



UNIVERSITAS
KRISTEN
MARANATHA



MEBC
Maranatha Economics
and Business Conference

MARANATHA ECONOMICS & BUSINESS CONFERENCE 2021

Fakultas Bisnis Universitas Kristen Maranatha

**REWRITING BUSINESS STRATEGIES IN THE
NEW NORMAL : CHANGING CRISES TO OPPORTUNITIES**

4-5 AGUSTUS 2021

UNIVERSITAS KRISTEN MARANATHA

PROSIDING

Supported By



Halaman

Analisis Penerimaan Pajak Hotel, Pajak Restoran, Dan Pajak Hiburan Pada Waktu Sebelum Dan Saat Masa Pandemi Covid-19 Di Kabupaten Landak, Kalimantan Barat.....26

Pengaruh Persepsi Kemudahan & Persepsi Kebermanfaatan Terhadap Minat Penggunaan E-Filling Dengan Mediasi Keamanan Serta Kerahasiaan27

Woman Ecopreneur: Motivasi, Peluang, Dan Tantangan. Studi Pada Ikm Di Kota Semarang ...28

Analisa Dinamika Perusahaan Keluarga (Studi Kasus Pada CV.X Di Kota Bandung)29

Pegawai Pemerintah Daerah Menjadi Pengusaha Di Era New Normal? Analisis Faktor Pendorong Di 7 Kantor BPS Provinsi Sumatera Selatan.....30

Organizational Citizenship Behavior Dan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Di Perusahaan Start-Up.....32

Reformasi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pengawas Ketenagakerjaan Dalam Rangka Meningkatkan Efisiensi Dan Efektifitas Penegakan Hukum Ketenagakerjaan.....33

Pengaruh Politik Organisasional Terhadap Employee Engagement Dengan Kompetensi Karyawan Sebagai Variabel Pemoderasinya34

Keberhasilan Implementasi New Normal Sebagai Antecedent Terciptanya Blue Ocean Bagi Keberlanjutan Bisnis Di Indonesia: Kajian Konseptual Menurut Perspektif Formasi Strategi Sebagai Proses Mental (The Cognitive School)35

Implementasi Teknologi Aditif Manufaktur (Additive Manufacturing Technology) Pada Perusahaan Di Indonesia: Dampak Dan Faktor Pendorong Kinerja.....36

Analisis Dampak NPL, CKPN, LDR, Dan Suku Bunga Kredit Terhadap Penyaluran Kredit Perbankan Pada Masa Pandemi Covid-1938

Analisis Strategi Pengelolaan Keuangan Bisnis Di Masa Pandemi (Pada Perilaku Bisnis Generasi Milenial Di Wilayah Bandung)39

Death Infectious: Impact Of The Coronavirus Disease41

Literasi Keuangan Dan Faktor Demografi Terhadap Pengelolaan Keuangan Umkm Kabupaten Sleman Pada Era New Normal42

Analisis Faktor Karakteristik Perilaku Konsumen Dalam Keputusan Pemilihan Coffee Shop ...43

Menelistik Perlindungan Mekanisme Daya Saing Pada Kinerja Pemasaran: Perspektif Ra-Theory44

Kepuasan Mahasiswa Dalam Pembelajaran Berbasis Elektronik Melalui Cls (Course Learning System)45

Affiliation In Higher Education: Roles University Satisfaction And Gender As Moderation.....46

ISBN 978-623-95879-1-8



9 786239 587918

ANALISIS DINAMIKA PERUSAHAAN KELUARGA (STUDI KASUS PADA CV. X DI KOTA BANDUNG)

Henky Lisan Suwarno

Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Kristen Maranatha

henky.ls@eco.maranatha.edu

ABSTRAK

Perusahaan keluarga memiliki peranan yang sangat penting dalam perekonomian bangsa. Mayoritas perusahaan di Indonesia adalah perusahaan keluarga, hal ini tentu saja dapat menyerap tenaga kerja dalam kumulatif yang relatif banyak selain itu juga total asset perusahaan keluarga memiliki nilai kontribusi besar terhadap produk domestik bruto. Perusahaan keluarga memiliki karakteristik unik yang berbeda dengan perusahaan lain pada umumnya. Penelitian ini memiliki tujuan menganalisis dinamika yang terjadi dalam sebuah perusahaan keluarga dan mencoba memberikan rekomendasi terhadap permasalahan yang terjadi di dalamnya. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, dengan teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan analisis kasus dengan menggunakan *root cause analysis*. Hasil penelitian menunjukkan terdapat permasalahan yang berkaitan dengan profesionalitas dalam perusahaan, baik menyangkut hubungan antar anggota keluarga maupun antara anggota keluarga dan karyawan non keluarga. Untuk menjadikan perusahaan keluarga lebih profesional, perlu dibentuk tata kelola perusahaan keluarga di dalamnya.

Kata kunci: perusahaan keluarga, dinamika, profesionalitas, tata kelola perusahaan

ABSTRACT

Family companies have a very important role in the nation's economy. Most of companies in Indonesia are family companies. Based on this condition, they can absorb a relatively large cumulative workforce, besides that the total assets of family companies have a large contribution value to gross domestic product. Family companies have unique characteristics that are different from other companies in general. This study aims to analyze the dynamics that occur in a family company and try to provide recommendations for the problems that occur in it. The research method used is qualitative research, with data collection techniques using interviews and case analysis using root cause analysis. The results showed that there were problems related to professionalism in the company, both regarding the relationship between family members and between family members and non-family employees. To make a family company more professional, it is necessary to establish a family governance structure within it.

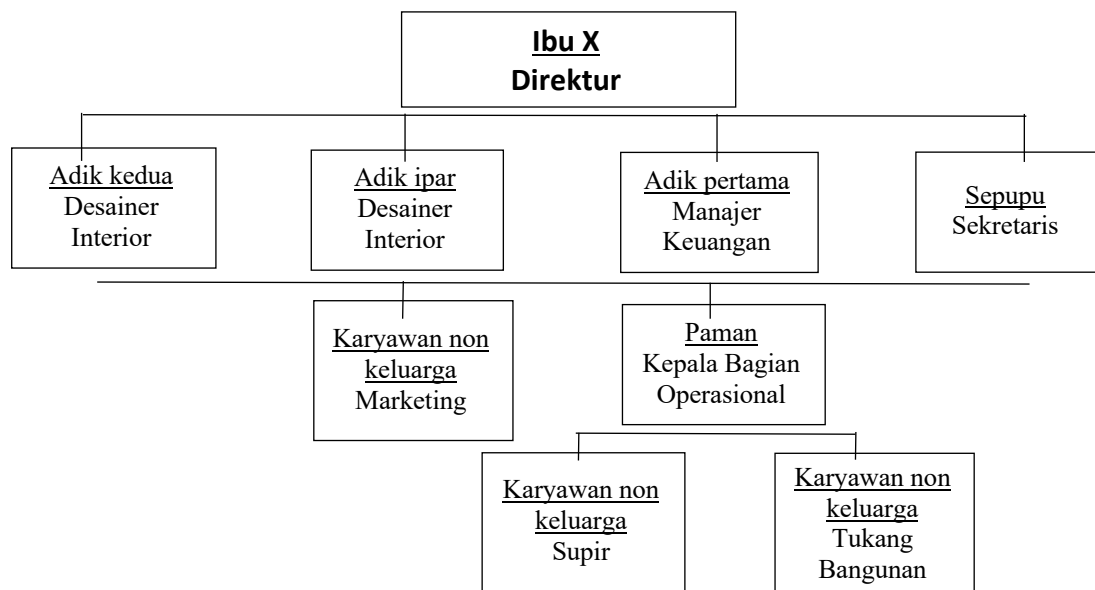
Keywords: family companies, dynamics, professionalism, family governance structure

PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga di Indonesia memiliki peranan penting dalam peningkatan perekonomian. Di Indonesia, lebih dari 95% perusahaan dimiliki oleh keluarga (PWC, 2014). Hal ini berarti mayoritas perusahaan di Indonesia dimiliki oleh keluarga. Sehingga hal tersebut membuktikan bahwa perusahaan keluarga memiliki peranan penting terutama dalam penyerapan tenaga kerja. Selain itu perusahaan keluarga memiliki kontribusi dalam peningkatan perekonomian bangsa oleh karena total kekayaan perusahaan keluarga sebesar 34 milyar USD atau 25 % dari Produk Domestik Bruto Indonesia (Susanto, dkk. 2008). Besarnya peranan dan kontribusi perusahaan keluarga bagi peningkatan roda perekonomian Indonesia, membuatnya menjadi menarik untuk diteliti. Di samping karena besarnya kontribusi perusahaan keluarga bagi perekonomian, dinamika perusahaan keluarga merupakan hal yang menarik untuk diteliti oleh karena perusahaan keluarga memiliki karakteristik unik yang berbeda dengan perusahaan lain pada umumnya. Dalam sebuah perusahaan pada umumnya, hanya terdapat dua subsistem yang berada di dalamnya yaitu sistem kepemilikan dan sistem kepemimpinan atau pengelolaan. Namun dalam sebuah perusahaan keluarga, terdapat tiga subsistem yang saling terkait di dalamnya yaitu sistem kepemilikan, sistem kepemimpinan atau pengelolaan, dan sistem keluarga (Susanto, dkk 2008). Sistem keluarga yang mempengaruhi sistem kepemilikan dan pengelolaan dalam perusahaan keluarga merupakan sesuatu yang menarik untuk diteliti, oleh karena memiliki dinamika yang mungkin antara perusahaan keluarga satu dengan yang lainnya memiliki dinamika yang berbeda-beda.

Salah satu perusahaan keluarga yang menarik untuk diteliti adalah CV. X yang memiliki kantor dan daerah operasional di Kota Bandung. Adapun sejarah dan profil perusahaan tersebut adalah sebagai berikut. Perusahaan ini bergerak di bidang desain interior. Awal mulanya perusahaan ini dibangun oleh kakak beradik, mereka berdua bekerja sama untuk membangun usaha ini. Modal yang didapat berasal dari tabungan yang disatukan, dengan modal Rp 20.000.000 – Rp 30.000.000 pada tahun 1999 berhasil membangun usaha di bidang desain interior. Namun pada perjalanannya terdapat perselisihan antara mereka yang diakibatkan oleh permasalahan antara sang istri yang ikut dalam mengelola perusahaan dan yang akhirnya saling berselisih paham. Sampai akhirnya mereka berdua berpisah namun mereka berdua membuka

usaha pada bidang yang sama, yang mana salah satu pendirinya (adik) tetap menjalankan perusahaan CV. X ini. Saat ini perusahaan sudah dipegang oleh generasi kedua, yaitu anak pertama dari pendiri perusahaan CV. X dan menjabat sebagai direktur. Pimpinan dari generasi kedua (direktur) ini memang sudah menyukai bisnis sejak di bangku SMP. Hingga akhirnya saat berada di tingkat SMA, dia mulai untuk belajar menjalani bisnis oleh ayahnya. Titik awalnya adalah dia diajak oleh sang ayah ke proyek-proyek yang sedang dijalani oleh perusahaan ini. Seiring berjalannya waktu, hingga akhirnya setelah lulus dari bangku SMA, dia mulai dengan les khusus desain interior. Oleh karena memang merupakan *passion*, dengan gembira dia terus mengasah kemampuan nya tersebut hingga akhirnya dia dapat menggambar secara 3D. Sampai pada akhirnya sang ayah melihat bahwa anaknya sudah pintar untuk menggambar, dan pada saat itu juga dia memulai untuk bekerja dengan ayahnya di perusahaan CV.X. Sampai pada akhirnya, saat dia diposisikan sebagai desainer interior pada perusahaan ini. Pada tahun 2014, setelah terus melihat kemampuan dari calon suksesor ini yang semakin berkembang, yang mana dia ini dapat juga mengelola, mengatur dan menjalankan bisnis ayah nya dengan baik. Sampai akhirnya sang ayah mempercayai anak pertama nya ini untuk dapat menjalankan perusahaan yang dia bangun, dan saat ini menjabat sebagai Direktur CV. X. Sebagai gambaran struktur organisasi dalam perusahaan ini sebagai berikut.



Gambar 1. Struktur Organisasi CV.X

Sumber: CV. X (2021)

Posisi direktur pada awalnya dijabat oleh generasi pertama, namun pada tahun 2014 sampai sekarang sudah dipegang oleh generasi kedua (Ibu X/anak pertama) yang menjadi direkturnya. Walaupun demikian pengelolaan perusahaan masih dalam pengawasan generasi pertama (ayah) dalam menjalankan bisnis ini. Kemudian jika dulu posisi manajer keuangan dipegang oleh ibu, maka saat ini digantikan posisinya oleh adik pertama. Selain itu adik kedua dan adik ipar juga terlibat dalam perusahaan ini, yang mana mereka menempati posisi sebagai seorang desainer interior. Kemudian terdapat juga seorang paman yang menempati posisi kepala bagian operasional, dan juga seorang sepupu yang menjadi seorang sekretaris. Dan untuk bagian lainnya, posisi ditempati oleh karyawan yang berasal dari luar keluarga. Seperti terdapat 3 supir perusahaan, 34 tukang bangunan, dan 5 karyawan lainnya bagian pemasaran.

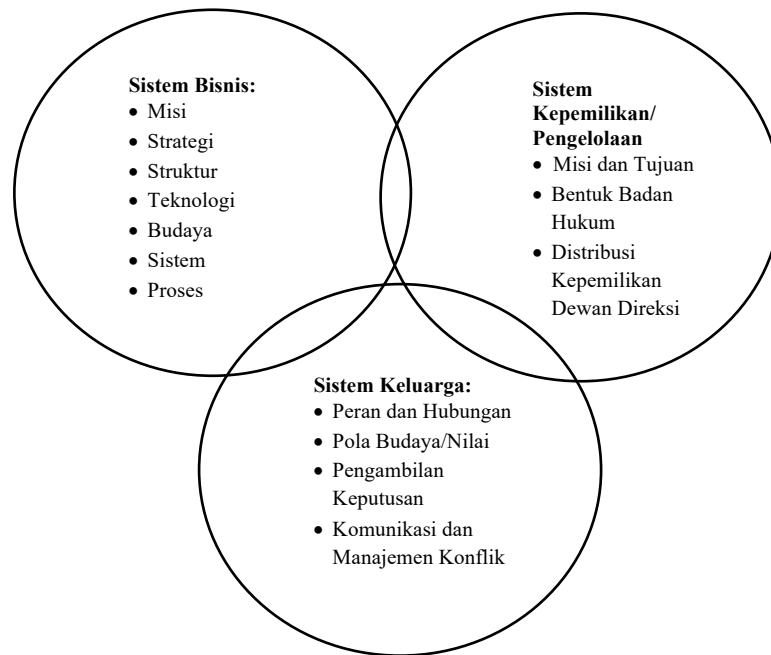
Berdasarkan penjelasan mengenai karakteristik perusahaan keluarga, yang mana terdapat subsistem yang lebih banyak dibandingkan perusahaan lain pada umumnya dan saling terkait satu sama lain, serta juga karakteristik perusahaan CV. X yang mana banyaknya anggota keluarga yang terlibat dalam pengelolaan perusahaan. Maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai dinamika perusahaan keluarga, studi kasus pada perusahaan CV. X di kota Bandung.

LANDASAN TEORI

Perusahaan keluarga merupakan jenis perusahaan yang berbeda dibandingkan dengan perusahaan lain pada umumnya, oleh karena itu menarik bagi untuk memahami seperti apa perusahaan keluarga itu dan apa karakteristik yang melekat di dalamnya. Donnelley (2002) dalam Susanto, dkk. (2008) mendefinisikan perusahaan keluarga sebagai perusahaan yang diatur oleh dua orang atau lebih anggota keluarga yang mempunyai kewenangan dalam mengontrol keuangan perusahaan. Morris, dkk (1996) dalam Tirdasari dan Dhewanto (2012) menjelaskan perusahaan keluarga didefinisikan sebuah perusahaan dimana antara kepemilikan dan pembuatan kebijakan didominasi oleh anggota keluarga. Huang dan Kao (2009) dalam Tirdasari dan Dhewanto (2012) mendefinisikan perusahaan keluarga sebagai sebuah organisasi yang dimiliki dan atau dikontrol oleh anggota keluarga. Berdasarkan definisi dari beberapa penulis di atas, maka dapat disimpulkan perusahaan keluarga adalah sebuah perusahaan yang

dimiliki, dikelola dan dikontrol oleh anggota keluarga, yang mana pembuatan kebijakan perusahaan mayoritas diputuskan oleh anggota keluarga.

Di dalam perusahaan keluarga terdapat tiga subsistem yang saling terkait dan yang membedakan dengan perusahaan lain pada umumnya. Berikut adalah tiga subsistem tersebut.



Gambar 2. Sistem Perusahaan Keluarga

Sumber: Susanto, dkk. (2008)

Seperti yang terlihat pada Gambar 2 mengenai Sistem Perusahaan Keluarga. Di dalam perusahaan keluarga terdapat tiga subsistem yang saling terkait dan mempengaruhi, antara lain: Sistem Bisnis, Sistem Kepemilikan/Pengelolaan dan Sistem Keluarga. Dalam Sistem Bisnis terdapat beberapa elemen, antara lain: misi, strategi, struktur, teknologi, budaya perusahaan, sistem, dan proses yang terdapat dalam bisnis. Dalam Sistem Kepemilikan meliputi misi dan tujuan perusahaan, bentuk badan hukum perusahaan, distribusi kepemilikan dewan direksi. Dan terakhir adalah Sistem Keluarga, yang meliputi peran dan hubungan antar anggota keluarga, pola budaya/nilai yang dianut oleh keluarga, pengambilan keputusan keluarga, komunikasi dan manajemen konflik yang terjadi di dalam keluarga. Ketiga subsistem dalam

perusahaan keluarga di atas saling terkait dan saling mempengaruhi dan dapat menimbulkan dinamika yang berbeda antara perusahaan keluarga dengan perusahaan lain pada umumnya. Sebagai contoh nilai-nilai yang dianut di dalam keluarga mungkin akan menjadi nilai-nilai yang menjadi pedoman di dalam perusahaan keluarga. Seperti mayoritas di dalam perusahaan keluarga, hubungan antar setiap anggotanya baik itu yang berasal dari anggota keluarga maupun yang bukan biasanya didasarkan atas kekeluargaan. Lainnya mungkin kebijakan yang merupakan keputusan anggota keluarga, mungkin akan dapat menjadi atau mempengaruhi keputusan dalam hal kepemilikan atau pengelolaan perusahaan keluarga, seperti keputusan mengenai distribusi kepemilikan maupun pimpinan perusahaan keluarga. Demikian juga sebaliknya, sistem bisnis yang ada dalam perusahaan keluarga bisa saja mempengaruhi sistem yang ada di dalam keluarga. Misalnya jika terdapat konflik yang terjadi di dalam sistem bisnis yang kebetulan dialami oleh antar anggota keluarga, bisa saja akan mempengaruhi hubungan antar keluarga tersebut bahkan dapat mempengaruhi keharmonisan keluarga besar.

Sistem yang terdapat dalam sebuah perusahaan keluarga membuat organisasi ini memiliki karakteristik yang unik dibandingkan perusahaan non keluarga (Dhewanto, dkk. 2012), antara lain: kepemilikan dipegang oleh anggota keluarga yang terlibat dalam bisnis perusahaan, adanya hubungan timbal balik antara sistem bisnis dan anggota keluarga, adanya transfer kekuasaan antar generasi, hak suara dalam pengambilan keputusan mayoritas dimiliki oleh anggota keluarga yang sedarah, jumlah saham dimiliki mayoritas oleh anggota keluarga, ide bisnis berawal dari keluarga, karyawan dapat berasal dari yang bukan anggota keluarga, terdapat konflik yang diakibatkan oleh hubungan anggota keluarga dan masalah bisnis. Karakteristik perusahaan keluarga yang ada tentu saja akan dapat menimbulkan beberapa konflik dalam perusahaan itu sendiri. Berikut adalah beberapa konflik yang biasanya terjadi dalam sebuah perusahaan keluarga (Susanto, dkk. 2008): konflik antar kepentingan keluarga dan kepentingan bisnis, konflik antar anggota keluarga, konflik antar anggota keluarga dan karyawan.

Dinamika unik yang terdapat sebuah perusahaan keluarga membuat adanya tata kelola perusahaan yang baik, oleh karena permasalahan yang terjadi bisa saja lebih rumit dibandingkan yang terjadi dalam perusahaan non keluarga. Menurut Gymerah

& Agyei (2016) dan Davis (2001), setidaknya untuk memiliki tata kelola perusahaan yang baik, sebuah perusahaan keluarga memerlukan *Family Business Governance*, antara lain: *Family Assembly*, *Family Constitution*, dan *Family Council*. *Family Assembly* merupakan pertemuan antara anggota keluarga pada waktu-waktu tertentu yang bersifat informal, seperti silaturahmi pada saat hari raya keagamaan. *Family Constitution* merupakan seperangkat pedoman yang fungsinya mengelola hubungan antara yang menjadi kepentingan keluarga dan kepentingan perusahaan. Dan terakhir, *Family Council* merupakan perwakilan dari anggota keluarga yang biasanya dianggap memiliki pengaruh besar dalam keluarga, yang fungsinya untuk mewakili anggota keluarga dalam hubungannya dengan kepentingan perusahaan.

METODE

Penelitian yang dilakukan adalah jenis penelitian kualitatif, yang mana studi yang dilakukan dalam penelitian menggunakan metode penelitian kualitatif. Studi kasus ini dilakukan pada perusahaan CV. X yang berpusat di Kota Bandung, adapun pemilihan perusahaan ini karena berdasarkan struktur organisasi yang ada perusahaan ini dipegang oleh beberapa anggota keluarga sehingga dinamika maupun konflik yang terjadi dalam perusahaan keluarga menarik untuk dipelajari, selain itu juga terdapat perbedaan posisi antar anggota keluarga di dalam lingkungan keluarga dan lingkungan kerja/perusahaan. Dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara terstruktur, yang mana item-item pertanyaannya sudah dipersiapkan terlebih dahulu. Adapun contoh pertanyaan yang ditanyakan dalam wawancara yang dilakukan adalah “Apa saja konflik yang terjadi dalam perusahaan CV. X baik antar anggota keluarga maupun antara anggota keluarga dengan karyawan non keluarga?”. Untuk narasumber yang diwawancarai dari perusahaan adalah Direktur CV. X (generasi kedua). Terkait dengan analisis terhadap kasus yang terjadi dilakukan dengan teknik *Root Cause Analysis*. *Root Cause Analysis* merupakan proses pemecahan masalah dengan melakukan sebuah investigasi terhadap sebuah permasalahan yang teridentifikasi sehingga dapat diketahui akar dari permasalahan yang dihadapi, serta memiliki usulan aksi tindakan perbaikan yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut (Bhattacharya, 2014). Adapun metodologi yang biasanya terdapat dalam *Root Cause Analysis* antara lain: identifikasi insiden (masalah) yang terjadi, identifikasi akar

permasalahan atau penyebab terjadinya masalah tersebut, analisis efek yang dapat timbul dari masalah, usulan tindakan perbaikan yang dapat dilakukan, implementasi dari tindakan perbaikan, dan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan atau proyek.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bagian ini peneliti menjelaskan dinamika perusahaan keluarga CV. X ke dalam beberapa poin bahasan. Di dalam perusahaan ini terdapat banyak anggota keluarga yang terlibat, yaitu orang tua, adik kandung, adik ipar, sepupu, dan paman. Lingkungan pembelajaran yang ada dalam perusahaan ini juga berjalan baik, sebagai contoh pimpinan perusahaan yang lebih paham tentang desain interior mengajarkan kepada adik kandung dan adik iparnya yang memegang posisi sebagai desainer interior. Dalam perusahaan ini juga terdapat saling keterandalan yang tinggi, yang mana setiap ada permasalahan dipecahkan secara bersama guna mencari jalan keluar yang terbaik. Pimpinan perusahaan (direktur) merupakan orang yang sangat baik dari segi mengontrol emosi, namun juga memiliki kelemahan yaitu tidak mau menyalahkan langsung kepada pihak yang membuat masalah. Dalam perusahaan ini terdapat juga kekaburan fungsi anggota keluarga, yang mana ketika berada di lingkungan keluarga seseorang memiliki posisi yang lebih tinggi (dituakan), namun saat berada dalam lingkungan kerja orang tersebut posisinya lebih rendah dibandingkan anggota keluarga yang lain, hal ini tergambar antara posisi direktur dan juga kepala bagian operasional. Dalam hal kepemimpinan perusahaan sebenarnya tidak ada kepemimpinan ganda, yang ada hanya generasi pertama masih memantau pengelolaan perusahaan yang dilakukan oleh generasi kedua namun bukan dalam hal-hal teknis. Karakteristik kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan perusahaan (direktur): dia adalah sosok yang serba bisa dalam menyelesaikan banyak hal dan orang yang menarik dan menyenangkan, dia juga merupakan sosok yang dapat mengelola dan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi. Selain itu dia juga orang yang tidak tertutup, dan menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan sehingga dapat melakukan pendekatan dan kerjasama yang berkelanjutan. Dalam hal permasalahan kompensasi, perusahaan memberikan kompensasi langsung dan tidak

langsung. Adapun kompensasi langsung berupa gaji pokok, dan juga gaji variabel seperti bonus jika ada pekerjaan yang melebihi target. Sedangkan kompensasi tidak langsung berupa pemberian tunjangan jika ada kecelakaan kerja yang menimpa karyawan. Dalam permasalahan suksesi yaitu pergantian dari generasi pertama ke generasi kedua tidak mengalami permasalahan, oleh karena setiap anggota keluarga terutama pendiri perusahaan sepakat untuk memberikan kepemimpinan kepada anak pertama. Terkait dengan perubahan yang dilakukan perusahaan, terjadi pada saat perusahaan sudah dikelola oleh generasi kedua, dimana terjadi perubahan struktur organisasi dan personil yang menjabatnya, hal ini guna tercapai pembaharuan pengelolaan ke arah yang lebih baik. Penggunaan teknologi juga semakin dilakukan gencar pada kepemimpinan generasi kedua, terutama dalam melakukan pemasaran secara online. Dalam hal tenaga kerja yang berasal dari anggota keluarga, terjadi peningkatan kompetensi terutama adik kandung dan adik ipar direktur perusahaan. Yang mana pada awalnya tidak memiliki kemampuan untuk menggambar, saat ini sudah memiliki kemampuan itu. Kemudian dalam hal kaitannya dengan menjaga agar perusahaan terus sukses, maka terdapat beberapa hal yang dilakukan antara lain: selalu melakukan pencatatan pemasaran yang ada guna menaikkan target laba setiap tahunnya, adanya ikatan yang kuat di dalam perusahaan, pimpinan dapat mengendalikan emosi, adanya keharmonisan dalam perusahaan seperti melakukan liburan bersama, keuangan perusahaan dipegang langsung oleh keluarga inti pendiri perusahaan, tingkat pendidikan yang baik dari anggota keluarga yang memegang jabatan penting dalam perusahaan, saling mau menerima masukan, mau melakukan perundingan jika terjadi masalah, terdapat beberapa karyawan yang bukan anggota keluarga dan ditempatkan pada bidang yang sesuai kemampuannya masing-masing.

Disamping dinamika umum yang terjadi dalam perusahaan, terdapat juga permasalahan yang penting untuk segera diatasi. Isu yang menjadi permasalahan dalam perusahaan ini adalah sikap kepemimpinan yang kurang tegas, masalah rekrutmen, seleksi dan evaluasi internal terutama yang berasal dari anggota keluarga, dan konflik antar karyawan dan anggota keluarga, serta konflik antar anggota keluarga. Terkait dengan hal tersebut, berikut gambaran mengenai permasalahan yang ada di dalam perusahaan yang dapat dilihat pada Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Root Cause Analysis (Cause and Effect)

SOURCE/ PROBLEM	CAUSE	EFFECT
<ul style="list-style-type: none"> • Perilaku kurang tegas pimpinan • Tingkat penjualan yang menurun • Keluarga vs karyawan • Pemasalahan antar keluarga • Rekrutmen, seleksi dan evaluasi internal 	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan yang kurang tegas • Tidak mau membuat antara adiknya memegang tanggung jawab atas kelalaian • Ketakutan adanya masalah yang tidak dapat diselesaikan dengan pelanggan • Tidak memiliki catatan order secara tertulis 	<ul style="list-style-type: none"> • Adik dan adik ipar tidak dapat melakukan pekerjaannya dengan baik • Selalu terjebak dalam sebuah masalah dan mengatasinya sendiri • Adanya masalah antara tenaga kerja non keluarga dengan paman • Adanya kesalahan order yang diproduksi oleh bagian tenaga kerja lapangan dan pelanggan tidak puas

Sumber: Analisa Peneliti (2021)

Permasalahan yang terdapat di dalam perusahaan CV. X, seperti yang terlihat dari Tabel 1 memiliki sebab dan akibat. Perilaku kurang tegas dari pimpinan perusahaan disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang kurang tugas dan tidak maunya memberikan tanggung-jawab dari pimpinan kepada adiknya akibat kesalahan yang dilakukan. Hal ini dapat memberikan dampak pekerjaan yang dilakukan oleh adik dan adik iparnya tidak dilakukan dengan baik, selain itu juga terdapat saling lempar tanggung-jawab di antara mereka berdua dan membuat pimpinan perusahaan terjebak dengan masalah ini terus menerus oleh karena masalah tersebut tidak disampaikan ke adik maupun adik iparnya, melainkan diatasi sendiri. Ini juga berkaitan dengan permasalahan rekrutmen, seleksi dan evaluasi internal yang tidak berjalan baik terutama jika menyangkut pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan yang merupakan anggota keluarga. Selanjutnya permasalahan yang terjadi antar anggota keluarga juga akan terus terjadi jika hal ini tidak segera diselesaikan. Permasalahan yang lain yang terkait dengan pelanggan adalah tingkat penjualan yang menurun, penyebabnya adalah tidak adanya order yang direkap secara tertulis, sehingga yang diproduksi tidak sesuai dengan yang dipesan pelanggan dan akibatnya juga pelanggan merasa tidak puas. Hal ini juga terkait dengan pemasalahan antara karyawan anggota keluarga

(khususnya paman) dengan karyawan non keluarga, oleh karena sering terjadi kesalahpahaman dalam hal order yang dipesan oleh pelanggan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Perusahaan keluarga CV. X pada prinsipnya memiliki perencanaan suksesi yang baik, terutama perpindahan kepemimpinan generasi pertama ke generasi kedua. Pimpinan dari generasi kedua merupakan orang yang berhasil membawa perusahaan tetap eksis dari tahun 2014 sampai dengan sekarang. Pada sisi yang lain, seperti perusahaan keluarga pada umumnya. Secara keseluruhan lingkungan kerja di perusahaan ini cukup baik karena dalam berdasarkan kekeluargaan, hal ini berlaku juga untuk karyawan yang bukan dari keluarga. Namun hal ini juga dapat menyebabkan perusahaan untuk masalah-masalah tertentu tidak dapat bersikap profesional khususnya terkait konflik yang terjadi jika terkait dengan masalah pekerjaan seperti yang sudah dijelaskan pada bagian sebelumnya. Sehingga hal inilah yang dapat mengakibatkan permasalahan terus terjadi baik antar anggota keluarga maupun antara anggota keluarga dan karyawan non keluarga.

Berdasarkan permasalahan yang telah dijabarkan pada bagian pembahasan, maka berikut terdapat beberapa saran yang dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini:

Tabel 2. Root Cause Analysis (Current Control and Recommendations)

SOURCE/ PROBLEM	CURRENT CONTROL	RECOMMENDATIONS
<ul style="list-style-type: none"> • Perilaku kurang tegas pimpinan • Tingkat penjualan yang menurun • Keluarga vs karyawan • Pemasalahan antar keluarga • Rekrutmen, seleksi dan 	<ul style="list-style-type: none"> • Lebih tegas lagi dalam mengambil sikap, harus memiliki keputusan yang bijak • Merubah posisi adik kandung dan adik ipar, sehingga cukup satu saja yang berada di posisi yang sama atau melakukan pergantian tanggungjawab pekerjaan antar adik agar tidak ada saling lepar tugas 	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan dirubah menjadi lebih tegas • Memisahkan kedudukan adik ipar dan adik kandung dalam bekerja • Membuat struktur perusahaan yang baik • Membuat peraturan dalam perusahaan yang berlaku untuk semua karyawan • Memiliki catatan secara tertulis khusus para tenaga

<p>evaluasi internal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Menegur adik ipar nya atas kinerja yang menurun dan memberikan peringatan dengan ucapan yang enak di dengar terhadap adik-adiknya • Adanya suatu data berbentuk tertulis agar tidak ada salah produk dan mencegah permasalahan antara paman dan tenaga kerja lapangan 	<p>kerja guna mencegah resiko kesalahan produksi dan memenuhi pesanan yang sesuai dengan pelanggan</p>
--------------------------	--	--

Sumber: Analisa Peneliti (2021)

Berkaitan dengan permasalahan pimpinan yang kurang tegas, perlu dipikirkan lagi untuk memiliki gaya kepemimpinan yang lebih tegas dengan mengedepankan aspek profesional dan tidak terpengaruh oleh hubungan kekerabatan jika dihadapkan pada kebutuhan yang terkait dengan pekerjaan. Untuk kedepannya mungkin dipertimbangkan jika ingin mengikutsertakan karyawan yang berasal dari anggota keluarga harus diperhatikan kompetensi dan juga etos kerja dari yang bersangkutan. Selain itu juga untuk jangka pendek perlu dipertimbangkan untuk melakukan pergantian tanggungjawab pekerjaan antara adik dan adik ipar yang sama-sama memegang posisi sebagai desainer interior, hal ini untuk mencegah terjadinya sikap saling lempar tanggungjawab satu dengan yang lainnya. Untuk jangka panjang juga bisa dipertimbangkan untuk memisahkan posisi antara satu dengan yang lainnya. Hal ini juga dapat bermanfaat agar dikemudian hari tidak terjadi kembali konflik antar anggota keluarga dalam perusahaan. Konflik antar anggota keluarga akibat dari tidak adanya profesionalitas juga dapat dihindari apabila perusahaan memiliki struktur tata kelola perusahaan keluarga yang baik, yaitu *family assembly*, *family council*, dan *family constitution* seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya. Terkait dengan permasalahan penurunan penjualan dan juga konflik antara karyawan anggota keluarga dan non anggota keluarga, perlu pencatatan yang spesifik mengenai pesanan yang dilakukan oleh pelanggan. Sehingga produksi yang dilakukan sesuai dengan

pesanan pelanggan, dan hal ini juga dapat mencegah terjadinya kesalahpahaman antar karyawan bagian operasional. Selain itu hal ini juga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, oleh karena apa yang didapatkan sesuai dengan pesanan, sehingga kemungkinan tingkat penurunan penjualan dapat dihindari. Selain saran untuk perusahaan, peneliti juga mengakui adanya keterbatasan dalam penelitian ini. Narasumber yang dimintai keterangan hanya berasal dari pimpinan perusahaan. Oleh karena itu untuk penelitian yang akan datang dapat dipertimbangkan untuk melakukan wawancara terhadap karyawan, baik karyawan yang berasal dari anggota keluarga maupun non anggota keluarga. Sehingga akan didapatkan informasi yang komprehensif dari beberapa hal yang akan dianalisis.

DAFTAR PUSTAKA

- Bhattacharya, J. (2014). Root Cause Analysis – A Practice to Understanding and Control the Failure Management in Manufacturing Industry. *International Journal of Business and Management Invention*. Vol. 3, No. 10, pp. 12-20.
- Dhewanto, W., dkk. (2012). *Familypreneurship: Konsep Bisnis Keluarga*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Davis, J.E. (2001). *The Three Components of Family Governance*. <https://hbswk.hbs.edu/item/the-three-components-of-family-governance>, Diakses tanggal 20 Juni 2021.
- Gyamerah, S dan Agyei, A. (2016). OECD Principles of Corporate Governance: Compliance among Ghanian Listed Companies. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research*. Vol. 3, No. 11, pp. 82-92
- PWC. (2014). *Survei Bisnis Keluarga 2014-Indonesia*, <https://www.pwc.com/id/en/publications/assets/indonesia-report-family-business-survey-2014.pdf>, Diakses tanggal 20 Juni 2021.
- Susanto, A.B., Wijarnako, H., Susanto, P., Mertosono, S. (2008). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta, Penerbit: The Jakarta Consulting Group.
- Tirdasari, N.L dan Dhewanto, W. (2012). Family Business Succession in Indonesia: A Study of Hospitality Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, No. 57, pp. 69-74