dan Davis (1996) yaitu Bisnis, keluarga, dan kepemilikan karena penyebab utama konflik datang dari keluarga, kepemilikan perusahaan dan suksesi para pemimpin perusahaan. Namun, selain masalah yang biasanya muncul dan dihadapi oleh bisnis, masih ada konflik antar individu sendiri. Keberlanjutan perusahaan keluarga rentan terhadap konflik yang terjadi antara anggota keluarga yang mengelola dan mengoperasikan perusahaan mereka. Anggota keluarga memiliki cita-cita yang berbeda, memahami norma, inspirasi, dan kemampuan yang mungkin menjadi sumber berbagai wawasan terhadap keputusan taktis yang biasanya harus dilakukan oleh perusahaan. Ini menghasilkan pertemuan paling menantang yang dialami perusahaan; manifestasi konflik antara anggota keluarga yang berfungsi sebagai tim dalam bisnis keluarga mereka sendiri.

Dengan kata lain, perbedaan dalam standar keluarga dan bisnis, persaingan silsilah, diskriminasi dan pilih kasih, warisan, alokasi kontrol di antara anggota keluarga, remunerasi anggota keluarga, dan pelestarian pengabdian non-keluarga adalah semua konflik yang harus ditangani dalam bisnis keluarga. Isu-isu ini mewakili sisi pedang bermata dua yang biasanya menyebabkan tantangan dan perjuangan yang tidak fleksibel bagi bisnis keluarga (Leibowitz, 1986; Eddleston dan Kellermanns, 2007; Kellermanns dan Eddleston, 2004; Sorenson, 1999).

Amat (2000) mengemukakan model lima lingkaran model yang ada pada Gambar II.7 untuk melengkapi tiga lingkaran Davis (1982) yang ada pada Gambar II.1 sebagai metode untuk menganalisis konflik dalam bisnis keluarga. Model tersebut menganalisis lima jenis masalah berbeda yang terkait dengan masing-masing dari lima elemen yang ada dalam bisnis

keluarga, yaitu: keluarga, properti atau kepemilikan, bisnis, manajemen, dan suksesi.



Gambar II.7. *The model of five circle*

(Sumber: Amat, 2000)

Kelima Area dalam model lima lingkaran oleh Amar (2000) adalah: (1) Area keluarga, yang mempelajari faktor-faktor yang paling baik seperti, nilai-nilai yang akrab, hubungan dan pedoman komunikasi yang mempromosikan dalam setiap keluarga industrialis, serta pengaruh keluarga di perusahaan; (2) Properti atau kepemilikan dimana ini merupakan faktor yang paling relevan dalam hal terkait dengan struktur kekuasaan pemegang saham atau pemilik bisnis keluarga, dan hubungannya dengan pemegang saham milik bisnis keluarga dan mereka yang tidak. Di sisi lain, bidang ini juga mempelajari aspek-aspek yang terkait dengan pengelolaan aset bisnis, aspek hukum dan keuangan yang mengatur bisnis keluarga dan efektivitas badan pengelola yang sama; (3) Bisnis, yang mencoba mempelajari, mulai dari visi strategi perusahaan, daya saing perusahaan yang sudah dikenal, termasuk dalam opsi strategisnya terkait dengan pasar di mana perusahaan beroperasi meliputi produk atau layanan yang ditawarkan serta sumber daya dan kebijakan bisnis; (4) Manajemen, yang berkaitan dengan aspek-aspek yang terkait dengan organisasi, sumber daya perusahaan yang dikenal (manusia, material, dan teknologi), yang digunakan untuk menanamkan strategi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan melalui faktor-faktor meliputi



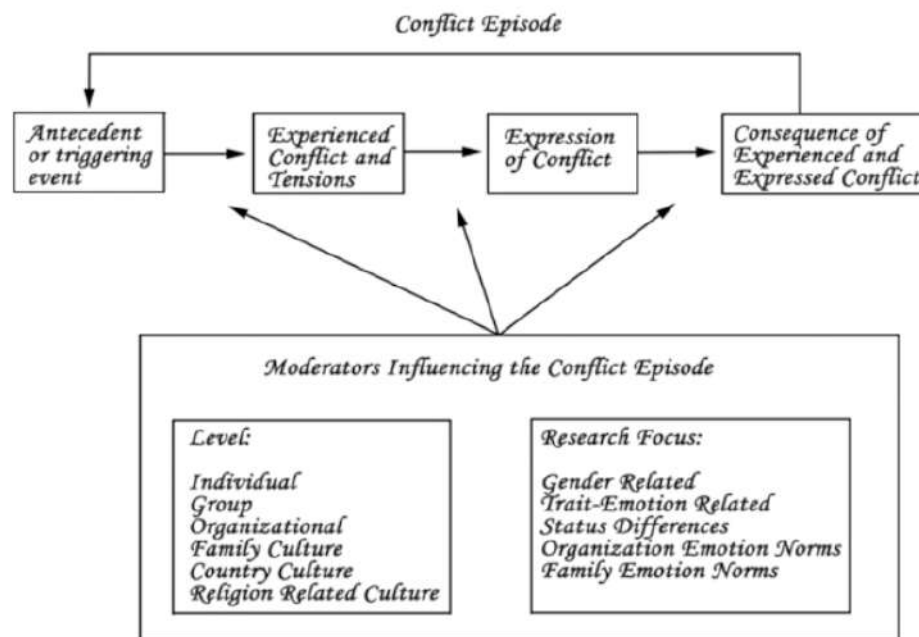
derajat profesionalisasi seperti formalisasi tugas, desentralisasi hierarkis, dan lainnya, tingkat formalisasi sistem pengendalian anggaran, serta tingkat formalisasi kebijakan atau pelatihan sumber daya manusia serta promosi rencana karir; dan (5) Suksesi bisnis keluarga, yang merupakan proses bisnis keluarga yang biasanya memiliki sejarah dan proses ini berakhir dengan pengalihan pengambilan keputusan dan kepemilikan menjadi beberapa proses yang paling penting dan kritis yang menjamin kelangsungan bisnis. Ikatan emosional yang kuat antara bisnis keluarga dan keluarga, seperti yang disebutkan di tempat kerja, menjadikannya salah satu aspek terpenting dan menghasilkan lebih banyak konflik dalam bisnis keluarga. Oleh karena itu, faktor yang paling berpengaruh dan memberikan perhatian lebih pada model ini adalah: sikap pemimpin yang turun temurun, dan perencanaan langkah selanjutnya dalam proses ini serta hubungan antara pemimpin dan calon penerus.

Oleh Ruiz (2014) konflik dalam perusahaan keluarga dibagi menjadi tiga jenis utama, yaitu: (1) Konflik yang berhubungan dengan keluarga; (2) Konflik yang berkaitan dengan kepemilikan bisnis keluarga; dan (3) Konflik yang terkait dengan suksesi perusahaan. Perusahaan keluarga jarang memisahkan transisi antara generasi pertama dan kedua, karena apabila modal terlalu banyak dibagi atau dipisah-pisah karena adanya perbedaan kepentingan dan tujuan, perusahaan dapat berakhirnya menghilang atau tutup. Proses suksesi secara langsung terkait dengan pengoperasian yang sesuai dengan empat ruang lingkup lain yang ada dalam model lima lingkaran pada Gambar II.8, yaitu: keluarga, kepemilikan, bisnis, dan manajemen. Masalah umum dan kepemilikan yang biasanya muncul saat ini adalah penyebaran kepemilikan perusahaan, tanpa pemimpin atau struktur organisasi yang mampu menengahi konflik ini dan menyelesaikannya.

Di sisi lain, Ruiz (2014) menemukan bahwa pemimpin cenderung menolak pengalihan kekuasaan dan wewenang yang ada dalam bisnis keluarga. Oleh karena itu, dalam banyak kasus pengalihan memakan waktu setengah, tanpa memberikan kekuasaan dan wewenang penuh kepada

penerusnya. Hal ini mengakibatkan konflik yang membahayakan kelangsungan perusahaan, karena belum melakukan program pelatihan dan penggabungan kepada penerus, dapat memicu konflik internal di antara calon penerus keluarga. Namun, pemimpin harus secara bertahap mengasumsikan pensiunnya dan dia harus mulai mempertimbangkan bahwa pemilihan penerus dan pembentukannya harus menjadi keputusannya.

Fahed (2018) membagikan episode atau lini waktu konflik dalam perusahaan keluarga menjadi empat peristiwa utama sesuai Gambar II.8, yaitu: peristiwa pendahuluan atau pemicu, pengalaman atau reaksi emosional, ekspresi ditentukan oleh intensitas konflik yang dirasakan dan upaya mengatur ekspresi atau perilaku, dan hasil atau konsekuensi, yang mungkin termasuk reaksi sendiri terhadap episode tersebut serta tanggapan orang lain.



Gambar II.8. *An episodic model of conflict in family business*

(Sumber: Fahed, 2018)

Model pada gambar II.8 dijelaskan dalam pengaturan bisnis keluarga Anteseden sebagai peristiwa pemicu datang dalam bentuk yang berbeda seperti ketidakadilan atau kurangnya keadilan, gangguan tujuan,

konflik interpersonal, dan kurangnya kepercayaan. Konflik atau reaksi yang dialami mungkin berupa konflik subjektif, berdasarkan persepsi atau kognitif kenyataan. Ekspresi konflik dan ketegangan ditentukan oleh intensitas konflik yang dirasakan dan upaya mengatur ekspresi atau perilaku dapat dikontrol, tidak dikontrol, atau diam. Dan akhirnya muncul hasil atau konsekuensi dari konflik yang dialami dan diungkapkan, yang mungkin tercermin dari kecemasan, ketegangan, perselisihan, dan banyak konsekuensi lain yang berbeda. Moderator yang mempengaruhi episode konflik berada pada tingkat individu, kelompok, organisasi, budaya keluarga, budaya negara, dan budaya terkait agama dengan fokus penelitian terkait gender, emosi sifat, perbedaan status, norma emosi organisasi, dan emosi keluarga.

Perusahaan keluarga harus mampu mengelola konflik yang unik, seperti persaingan saudara kandung dan perselisihan perkawinan (Dyer, 1988, 1994; Schulze dkk. 2001, 2003b). Selain itu, kesulitan untuk keluar dari bisnis keluarga sebab tidak bisa dengan mudah menjual saham milik sendiri kepada orang lain karena takut kehilangan status, tunjangan dan hak warisan serta fasilitas lain yang mungkin menyertai bisnis keluarga, hal ini akan mengakibatkan penguncian anggota keluarga yang tidak diinginkan dalam bisnis, sehingga akhirnya meningkatkan konflik (Lee dan Rogoff 1996; Gersick dkk, 1997; Schulze dkk. 2003a,b dalam Fahed, 2018).

Anggota keluarga mungkin menghadapi konflik yang berulang karena fakta bahwa sering terjadi komunikasi antara anggota keluarga yang bekerja dan anggota keluarga yang tidak bekerja dalam bisnis, dan karena sifatnya, konflik mungkin menjadi lebih drastis karena besarnya mungkin meningkat ketika konflik kerja ditambahkan ke konflik pribadi. Contohnya, jika salah satu anggota keluarga mengkomunikasikan keputusan dengan anggota keluarga lain yang sebenarnya bukan penggemar gagasan tersebut, masalahnya mungkin menjadi lebih besar ketika kedua anggota tersebut sudah memiliki kebencian pribadi terhadap kerabat yang bekerja (Gersick dkk, 1997; Harvey dan Evans 1994).

Di sisi lain, konflik-konflik ini mungkin juga memberikan hasil-hasil tertentu yang menguntungkan seperti contohnya konflik-konflik tersebut dapat memperkaya kemandirian, meningkatkan produktivitas, mendorong inovasi dan orisinalitas, meningkatkan gagasan, menghambat kesepakatan yang tergesa-gesa, dan mengarah pada lebih banyak partisipasi dan efek afirmatif yang lebih baik pada kinerja perusahaan (Harvey dkk, 1998; Eddleston dan Kellermanns, 2007).

Pada aspek negatif terjadinya konflik, perjumpaan ini dapat berkembang dengan cepat hingga mencapai tahap merusak yang secara luas diketahui sebagai penyebab utama kehancuran dan kegagalan bisnis keluarga, selain itu masalah konflik pada bisnis keluarga masih langka dalam penelitian dan pengembangan (Benavides-Velasco dkk, 2013; Hermann dkk, 2011; Sharma, 2004 dalam Fahed, 2018).

Tidak adanya investigasi yang mendalam terhadap hal tersebut telah mengurangi peningkatan tingkat kelengkapan dalam dunia bisnis terutama cabang bisnis keluarga (Sharma 2004). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa terdapat keseimbangan tertentu antara kombinasi konflik yang mungkin terjadi dalam bisnis keluarga untuk menjaga operasi dan hubungan bisnis keluarga yang sehat (Fahed, 2018).

Rhodes dan Lansky (2013) menyimpulkan alasan mengapa kerja sama dalam bisnis keluarga sangatlah menantang, yaitu: (1) Terlibat satu sama lain dalam perusahaan keluarga menambah tingkat kerumitan yang sama sekali berbeda; (2) Anggota keluarga mungkin merasa tidak nyaman dengan konflik dan mengembangkan kebiasaan mengatasi ketegangan yang mencegah konflik muncul ke permukaan; (3) Anggota keluarga menunjukkan reaksi refleks terhadap masalah yang dapat meledakkan masalah di luar proporsi; dan (4) Dilema yang timbul ketika keluarga tinggal dan bekerja bersama menambah lapisan ketegangan potensial yang harus dikelola setiap hari.

Sementara Bennendes dan Fan (2014) berpendapat bahwa hambatan keluarga muncul dari pertumbuhan keluarga, serta ketidaksejajaran kepentingan, baik antara individu atau cabang keluarga.

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. Hambatan pasar muncul dari perubahan produk, modal dan pasar tenaga kerja.

Konflik dalam perusahaan keluarga berbeda dengan konflik pada perusahaan biasa karena adanya ikatan kekeluargaan antar pelaku usaha, dan konflik yang paling dominan dalam perusahaan keluarga sesuai yang diungkapkan oleh Tirdasari dan Dhewato (2012) adalah konflik terkait suksesi, dimana Yuan (2019) mengungkapkan bahwa penelitian teoritis untuk bidang ini masih sangat terbatas dan belum mendalam. Sehingga konflik dalam proses suksesi inilah yang akan dibahas dalam penelitian ini.

Konflik terkait suksesi dalam perusahaan keluarga umumnya dibedakan lagi menjadi suksesi dalam kepemilikan dan kepemimpinan. Ward, dkk (2010) berpendapat bahwa hal yang memicu terjadinya konflik pada saat melakukan suksesi kepemimpinan perusahaan adalah adanya perbedaan antara sistem keluarga dan juga sistem manajemen perusahaan. Dimana sebelumnya Carlock dan Ward (2001) telah membagikan kedua sistem tersebut menjadi beberapa dimensi, yaitu dalam sistem keluarga menjadi: *emotional concerns*, *family needs*, serta *maintaining stability*, sementara untuk sistem manajemennya meliputi *business performance*, *business demands*, dan *managing change*.

Raju (2008) kemudian menguraikan perbedaan antara kedua sistem tersebut menjadi: (1) sistem keluarga, yang tentunya bertujuan untuk mencapai kepentingan keluarga. Setiap anggota keluarga memiliki hubungan yang sangat individu dan aturan yang informal. Kewenangan di dalamnya didasarkan pada kedudukan atau senioritas dalam keluarga, dan komitmen yang terjalin bersifat jangka panjang dan didasarkan pada nilai-nilai keluarga. Masalah suksesi yang muncul seringkali dikarenakan kematian pemimpin, perceraian, dan perencanaan yang buruk; dan (2) sistem manajemen, dengan tujuan mencapai keuntungan, omset, efisiensi, serta pertumbuhan perusahaan. Hubungan yang ada bersifat impersonal

karena masing-masing memiliki tugasnya sendiri-sendiri, tetapi bisa juga ada kedekatan semi-personal. Komitmen anggota sistem manajemen bersifat jangka pendek sesuai dengan tujuan masing-masing dan didasarkan pada remunerasi yang dicapai. Sukses dalam sistem manajemen umumnya berupa isu untuk meninggalkan jabatan yang diduduki.

#### **2.3.4. Manajemen Konflik dalam Perusahaan Keluarga**

Semua konflik terjadi dalam bisnis keluarga disaat tidak ada mekanisme untuk mencegah atau tidak memiliki persiapan yang baik untuk manajemen konflik. Mengelola konflik merupakan tantangan dalam pengaturan bisnis apapun namun jika didekati dengan benar, konflik dapat bermanfaat karena akan mendorong para pemimpin bisnis untuk mencapai pemahaman yang lebih dalam tentang situasi sekitar mempengaruhi keputusan mereka. Hanya saja mengetahui bagaimana mengelola konflik untuk kemudian dimanfaatkan sebagai nilai tambah tidaklah mudah terutama dalam keluarga, khususnya keluarga yang terlibat dalam suatu usaha bersama, seperti kantor atau yayasan keluarga karena dinamika yang dapat menghasilkan konflik dalam keluarga berpadu dengan tantangan dalam menjalankan bisnis serta memperkenalkan dinamika emosional dan historis yang dapat memperumit solusi dan peluang. Belajar mengenali dan hidup berdampingan dengan dilema atau konflik yang nyata adalah kunci keberhasilan pengelolaan konflik dalam perusahaan keluarga (Rhodes dan Lansky, 2013).

Manajemen konflik pada perusahaan keluarga khususnya terkait dengan suksesi yang terjadi karena perbedaan sistem keluarga dan sistem manajemen, dibutuhkan adanya keseimbangan antara kedua sistem tersebut. Carlock dan ward (2010) mengemukakan faktor-faktor yang dianggap dapat menyeimbangi konflik antara sistem keluarga dan sistem manajemen menjadi lima sesuai pada Gambar II.9 yaitu *Control*, *Careers*, *Culture*, *Capital* dan *Connection*.





Gambar II.9. Lima Faktor Penyeimbang Sistem Keluarga dan Manajemen  
(Sumber: Carlock dan Ward, 2010)

Kontrol mengenai bagaimana keputusan dibuat, hal ini merupakan suatu masalah yang perlu didiskusikan oleh anggota keluarga terutama ketika bisnis sudah matang. Pengambilan keputusan dalam bisnis keluarga sangat rumit karena peran berbeda yang dimainkan anggota keluarga dalam kedua sistem tersebut. Ketika anak-anak masih kecil, orang tua mereka berada di puncak hirarki keluarga dan membuat keputusan penting. Ketika para penerus telah tumbuh dan terlibat dalam perusahaan, mereka diberi kekuatan untuk membuat keputusan, meskipun kekuatan keputusan akhir tetap berada di tangan orang tua. Di sinilah konflik sering muncul ketika generasi muda mulai menjalankan bisnis.

Karir yang dimaksud lebih berupa keputusan jalan karir oleh kaum penerus. Pada tahap awal pendirian bisnis keluarga, anggota keluarga sering kali bekerja tanpa memandang kualifikasi profesional dan jabatan. Namun ketika perusahaan tumbuh dan menjadi lebih profesional, jumlah anggota keluarga dengan keterampilan karir potensial akan meningkat dan status, kualifikasi dan kinerja mereka akan menjadi dasar pengambilan keputusan karyawan. Dalam hal ini juga terkait dengan keterampilan kepemimpinan perusahaan. Kurangnya kualifikasi yang jelas dalam bisnis keluarga dapat menyebabkan konflik.

*Culture* atau Budaya yang dimaksud berupa nilai-nilai yang menjadi visi dan kebiasaan dalam perusahaan. Setiap keluarga memiliki

nilai-nilai atau budayanya masing-masing yang sedikit banyak membentuk budaya bisnis keluarga. Nilai juga memiliki dampak yang besar terhadap keberhasilan suatu perusahaan. Nilai-nilai positif seperti nilai kewirausahaan dan integritas menjadi tulang punggung kesuksesan bisnis keluarga. Anggota keluarga harus menyadari dan memahami nilai-nilai mereka sendiri dan bagaimana mereka mempengaruhi kinerja bisnis. Nilai-nilai keluarga juga sangat penting untuk menjaga keharmonisan dalam bekerja dan mengatasi konflik di dalam perusahaan atau keluarga. Bagian ini turut terliput dalam suatu proses yang dinamakan transfer knowledge antara pemimpin generasi keluarga dengan generasi penerus baik dari segi budaya maupun pendidikan yang didapatkan.

*Capital* atau Modal yang dimaksud termasuk sumber daya yang dibutuhkan dalam perusahaan meliputi sumber daya manusia dan juga modal investasi finansial. Keputusan modal finansial yang dihasilkan dari keberhasilan perusahaan sangat penting bagi bisnis keluarga mana pun. Pertimbangkan berapa banyak yang akan digunakan untuk dividen dan reinvestasi. Selain itu, dianggap memberikan manajemen penghargaan atas kontribusi mereka terhadap kinerja perusahaan. Dalam permodalan keuangan, sering terjadi konflik antara sistem keluarga dan sistem manajemen. Secara umum, keluarga bertekad untuk menginvestasikan kembali sebagian besar keuntungan perusahaan untuk membantunya tumbuh. Sementara itu, dari sisi *human capital* keluarga perlu memikirkan nilai-nilai keluarga dan bagaimana memberdayakan karyawannya, baik anggota keluarga maupun manajer non-keluarga.

Koneksi yang dimaksud merupakan cara mengelola relasi anggota keluarga baik secara internal maupun eksternal dengan pihak-pihak luar termasuk *supplier* dan *customer* perusahaan keluarga. Pada tahap awal membangun bisnis keluarga, pendiri sering memainkan peran utama atau sentral dalam keluarga. Ikatan keluarga seringkali erat kaitannya dengan perusahaan dan hubungan antara anggota keluarga terjalin melalui pendiri dan perusahaan. Hubungan yang kuat dan langgeng ini membuat perasaan antar anggota keluarga semakin terjalin dan menjadi perekat kekompakan

keluarga. Ketika sebuah keluarga dan bisnis mereka tumbuh, mereka memerlukan cara baru untuk menyusun kegiatan keluarga untuk menjadi perekat baru dan menyatukan mereka sebagai sebuah keluarga. Hubungan yang baik antar anggota keluarga juga dapat mencegah konflik keluarga berdampak berlebihan atau tidak berdampak pada sistem manajemen perusahaan.

Selain itu variabel yang harus dikelola dengan baik untuk mencapai keseimbangan dan mengelola konflik dalam perusahaan keluarga yaitu komunikasi dan struktur tata kelola (Ruiz, 2014). Perusahaan Keluarga hendaknya menumbuhkan budaya bisnis komunikasi yang terbuka untuk memungkinkan keberhasilan penyelesaian setiap konflik yang muncul di perusahaan serta menciptakan suatu badan manajemen yang solid dan terstruktur dengan baik, sehingga mampu menciptakan aturan-aturan yang mencegah munculnya konflik-konflik baru di kemudian hari.

Ruiz (2014) membagi komunikasi internal dalam sebuah perusahaan menurutnya menjadi beberapa jenis yaitu: (1) Komunikasi formal, yang berisi hal-hal yang berkaitan dengan aspek ketenagakerjaan dan kecepatan transmisinya umumnya lebih lambat sebab perlu untuk mengikuti alur atau peraturan yang ada; (2) Komunikasi kasual, yang berisi aspek ketenagakerjaan namun tidak melalui saluran yang resmi sehingga transmisinya lebih cepat dari yang formal dan umumnya digunakan dalam perusahaan kecil; (3) komunikasi horizontal, yang biasanya berkembang antara karyawan dengan jabatan atau tingkatan yang sama atau setara, umumnya komunikasi ini tidak sepenuhnya informal dan dikenal juga sebagai komunikasi datar; (4) Komunikasi *ascending* atau keatas, yang dibuat dari tingkat bawah ke atas dalam struktur organisasi sesuai jabatan; dan (5) Komunikasi *descending* (menurun), yang dibuat dari tingkat atas ke bawah dalam struktur organisasi sesuai jabatan. Pada dasarnya, tujuan dari memiliki komunikasi internal yang tepat bukanlah untuk mencoba menghilangkan atau menghindari konflik, tetapi untuk memasukkan/memahami karena mereka adalah penyebab kemungkinan

konflik dan untuk belajar mengelola situasi sehingga tidak ada konflik yang dihasilkan.

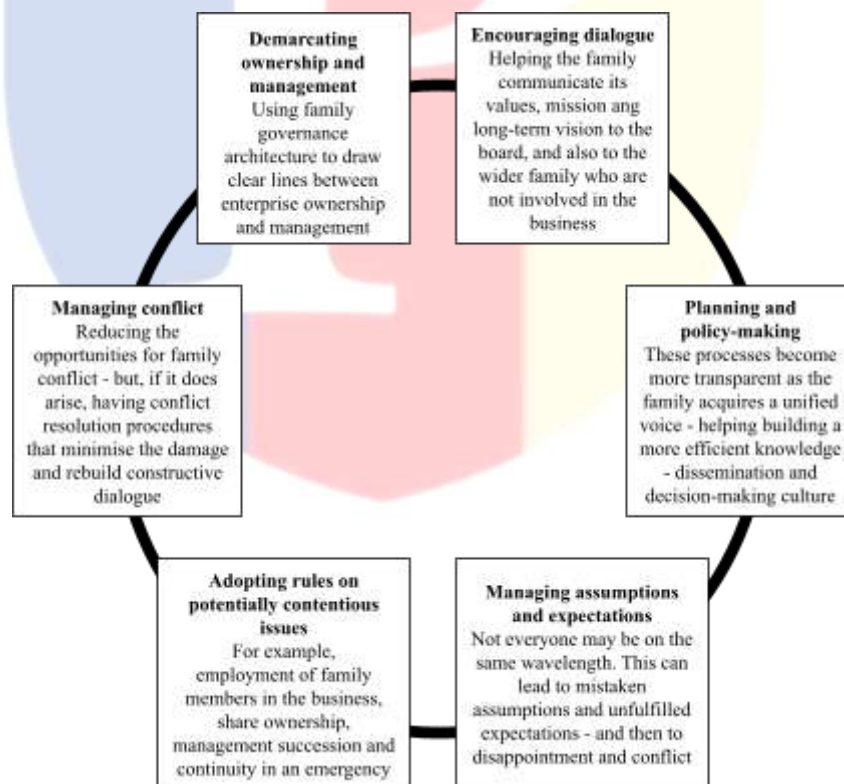
Aronoff dan Ward (2011a) berpendapat bahwa fokus tata kelola keluarga harus menemukan konsensus tentang hal-hal di mana keinginan pemilik paling penting, serta memberi anggota keluarga rasa identitas dan misi bersama yang melampaui kepentingan individu mereka dalam bisnis. Meskipun setiap bisnis keluarga adalah unik, merangkul proses tata kelola yang sistematis dapat membantu bisnis keluarga mencapai tujuan yang dimiliki bersama oleh hampir semua orang: pengambilan keputusan yang tertib, kesinambungan yang damai, dan kebebasan untuk membuat keputusan berdasarkan tujuan tertinggi dan terbaik dari bisnis dan keluarga.

Membangun sebuah sistem tata kelola keluarga tidaklah mudah, menurut Martin (2001), nilai-nilai dan praktik berikut dibutuhkan dalam pembentukan dan pemeliharaan sistem tata kelola keluarga yaitu: budaya dan struktur komunikasi keluarga terbuka, menghargai keluarga secara keseluruhan di atas kebutuhan individu atau cabang keluarga, pentingnya kompetensi yang ditunjukkan dalam menugaskan tanggung jawab, rencana suksesi generasi yang efektif untuk kelangsungan perusahaan keluarga; terciptanya proses manajemen konflik keluarga; dan penciptaan dan pemeliharaan rencana tata kelola keluarga yang efektif.

Tata kelola keluarga yang baik dapat mengambil banyak bentuk, tetapi fungsi utamanya adalah untuk mempromosikan komunikasi dan musyawarah kepemilikan yang efektif. Kelompok kepemilikan keluarga besar perlu dididik tentang bisnis, sejarahnya, dan tantangannya saat ini. Mereka perlu memahami nilai, visi, dan tujuan bisnis dan keluarga, dan bagaimana ini terkait dan saling mendukung. Namun, tata kelola keluarga yang baik perlu melakukan lebih dari sekadar memberikan informasi. Ini harus memungkinkan diskusi dan umpan balik kepemilikan. Keluarga itu sendiri harus membuat keputusan, termasuk keputusan mendasar tentang bagaimana ia akan mengatur dirinya sendiri dan bisnisnya (Ward, 2005).

Struktur Organisasi dalam bisnis keluarga sebagai sistem tata kelola keluarga juga merupakan karakteristik yang penting dalam bisnis keluarga sebagai upaya untuk mencegah kemungkinan konflik di masa mendatang. Ruiz (2014) menekankan struktur organisasi sebagai organ utama dalam pencegahan konflik di perusahaan disertakan dengan prosedur yang telah dibuat dan disetujui bersama untuk mengatur konflik secara formal.

Walaupun struktur atau organ internal dalam bisnis keluarga bukanlah sesuatu yang diwajibkan secara hukum, namun demi mendapatkan ikatan kekeluargaan dan menjaga keberlangsungan keluarga. Dan menurut Bennendes dan Fan (2014), tujuan merancang sistem tata kelola perusahaan dan keluarga adalah untuk mengurangi tantangan yang terkait dengan serangkaian penghalang jalan tertentu. Aktivitas sistem tata kelola perusahaan keluarga dijabarkan oleh oleh Schleif (2004) sesuai Gambar II.10 dan kemudian dilanjutkan dengan badan tata kelola keluarga oleh Carlock (2018) pada Gambar II.11.

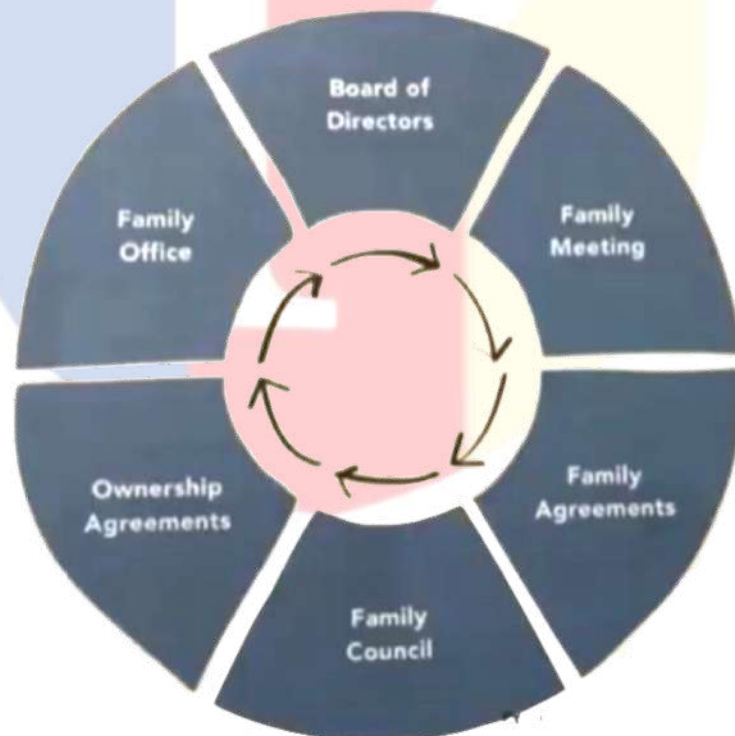


Gambar II.10. *Family Governance Objectives*

(Sumber: Schleif, 2004)

Dalam menerapkan suatu sistem tata keluarga keluarga yang meliputi protokol, struktur, dan prosedur, tidak ada dua keluarga manapun yang memiliki sistem yang sama sebab seluruh sistem tata kelola keluarga yang baik harus dibuat secara khusus berdasarkan usia, ukuran, budaya, tingkat keterlibatan anggota keluarga, maupun dinamika pribadi di antara anggota keluarga di keluarga itu sendiri (Schleif, 2004).

Sebuah konstitusi keluarga yang baik perlu mendokumentasikan beberapa hal penting yang ditetapkan untuk diterapkan melintasi generasi termasuk: visi dan nilai jangka panjang dari keluarga untuk melakukan bisnis, kebijakan utama keluarga yang berkaitan dengan anggota keluarga sebagai pekerja, kepemimpinan suksesi, serta pembagian kepemilikan dan pengalihan saham, kode etik mengenai bagaimana anggota keluarga perlu memberlakukan satu sama lain, serta peran badan tata kelola keluarga dan hubungannya dengan perusahaan keluarga meliputi *board of directors* atau dewan direksi perusahaan.



Gambar II.11. *Family Business Governance Activities across generations*

(Sumber: Carlock dkk, 2018)



Badan konstitusi keluarga sesuai gambar II.11 menurut Carlock, dkk (2018) meliputi dokumen yang bersifat rahasia untuk internal keluarga namun tetap terbuka untuk diubah dan diperbaharui dari waktu ke waktu, meliputi: (1) Perjanjian Pemegang Saham (*Ownership / Shareholders Agreements*) yang berisi ketentuan konstitusi keluarga, seperti menentukan jenis keputusan yang berhak diambil oleh pemilik (sebagai lawan dari dewan), aturan tentang transfer saham dan bagaimana saham dinilai; (2) Kantor keluarga (*Family Office*) menyediakan layanan manajemen kekayaan kepada keluarga, bertindak sebagai investasi, manajemen likuiditas, dan sumber daya administratif; (3) Dewan keluarga dibentuk dari perwakilan keluarga (biasanya dipilih) dengan tujuan untuk menyediakan forum pengambilan keputusan di mana anggota keluarga dapat berpartisipasi dalam pengembangan visi dan nilai-nilai mereka dan dalam pembuatan kebijakan, meletakkan aturan dasar yang mengatur kepemilikan dan keterlibatan mereka dalam bisnis keluarga. Dewan keluarga dapat bertindak sebagai saluran antara keluarga dan dewan direksi perusahaan; (4) Pertemuan keluarga (*Family Meeting*) adalah forum bagi pemegang saham keluarga dan anggota keluarga lainnya untuk belajar tentang bisnis keluarga dan kegiatannya. Mereka sangat berharga dalam bisnis keluarga yang lebih besar, membantu keluarga untuk mengelola keragaman minat dan tuntutan, dan membiarkan suara anggota keluarga didengar; (5) Perjanjian Keluarga (*Family Agreement*) adalah perjanjian di antara anggota keluarga yang sama yang dimaksudkan untuk secara umum dan wajar untuk kepentingan keluarga, baik dengan mengorbankan hak-hak yang diragukan atau disengketakan atau dengan menjaga harta keluarga atau kedamaian dan keamanan keluarga dengan menghindari litigasi atau dengan menyelamatkan kehormatannya. Yang dimaksud dengan efektif adalah bahwa para anggota keluarga mencapai pemahaman yang damai, tertulis atau lisan, mengenai harta bergerak atau tidak bergerak untuk menghindari perselisihan yang ada atau yang akan datang. Dalam hal pembagian harta, perjanjian keluarga tidak harus berupa dokumen hukum tunggal, tetapi dapat berupa serangkaian dokumen yang

menggambarkan hak milik masing-masing anggota.; (6) Komite dewan keluarga (*Family Council*) bekerja untuk mendorong pendidikan keluarga (khususnya di antara generasi berikutnya, dan dalam kaitannya dengan keberlanjutan), untuk memperkuat konsensus dan kohesi keluarga, untuk membatasi konflik keluarga dan untuk mendukung perencanaan suksesi.

Susanto (2008) mengungkapkan jika kunci dalam menjaga lingkungan kerja yang sehat dalam perusahaan keluarga selain menetapkan peraturan yang jelas dengan *Family Governance*, dibutuhkan juga komunikasi secara langsung dalam *Family Meeting*, kemudian keluarga perlu menerapkan sistem yang profesional dalam perencanaan transisi suksesinya. Jika pada akhirnya masih terjadi konflik yang tidak dapat diselesaikan internal, maka dibutuhkan untuk berkonsultasi dengan pembuat perdamaian non-partial untuk memberikan mediasi. Strategi mediasi yang digunakan sesuai dengan Gambar II.12 diambil dari *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* pada Gambar II.5. Namun yang paling efektif untuk perusahaan keluarga hanyalah kolaborasi dan kompromi karena membawakan dampak yang positif bagi kedua sistem manajemen dan juga keluarga dalam bisnis keluarga.

OUTCOME	BUSINESS OUTCOME		FAMILY OUTCOME	
STRATEGY				
COMPETITION		-		-
AVOIDANCE		-		-
COLLABORATION	+		+	
COMPROMISE	+		+	
ACCOMODATION		-	+	

Gambar II.12. *Best Mediation Strategy for Family Business*

(Sumber: Susanto, 2008)

Dalam menghadapi dilema atau konflik yang terjadi akibat kompensasi dan kepemilikan perusahaan, Rhodes dan Lansky (2013) menyarankan para pelaku bisnis keluarga untuk: Pertama, menentukan kompensasi berdasarkan standar industri untuk posisi tertentu, lalu memisahkan gagasan tentang manfaat pemilik (distribusi, nilai saham, dll.) dari kompensasi yang diperoleh dari pekerjaan dalam bisnis, kemudian membuat rencana kompensasi untuk anggota keluarga yang bekerja di bisnis yang sejalan dengan posisi manajemen lain dalam bisnis, selanjutnya kompensasi terpisah untuk bekerja dalam bisnis dari imbalan yang terkait dengan kepemilikan, serta membuat rencana jelas sejak dini. Kebijakan kompensasi perlu dibuat untuk anggota keluarga yang bekerja di perusahaan, dengan pemahaman bahwa kompensasi untuk anggota keluarga yang bekerja di bisnis harus direncanakan dan dijabarkan dengan cermat yang mencakup pendekatan kompensasi yang sejalan dengan praktik pembayaran perusahaan lain yang berada di industri, lokasi geografis, dan kategori ukuran yang sama. Keputusan perlu mengenai bagaimana anggota keluarga akan dibayar sehubungan dengan nilai pasar untuk industri, fungsi pekerjaan, tingkat pendidikan, serta pengalaman kerja atau manajemen. Dengan kata lain, rencana yang jelas harus dikembangkan untuk mempersiapkan setiap anggota keluarga untuk bekerja dalam perusahaan keluarga berdasarkan faktor-faktor yang digerakkan oleh faktor eksternal dan memastikan bahwa setiap anggota keluarga memiliki pengalaman dan pendidikan yang diperlukan untuk pekerjaan tertentu dalam bisnis keluarga, sehingga ia perlu melakukan pekerjaan di perusahaan lain dalam industri sejenis.

Manajemen konflik melalui komunikasi internal menjadi suatu pilihan yang tepat untuk perusahaan keluarga karena dapat lebih baik dan efektif dalam penyelesaian konflik emosional sehingga mengurangi resiko perpecahan dalam keluarga, sementara membangun sistem tata kelola akan mempermudah pendiri atau pemimpin perusahaan untuk meneruskan nilai-nilai yang ada sejak awal pendirian perusahaan kepada para penerusnya.

Namun berdasarkan Sathe, dkk. (2021), banyak kesepakatan yang telah dibuat dalam perusahaan keluarga berakhir dengan pola yang mengganggu karena adanya keinginan untuk tidak mengikuti konstitusi keluarga setelah pendiri meninggal, maka dari itulah dibutuhkan perencanaan suksesi secara jangka panjang yang matang untuk memastikan manajemen sistem dalam perusahaan keluarga demi menghindari hal-hal yang tidak diharapkan seperti perpisahan atau perpecahan keluarga dan bisnis.

## **2.4. Suksesi Perusahaan Keluarga**

### **2.4.1. Suksesi Perusahaan Keluarga**

Suksesi merupakan suatu hal yang menjadi kunci untuk mempertahankan keberlangsungan perusahaan keluarga (Sharma, 2004; Hollinger, 2013). Suatu perusahaan setelah proses pembangunan dan perkembangannya hingga membuahkan hasil memerlukan waktu yang cukup panjang, namun untuk dapat terus melanjutkan bisnis keluarga dalam jangka waktu yang panjang dibutuhkan adanya perencanaan untuk jalan menuju suksesi atau peralihan kepemimpinan dan kepemilikan perusahaan sehingga anggota keluarga dapat merencanakan dan melaksanakan tugas-tugasnya masing-masing dengan tujuan untuk mencapai tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan (Bennedsen dan Fan, 2014).

Yang, dkk. (2021) mengungkapkan jika kemauan generasi selanjutnya untuk mengambil alih bisnis keluarga sangatlah rendah dan menjadi suatu permasalahan yang serius di China. Begitu pula halnya dengan perusahaan keluarga di negara-negara lain yang menjadi salah satu penyebab sedikitnya perusahaan keluarga yang bisa diteruskan hingga generasi keempat keatas (PwC, 2018).

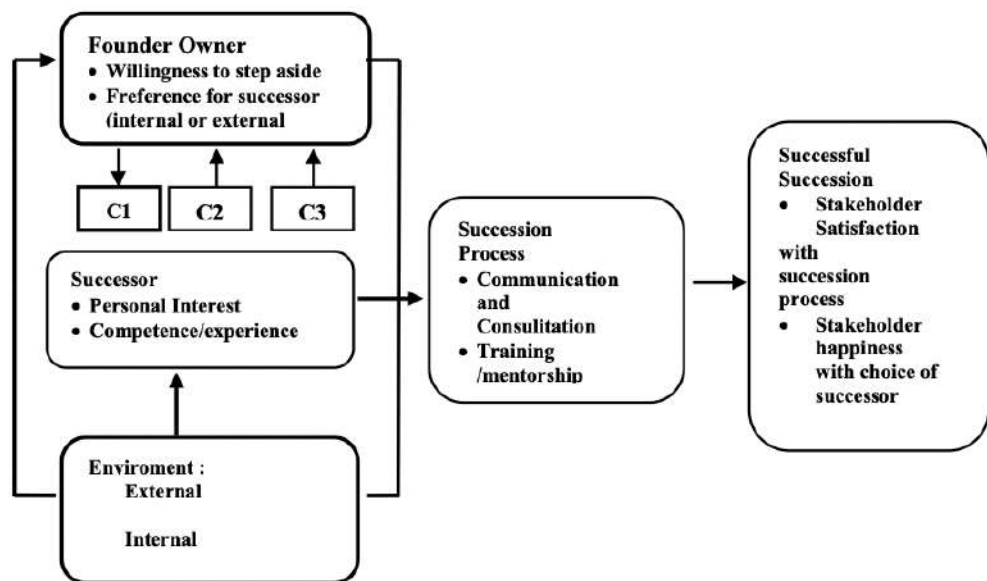
Suksesi yang dimaksud sering diartikan sebagai peralihan kepemimpinan tingkat puncak atau lapisan manajerial saja. Pola suksesi manajemen puncak dibagi menjadi tiga yaitu: (1) *Planned Succession*, atau perencanaan suksesi yang terfokus pada calon yang telah dipersiapkan

untuk menduduki posisi kunci; (2) *Informal Planned Succession*, yang merupakan perencanaan suksesi yang mengarah pada pemberian pengalaman dengan cara memberikan posisi di bawah “orang nomor satu” dan secara langsung menerima perintah dan petunjuk dari orang tersebut; dan (3) *Unplanned Succession*, yaitu peralihan pimpinan puncak kepada penerusnya berdasarkan keputusan pemilik dengan mengutamakan pertimbangan-pertimbangan pribadi.

Aronoff, dkk (2011) berpendapat bahwa suksesi hanya bekerja lebih baik ketika pemimpin perusahaan memandangnya sebagai suatu tanggung jawabnya dan menindaklanjuti dengan tindakan yang bijaksana dan tepat waktu. Sementara suksesi adalah suatu proses panjang yang sebagian besar persiapan pengalihan wewenang dan kontrol dapat dilakukan dalam jangka waktu 5 sampai 15 tahun sehingga sebaiknya pemimpin perusahaan keluarga menyiapkan Anda selama 15 tahun untuk merencanakan dan melaksanakan transisi yang mulus kepada generasi selanjutnya. Sebagian besar pemilik mulai memikirkan suksesi dengan sungguh-sungguh pada usia sekitar 45 hingga 50 tahun, dengan rencana pensiun pada usia sekitar 60 hingga 65 tahun. Umumnya ketika fase ini dimulai, para penerus akan berusia 25 atau 30 tahun, dengan pendidikan formal dan pengalaman kerja luar di belakang mereka. Jangka waktu 15 tahun juga memberikan generasi senior kesempatan untuk memanfaatkan sebaik-baiknya semua sumber daya yang tersedia bagi, seperti menggunakan eksekutif non-keluarga yang berbakat untuk membimbing calon penerus, meminta bantuan anggota dewan dalam mengevaluasi kandidat, atau membentuk satuan tugas suksesi untuk membantu perencanaan dan pengambilan keputusan.

Aronoff, dkk (2011) berpendapat bahwa proses suksesi memerlukan manajemen yang baik di lima bagian yang harus dikelola dengan baik yakni: (1) Mempersiapkan CEO baru karena pemimpin bisnis, akan melepaskan dan menyerahkan kendali bisnis untuk dilanjutkan; (2) Mempersiapkan Bisnis dimana CEO perlu mempersiapkan perusahaan untuk berjalan secara mandiri dengan pemimpin barunya; (3)

Mengembangkan Penerus, dengan terus dididik dan disiapkan sejak mereka lahir serta menanamkan nilai dan keterampilan serta sikap yang mempersiapkan mereka untuk hidup. Untuk tahap ini, perkembangan mereka diharapkan menjadi lebih terfokus pada persiapan mereka untuk peran masa depan dalam bisnis, termasuk posisi kepemimpinan puncak; (4) Mempersiapkan Keluarga, karena proses suksesi tidak akan berjalan mulus tanpa dukungan dari keluarga. Proses ini berjalan dengan baik ketika anggota keluarga dapat mendiskusikan secara terbuka bagaimana bisnis mempengaruhi mereka dan mencapai kesepakatan tentang isu-isu seperti nilai-nilai dan misi keluarga; dan (5) Mempersiapkan Tim Kepemilikan. Para generasi senior akan mewariskan kepemilikan bisnis kepada generasi baru yang merupakan sekelompok saudara kandung ataupun sepupu. Dimana dulu hanya ada satu pemilik, dan kini kepemilikan tersebut tersebar.



Gambar II.13. *Succession Planning and FOB Continuity*

(Sumber: Saan dkk, 2013)

Saan, dkk (2013) dalam model *Succession Planning and FOB Continuity* yang diungkapkannya sesuai Gambar II.11, mengaitkan pendiri dan pemilik perusahaan dengan penerus dan lingkungan sebagai faktor yang mempengaruhi proses suksesi dan kemudian menjadi dasar dari keberhasilan suksesi perusahaan. Sementara proses suksesi perusahaan



berisikan komunikasi dan konsultasi serta pelatihan atau bimbingan antar pendiri dan suksesor. Pelatihan dan bimbingan ini meliputi adanya proses *transfer knowledge* yang mencakup Lima Faktor Penyeimbang Sistem Keluarga dan Manajemen sesuai pada gambar II.9. Hingga pada akhirnya keberhasilan suksesi mengartikan kepuasan pemegang saham, sementara suksesi yang berhasil dengan proses suksesi membawakan kebahagiaan dan kepuasan bagi pemegang saham dengan adanya pemilihan calon suksesor.

Proses suksesi menjadi suatu permasalahan besar yang dihadapi oleh perusahaan keluarga dari seluruh dunia seperti yang diungkapkan Tirdasari dan Dhewato (2012) dan berpotensi membawakan hasil yang negatif bagi perusahaan dan keluarga, sehingga muncullah sistem perencanaan suksesi yang dipercaya akan mampu membantu perusahaan keluarga untuk melewati masa suksesi dengan lancar dari generasi ke generasi.

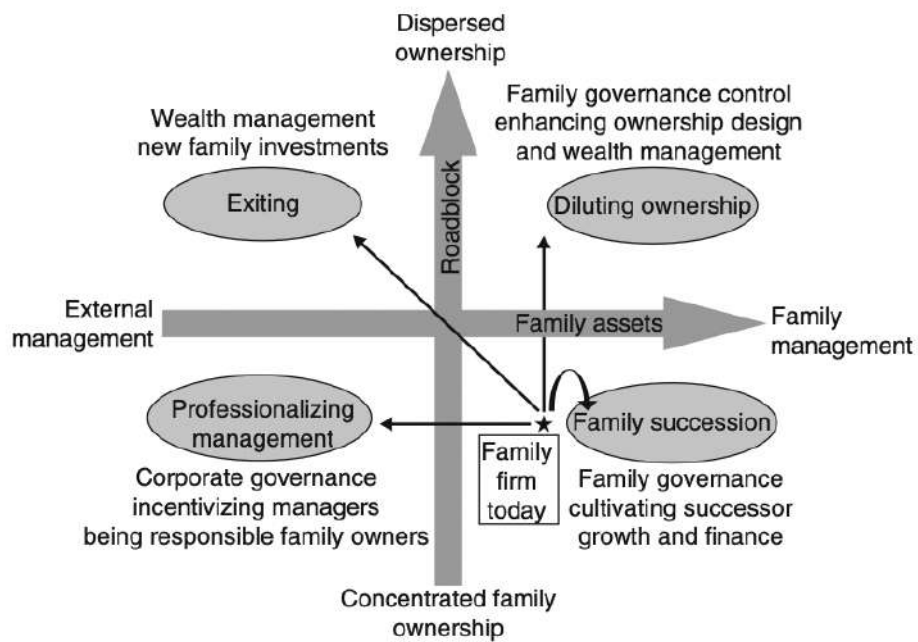
#### **2.4.2. Perencanaan Suksesi**

Proses perencanaan jangka panjang dipenuhi dengan ketidakpastian dan potensi perubahan tak terduga dalam kondisi aset/penghalang jalan. Sehingga pemilik dan manajer perusahaan perlu secara teratur mengevaluasi apakah setiap perubahan kondisi akan memiliki efek jangka panjang atau hanya penyimpangan sementara dari pola yang diprediksi. Pendekatan suksesi harus bertahap dan fleksibel tetapi cukup kuat untuk mengatasi segala hambatan langsung.

Walaupun tidak semua perusahaan memiliki perencanaan secara tertulis, namun para pengusaha tetap memiliki perspektif untuk mendorong anak-anak mereka untuk berpartisipasi dalam kegiatan usaha keluarga dan membekali mereka dengan pendidikan di sekolah manajemen atau bisnis untuk mendapatkan keterampilan yang relevan dengan harapan bisnis mereka akan bertahan dari masa sekarang hingga beberapa generasi berikutnya (Tirdasari dan Dhewato, 2012; Onyeukwu dan Jekelle, 2019).

Namun tentunya perencanaan secara tertulis akan lebih mampu untuk membantu organisasi atau perusahaan dalam mengatasi hambatan yang dihadapi melalui proses penilaian kebutuhan, persyaratan, serta penyesuaian implementasi (Mehrabani, 2013). Untuk itu, Bennedsen dan Fan (2014) membedakan suksesi dalam kepemilikan dan kepemimpinan perusahaan keluarga melalui model tata kelola perusahaan yang berupa peta Bisnis Keluarga (*The Family Business Map*) sesuai pada Gambar II.12 yang dipercaya sebagai suatu alat terstruktur yang kuat untuk perencanaan jangka panjang di perusahaan keluarga dengan memandu keluarga untuk memilih jalan yang benar. Peta Bisnis Keluarga ini juga dapat digunakan untuk menganalisis keberlanjutan perusahaan keluarga bagi para analis dan calon investor.

Dimana untuk proses pembuatan peta bisnis keluarga oleh Bennedsen dan Fan (2014) meliputi tiga langkah, yaitu: (1) Mengidentifikasi aset keluarga dan hambatan; (2) Merencanakan strategi tata kelola secara keseluruhan yang memanfaatkan nilai aset keluarga dan mengurangi biaya penghalang jalan; dan (3) Mengembangkan model tata kelola yang dipilih dengan menentukan area fokus utama untuk pengembangan masa depan keluarga dan perusahaan.



Gambar II.14. *Family Business Map*

(Sumber: Bennesen dan Fan, 2014)

Bennesen dan Fan (2014) membagi suksesi perusahaan keluarga dalam peta bisnis keluarga menjadi empat jalur perencanaan dengan bentuk kepemilikan dan manajemen yang berbeda-beda, yaitu sebagai berikut: (1) Untuk suksesi dalam keluarga (berada di kuadran kanan bawah), tugasnya adalah menumbuhkan penerus keluarga dan meningkatkan tata kelola keluarga untuk berbagi dan mentransfer aset keluarga; sementara (2) sebuah keluarga yang memilih untuk mendelegasikan keputusan bisnis kepada manajer non-keluarga (bergerak ke kuadran kiri bawah) harus fokus pada peningkatan tata kelola perusahaan dengan memberi insentif dan memantau manajer, serta menumbuhkan pemilik keluarga yang bertanggung jawab untuk bekerja dengan mereka. Organisasi dan komposisi dewan perusahaan sangatlah penting termasuk struktur program remunerasi dan insentif manajer. Sebagian besar keluarga akan mengaitkan kekayaan mereka dengan bisnis dan pengelolaan kekayaan belum tentu menjadi agenda utama. Namun, keluarga di kedua sisi kuadran bawah harus memupuk kepemilikan dan struktur kontrol dalam keluarga untuk menghindari hambatan di masa depan; (3) Sebuah keluarga yang memilih untuk mengelola bisnis sambil

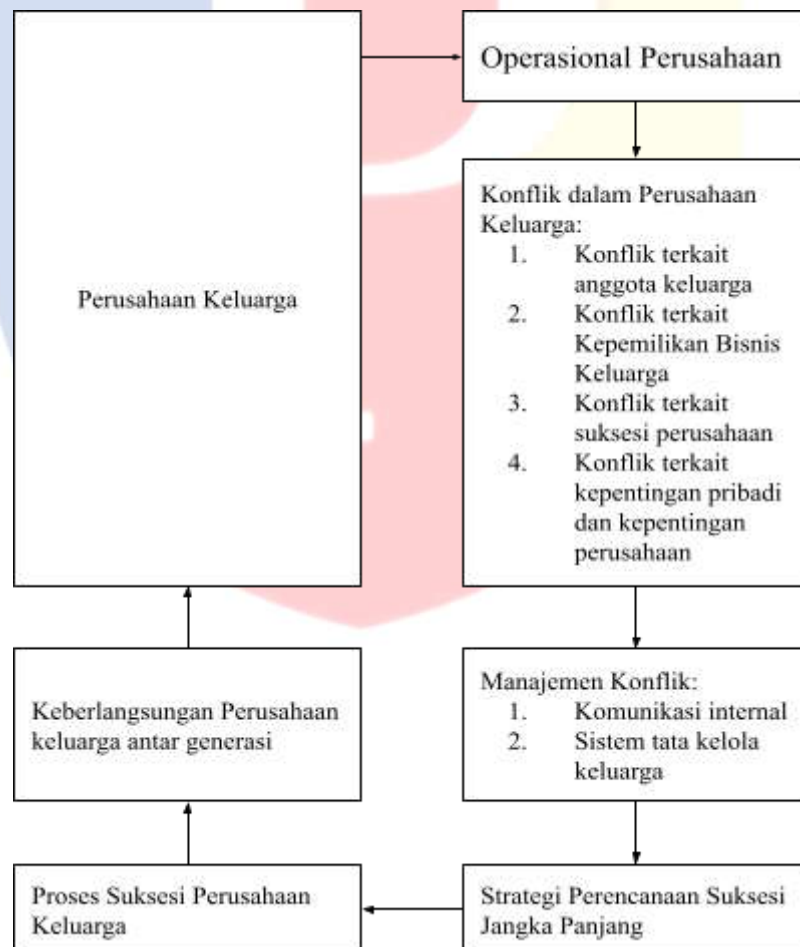
secara substansial dan menyebarkan kepemilikannya (berpindah ke kuadran kanan atas) harus fokus pada penguatan tata kelola keluarga dan pengasuhan penerus keluarga yang cakap dalam persiapan untuk suksesi di masa depan. Desain kepemilikan sangat penting bagi keluarga seperti itu yang akan berfokus pada bagaimana mempertahankan kendali ketika investor baru memasuki perusahaan dan bab berikut bertujuan membantu keluarga dalam mencari model kepemilikan yang sesuai. Mengembangkan mekanisme peningkatan kontrol dan pemeliharaan kontrol yang memungkinkan keluarga merasa aman sementara menipiskan kepemilikan mereka akan menjadi agenda utama. Manajemen kekayaan juga akan menjadi penting, khususnya ketika pengenalan investor baru memungkinkan anggota keluarga individu untuk mengumpulkan kekayaan di luar perusahaan; dan (4) Sebuah keluarga yang memutuskan untuk menjual bisnis keluarga (bergerak ke kuadran kiri atas) harus berusaha untuk memprofesionalkan bisnis, mengatur agar anggota keluarga keluar dari posisi mereka dengan lancar, dan merekrut manajer non-keluarga dengan keterampilan yang sesuai. Ini harus berusaha untuk meningkatkan tata kelola perusahaan dengan membentuk dewan direksi, dan untuk meningkatkan transparansi pelaporan. Begitu perusahaan menetapkan harga yang wajar untuk bisnis itu, perusahaan itu harus secara bertahap melepaskan saham keluarga dan akhirnya menemukan pembeli. Keluarga dapat memperkenalkan investor strategis seperti dana ekuitas swasta untuk memfasilitasi transisi.

Bagi banyak keluarga dalam perusahaan keluarga, aset keluarga menjadi landasan bagi strategi bisnis yang sukses namun keluarga menghadapi tantangan untuk mengurangi kepemilikannya terhadap perusahaan demi mendatangkan investor baru. Namun posisi keluarga dalam peta bisnis keluarga bisa berubah sewaktu-waktu tergantung dari kondisi keluarga dan perusahaan yang sesungguhnya. Tentunya setelah keluar dari perusahaan, keluarga masih perlu untuk mengelola kekayaan keluarga. Maka dari itu, keluarga perlu menyusun rencana pengelolaan kekayaan untuk menyalurkan kekayaan keluarga ke arah penggunaan yang

sebaik dan semaksimal mungkin. Mendirikan kantor keluarga menjadi penting untuk menangani manajemen kekayaan, masalah pajak dan program pendidikan untuk anggota keluarga yang lebih muda dianjurkan untuk keluarga kaya. Penataan tata kelola perusahaan dan pembinaan calon suksesi akan menjadi kurang penting bagi keluarga setelah keluar dari perusahaan (Bennendes dan Fan, 2014).

Walaupun perusahaan keluarga telah memiliki perencanaan suksesi jangka panjang yang detail dan lengkap, namun bentuk suksesi yang sama tidak disarankan untuk dilakukan secara terus menerus pada setiap generasi, melainkan diperlukan adanya fleksibilitas dengan menyesuaikan diri dengan situasi eksternal seperti perekonomian global maupun internal seperti minat penerus dan kompetensi generasi penerus.

## 2.5. Kerangka Pikir



Gambar II.15. Kerangka Pikir Penelitian