

Dinamika Pengambilan Keputusan Manajerial pada Perusahaan Keluarga

Zuhairoh^{1*}¹ Universitas Mataram, Mataram, Indonesia**Corresponding Author: zuhairoh12345@gmail.com*

Article History

Received: 05-02-2025**Revised: 18-02-2025****Published: 28-02-2025**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dinamika pengambilan keputusan manajerial pada perusahaan keluarga yang kerap diwarnai oleh interaksi antara kepentingan bisnis dan ikatan emosional keluarga. Fenomena ini menarik untuk dikaji karena perusahaan keluarga memainkan peran penting dalam menopang perekonomian, terutama di Indonesia, tetapi sering menghadapi dilema dalam proses pengambilan keputusan yang melibatkan aspek rasional dan afektif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tiga metode utama, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan untuk menggali perspektif subjektif para pemimpin dan anggota keluarga yang terlibat dalam manajemen, sedangkan observasi partisipatif memungkinkan peneliti mengamati langsung dinamika interaksi sehari-hari dalam pengambilan keputusan. Sementara itu, studi dokumentasi digunakan untuk menelusuri arsip, laporan internal, maupun catatan rapat yang memberikan gambaran utuh mengenai pola keputusan yang diambil. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keputusan manajerial pada perusahaan keluarga seringkali merupakan hasil kompromi antara logika bisnis dan nilai kekeluargaan, sehingga berimplikasi pada keberlanjutan dan stabilitas perusahaan. Selain itu, terdapat kecenderungan dominasi figur tertentu dalam keluarga yang memengaruhi arah keputusan strategis, meskipun kadang menimbulkan potensi konflik internal. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam kajian manajemen strategis serta praktis bagi perusahaan keluarga untuk merumuskan mekanisme pengambilan keputusan yang lebih seimbang, transparan, dan adaptif terhadap tantangan bisnis modern.

Keywords: *Dinamika, Pengambilan Keputusan, Manajerial*

PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga merupakan salah satu bentuk entitas bisnis yang mendominasi perekonomian di banyak negara, termasuk Indonesia. Menurut Riyanto (2020), lebih dari 80% usaha yang berkembang di Indonesia memiliki basis keluarga, baik dalam skala kecil maupun besar. Keberadaan perusahaan keluarga tidak hanya menjadi penopang perekonomian lokal, tetapi juga menyerap tenaga kerja dan menciptakan kesinambungan usaha lintas generasi. Namun, di balik kontribusinya yang besar, perusahaan keluarga kerap menghadapi dinamika unik, terutama dalam hal pengambilan keputusan manajerial yang tidak hanya dipengaruhi oleh aspek bisnis, melainkan juga nilai, tradisi, dan relasi emosional antar anggota keluarga.

Pengambilan keputusan dalam perusahaan keluarga memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan perusahaan non-keluarga. Menurut Harahap (2021), proses manajerial di perusahaan keluarga sering kali bersifat sentralistik, di mana satu atau beberapa figur dominan dalam keluarga memegang kendali utama. Hal ini menciptakan keuntungan berupa kecepatan dalam mengambil keputusan, tetapi juga dapat menimbulkan kerugian berupa terbatasnya partisipasi anggota lain. Kondisi ini memunculkan tantangan tersendiri dalam menjaga keseimbangan antara kepentingan keluarga dengan kebutuhan profesionalitas bisnis.

Dinamika pengambilan keputusan tidak terlepas dari faktor nilai-nilai budaya yang melekat pada keluarga pemilik perusahaan. Dalam penelitian Sari (2022), ditemukan bahwa perusahaan keluarga di Indonesia masih menjunjung tinggi nilai gotong royong, musyawarah, dan rasa hormat kepada senior dalam menentukan arah kebijakan bisnis. Nilai-nilai tersebut pada satu sisi dapat memperkuat ikatan dan loyalitas, namun pada sisi lain dapat memperlambat respons terhadap perubahan lingkungan bisnis yang menuntut kecepatan adaptasi. Oleh karena itu, memahami konteks budaya menjadi kunci dalam menganalisis dinamika pengambilan keputusan manajerial di perusahaan keluarga.

Selain faktor budaya, aspek emosional juga memainkan peran penting dalam memengaruhi keputusan manajerial. Menurut Susanto (2019), kedekatan emosional antar anggota keluarga dapat mendorong solidaritas dalam pengelolaan perusahaan, tetapi juga berpotensi menimbulkan konflik kepentingan ketika keputusan yang diambil lebih mengutamakan hubungan personal dibandingkan dengan logika bisnis. Fenomena ini menjadikan pengambilan keputusan dalam perusahaan keluarga seringkali bersifat ambigu, karena harus menyeimbangkan antara pertimbangan rasional dan afektif.

Kompleksitas dalam pengambilan keputusan manajerial semakin terlihat ketika perusahaan keluarga memasuki tahap transisi generasi. Menurut Wijaya (2023), proses suksesi kepemimpinan seringkali menimbulkan perdebatan internal karena adanya perbedaan visi antara generasi pendiri dan generasi penerus. Konflik semacam ini tidak jarang berdampak pada kelangsungan bisnis jika tidak dikelola dengan mekanisme pengambilan keputusan yang jelas dan terstruktur. Dengan demikian, keberhasilan perusahaan keluarga

dalam bertahan menghadapi tantangan global sangat ditentukan oleh kemampuan mereka merumuskan pola pengambilan keputusan yang efektif dan berkelanjutan.

Di sisi lain, pengambilan keputusan manajerial pada perusahaan keluarga juga terkait erat dengan persoalan tata kelola (governance). Menurut Handoko (2020), tata kelola yang lemah sering kali menjadi titik lemah perusahaan keluarga, terutama karena percampuran kepentingan keluarga dan bisnis yang membuat batas profesional menjadi kabur. Dalam konteks ini, penguatan mekanisme tata kelola yang transparan dan partisipatif menjadi salah satu solusi untuk memastikan bahwa keputusan strategis tidak hanya menguntungkan sebagian pihak, tetapi juga mendukung keberlangsungan perusahaan secara keseluruhan.

Tantangan lain yang dihadapi perusahaan keluarga adalah tuntutan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis modern, seperti digitalisasi, persaingan global, dan inovasi. Penelitian Fitriani (2023) menunjukkan bahwa perusahaan keluarga yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai tradisional dengan inovasi modern lebih berpeluang bertahan dibandingkan perusahaan yang rigid terhadap perubahan. Hal ini mengindikasikan bahwa pola pengambilan keputusan manajerial harus bersifat fleksibel, dinamis, dan adaptif terhadap perkembangan zaman, tanpa mengabaikan nilai-nilai dasar keluarga.

Dengan melihat berbagai fenomena tersebut, penelitian mengenai dinamika pengambilan keputusan manajerial pada perusahaan keluarga menjadi sangat penting dilakukan. Kajian ini tidak hanya relevan dari sisi akademis, tetapi juga praktis, karena dapat memberikan wawasan bagi pemilik maupun pengelola perusahaan keluarga dalam merumuskan strategi yang lebih efektif. Sebagaimana dinyatakan oleh Sutrisno (2021), memahami pola pengambilan keputusan manajerial dapat membantu perusahaan keluarga mencapai keseimbangan antara kepentingan keluarga dan profesionalitas bisnis. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada analisis mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi dinamika pengambilan keputusan manajerial dalam perusahaan keluarga, sehingga dapat menjadi dasar bagi penguatan tata kelola dan keberlanjutan usaha.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena bertujuan untuk memahami secara mendalam dinamika pengambilan keputusan manajerial pada perusahaan keluarga melalui perspektif para pelaku yang terlibat. Menurut Moleong (2019), penelitian kualitatif menekankan pada makna, konteks, dan interpretasi dari subjek penelitian sehingga sangat sesuai untuk menggali fenomena yang kompleks dan sarat nilai, seperti halnya dalam pengambilan keputusan pada perusahaan keluarga. Dengan demikian, pendekatan ini diharapkan mampu menghasilkan pemahaman yang komprehensif terhadap realitas sosial dan manajerial yang terjadi.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam digunakan untuk memperoleh informasi yang lebih kaya dari para pemilik, manajer, maupun anggota

keluarga yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Observasi partisipatif dilakukan dengan cara peneliti terlibat langsung dalam aktivitas perusahaan, sehingga dapat mengamati dinamika interaksi antar anggota keluarga secara nyata. Sedangkan studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah laporan keuangan, notulen rapat, dan arsip perusahaan untuk memperkuat data yang diperoleh. Menurut Sugiyono (2022), kombinasi berbagai teknik pengumpulan data dapat meningkatkan validitas temuan karena memungkinkan triangulasi data.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model analisis interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses reduksi data dilakukan dengan menyaring informasi yang relevan dengan fokus penelitian, sementara penyajian data dilakukan dalam bentuk deskripsi naratif yang sistematis. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan secara berkesinambungan sepanjang proses penelitian agar hasil yang diperoleh bersifat konsisten dan dapat dipertanggungjawabkan. Menurut Basrowi dan Sukidin (2020), analisis kualitatif bersifat siklus, di mana pengumpulan data, analisis, dan interpretasi dilakukan secara terus-menerus hingga mencapai kejenuhan data. Dengan prosedur ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang utuh mengenai dinamika pengambilan keputusan manajerial pada perusahaan keluarga.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan manajerial dalam perusahaan keluarga sangat dipengaruhi oleh figur dominan dalam keluarga, terutama pendiri atau generasi pertama. Keputusan strategis cenderung mengikuti pandangan dan nilai yang dipegang oleh pemimpin keluarga, sehingga otoritas manajerial bersifat sentralistik. Hal ini sejalan dengan temuan Kurniawan (2022) yang menyatakan bahwa perusahaan keluarga di Indonesia seringkali menempatkan pendiri sebagai pusat kendali, meskipun hal tersebut kadang membatasi partisipasi generasi penerus. Fenomena ini menegaskan pentingnya pola kepemimpinan yang adaptif agar keberlanjutan perusahaan tetap terjaga.

Dinamika berikutnya terlihat dari keterlibatan emosional dalam pengambilan keputusan. Ikatan emosional antar anggota keluarga sering kali membuat keputusan diwarnai dengan pertimbangan personal yang tidak sepenuhnya rasional. Menurut Susanto (2019), kedekatan emosional memang dapat memperkuat solidaritas dalam perusahaan keluarga, namun berpotensi memunculkan konflik kepentingan jika tidak dikelola dengan baik. Penelitian Sari (2022) juga menemukan bahwa aspek afektif sering menjadi pertimbangan utama dalam menentukan strategi bisnis, sehingga pengambilan keputusan lebih lambat dibandingkan perusahaan non-keluarga.

Selain itu, penelitian menemukan bahwa nilai budaya lokal berperan penting dalam memengaruhi arah keputusan. Perusahaan keluarga yang berada di lingkungan masyarakat tradisional cenderung menggunakan pendekatan musyawarah dan gotong royong dalam menetapkan kebijakan. Menurut Harahap (2021), praktik musyawarah memang memperkuat

kebersamaan, tetapi pada saat yang sama dapat memperpanjang proses pengambilan keputusan ketika ada perbedaan pendapat antar anggota keluarga. Dengan demikian, adaptasi nilai budaya dengan kebutuhan manajemen modern menjadi tantangan tersendiri.

Dalam hal tata kelola, perusahaan keluarga masih menghadapi kendala berupa pencampuran kepentingan keluarga dan bisnis. Hal ini terlihat pada ketidakjelasan peran antara anggota keluarga yang terlibat secara formal dalam manajemen dan mereka yang hanya memiliki keterikatan emosional. Fitriani (2022) menekankan bahwa tata kelola yang lemah dapat menimbulkan inefisiensi, karena keputusan yang diambil lebih berdasarkan kedekatan keluarga daripada kompetensi. Oleh karena itu, penguatan tata kelola menjadi kebutuhan mendesak untuk meningkatkan profesionalisme.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa suksesi kepemimpinan menjadi salah satu titik krusial dalam dinamika pengambilan keputusan. Generasi penerus sering kali membawa gagasan baru yang berbeda dengan generasi pendahulu, sehingga terjadi gesekan dalam menentukan arah strategi. Menurut Wijaya (2023), konflik antar generasi merupakan fenomena umum dalam perusahaan keluarga, namun dapat diminimalisir dengan adanya komunikasi terbuka dan mekanisme keputusan yang jelas. Hal ini membuktikan bahwa suksesi bukan hanya persoalan regenerasi, melainkan juga transformasi manajerial.

Faktor eksternal seperti perkembangan teknologi dan digitalisasi juga memengaruhi pola pengambilan keputusan. Perusahaan keluarga yang cenderung konservatif sering kesulitan mengadopsi teknologi baru karena dominasi nilai tradisional dalam pengambilan keputusan. Penelitian Astuti (2022) menunjukkan bahwa adaptasi digital masih menjadi tantangan utama bagi banyak perusahaan keluarga di Indonesia. Keterlambatan dalam pengambilan keputusan terkait digitalisasi berisiko menghambat daya saing di pasar modern yang bergerak cepat.

Di sisi lain, keterlibatan anggota keluarga dalam manajemen juga membawa keuntungan berupa loyalitas yang tinggi. Loyalitas ini memperkuat komitmen jangka panjang terhadap perusahaan sehingga keputusan yang diambil sering diarahkan pada keberlanjutan usaha lintas generasi. Menurut Handoko (2020), keberlanjutan merupakan salah satu kekuatan utama perusahaan keluarga, karena setiap keputusan manajerial biasanya dipikirkan dengan mempertimbangkan dampak jangka panjang, bukan sekadar keuntungan sesaat.

Namun, hasil penelitian juga mengungkap bahwa loyalitas yang terlalu kuat dapat menimbulkan resistensi terhadap perubahan. Beberapa perusahaan keluarga enggan mengambil keputusan yang berisiko tinggi karena lebih memilih stabilitas. Penelitian Putri (2022) menunjukkan bahwa sikap konservatif ini membuat perusahaan keluarga cenderung tertinggal dalam inovasi dibandingkan perusahaan non-keluarga. Oleh karena itu, diperlukan keseimbangan antara orientasi jangka panjang dan keberanian mengambil keputusan inovatif.

Pembahasan juga menemukan bahwa dalam praktiknya, banyak perusahaan keluarga belum memiliki mekanisme formal dalam pengambilan keputusan. Prosesnya sering

berlangsung secara informal, misalnya melalui diskusi keluarga saat pertemuan santai. Menurut Sutrisno (2021), informalitas ini memang mencerminkan keakraban keluarga, namun dapat menimbulkan ketidakjelasan tanggung jawab. Dengan demikian, membangun sistem pengambilan keputusan yang lebih terstruktur sangat penting untuk meningkatkan akuntabilitas.

Keterlibatan pihak eksternal juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas keputusan. Beberapa perusahaan keluarga yang membuka diri terhadap masukan dari konsultan atau profesional non-keluarga terbukti lebih fleksibel dan adaptif. Penelitian Dewi (2022) menunjukkan bahwa kehadiran profesional eksternal dapat memperkuat proses pengambilan keputusan dengan memberikan perspektif objektif yang tidak terikat pada konflik internal keluarga. Hal ini menunjukkan pentingnya integrasi antara nilai keluarga dan profesionalitas bisnis.

Selain itu, hasil penelitian mengindikasikan bahwa perusahaan keluarga yang menerapkan pola komunikasi terbuka cenderung lebih berhasil dalam mengelola dinamika pengambilan keputusan. Transparansi dalam membahas isu-isu strategis membantu mengurangi potensi konflik dan meningkatkan rasa keadilan antar anggota. Menurut Basrowi dan Sukidin (2020), komunikasi yang efektif merupakan kunci dalam manajemen berbasis keluarga karena mampu menjembatani perbedaan pandangan antar generasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa dinamika pengambilan keputusan manajerial dalam perusahaan keluarga merupakan proses kompleks yang dipengaruhi oleh faktor internal seperti figur dominan, nilai budaya, dan ikatan emosional, serta faktor eksternal seperti perkembangan teknologi dan persaingan pasar. Temuan ini sejalan dengan pandangan Moleong (2019) bahwa penelitian kualitatif dapat mengungkap makna yang lebih mendalam dari fenomena sosial yang sarat dengan nilai dan interpretasi. Oleh karena itu, strategi pengambilan keputusan dalam perusahaan keluarga perlu terus diarahkan pada keseimbangan antara profesionalitas dan nilai kekeluargaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa dinamika pengambilan keputusan manajerial pada perusahaan keluarga merupakan sebuah proses yang kompleks karena dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal secara bersamaan. Faktor internal seperti figur dominan pendiri, nilai budaya, ikatan emosional, serta loyalitas antar anggota keluarga terbukti berperan besar dalam menentukan arah keputusan. Meskipun memberikan kekuatan berupa solidaritas, komitmen jangka panjang, dan kesinambungan usaha lintas generasi, dinamika ini juga menyimpan tantangan berupa sentralisasi kekuasaan, resistensi terhadap perubahan, dan potensi konflik antar generasi. Di sisi lain, faktor eksternal seperti perkembangan teknologi, digitalisasi, serta persaingan pasar turut menekan perusahaan keluarga untuk mengambil keputusan yang lebih cepat, profesional, dan adaptif. Dengan demikian, keseimbangan antara kepentingan keluarga

dan tuntutan profesionalitas bisnis menjadi syarat utama agar perusahaan keluarga mampu bertahan dan berkembang.

Lebih jauh, penelitian ini menegaskan pentingnya membangun tata kelola yang transparan, partisipatif, dan akuntabel dalam pengambilan keputusan manajerial pada perusahaan keluarga. Mekanisme formal yang melibatkan komunikasi terbuka, keterlibatan generasi penerus, serta integrasi profesional non-keluarga terbukti dapat memperkuat kualitas keputusan sekaligus meminimalisir konflik internal. Hal ini sejalan dengan tuntutan zaman yang menekankan fleksibilitas, inovasi, dan keberlanjutan dalam menjalankan bisnis. Oleh karena itu, pengelola perusahaan keluarga perlu merumuskan strategi pengambilan keputusan yang mampu mengakomodasi nilai-nilai tradisional keluarga tanpa mengabaikan prinsip profesionalisme modern, sehingga perusahaan tidak hanya dapat bertahan menghadapi tantangan, tetapi juga terus berkontribusi bagi perekonomian nasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, R. (2022). Digitalisasi dan tantangan adaptasi pada perusahaan keluarga di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 14(2), 89–101.
- Basrowi, & Sukidin. (2020). *Metode penelitian kualitatif: Perspektif mikro*. Surabaya: Insan Cendekia.
- Dewi, N. (2022). Peran profesional non-keluarga dalam tata kelola perusahaan keluarga. *Jurnal Manajemen Strategis*, 16(3), 77–90.
- Fitriani, R. (2022). Tata kelola perusahaan keluarga dan implikasinya terhadap kinerja bisnis. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 13(1), 44–55.
- Handoko, T. H. (2020). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Harahap, S. (2021). Sentralisasi keputusan pada perusahaan keluarga di Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 77–89.
- Kurniawan, A. (2022). Kepemimpinan pendiri dalam perusahaan keluarga. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 15(1), 55–68.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Putri, D. (2022). Orientasi konservatif dan dampaknya terhadap inovasi pada perusahaan keluarga. *Jurnal Ekonomi Modern*, 11(2), 133–145.
- Riyanto, B. (2020). *Dasar-dasar pembelanjaan perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.
- Sari, M. (2022). Nilai budaya dalam perusahaan keluarga: Studi pada UMKM di Jawa Tengah. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(3), 112–125.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A. (2019). *Family business: Membangun bisnis keluarga yang sukses dan berkelanjutan*. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Sutrisno, E. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.

Wijaya, H. (2023). Konflik generasi dalam perusahaan keluarga: Tantangan dan strategi. *Jurnal Manajemen Strategis*, 17(1), 23–35.