

BAB V

TEACHING NOTE

5.1. Synopsis

Bersih Sehat merupakan usaha pijat yang didirikan oleh Hariono pada tahun 1983 terletak di Mayestik, ketika masih menjadi pegawai negeri (Pemda DKI). Bersih Sehat bukan merupakan usaha pertama Hariono. Sebelumnya Hariono mendirikan perusahaan Konsultan Teknik dengan nama PT. Decimal, bersama temannya sesama alumni Teknik Sipil ITB.

Sebagai pemilik Bersih Sehat, Hariono menjalankan bisnis dengan konsep yang dirancang dengan matang, mengambil jalur pijat keluarga tanpa embel-embel “esek-esek”. Bisnis tersebut dibangun di tengah pandangan miring masyarakat tentang bisnis pijat. Hariono dengan konsep bisnis pijatnya berusaha membalikkan pandangan masyarakat tersebut.

Berbagai kendala dia hadapi pada waktu akan memulai usaha pijat ini, diantaranya adalah :

- Bagaimana Hariono kesulitan mencari lokasi pertama untuk Bersih Sehat,
- Bagaimana Hariono mencari tenaga kerja untuk pertama kalinya
- Bagaimana lika-liku memperoleh ijin usaha pijat, yang kala itu Pemerintah DKI mempunyai kebijakan tidak mengeluarkan ijin baru untuk bisnis pijat
- Modal yang amat terbatas
- Bagaimana menghadapi pelanggan-pelanggan awal yang masih beranggapan bahwa semua bisnis pijat sama.

Pada tahun 1988, setelah melihat perkembangan Bisnis Pijat Bersih Sehat menuju arah yang menjanjikan maka Hariono memutuskan untuk mengundurkan diri sebagai pegawai Pemda DKI. Setelah Hariono terjun langsung di bisnis pijat, pertumbuhan bisnis tersebut semakin meningkat pesat.

Pada tahun 1989, Hariono mulai membuka cabang ke-2 di Pondok Indah, yang kemudian disusul oleh cabang-cabang yang lain. Sampai tahun 2008 ini sudah terdapat 9 cabang. Kecuali Bersih Sehat, Hariono juga membuka restoran Jepang Midori (8 cabang), Salon Kirei (2 cabang), Warung Ngalam (1 cabang), Pikapika (1 cabang) dan Bimbingan Belajar VISI (5 cabang). Semua restoran Midori selalu berada satu gedung dengan Bersih Sehat, kecuali yang di Bersih Sehat cabang Hotel Sahid. Seluruh usaha bisnis tersebut disatukan dalam satu bendera bernama DAYU GROUP.

Setelah berdiri selama lebih dari 25 tahun, kepemilikan dan kepemimpinan Bersih Sehat masih dipegang langsung oleh Hariono. Regenerasi kepemimpinan dan kelangsungan hidup Bersih Sehat ke depan menjadi topik utama dalam pembahasan ini.

5.2. Positioning

Bersih Sehat menempatkan diri sebagai tempat pijat untuk seluruh keluarga dan berbeda dari tempat pijat lainnya. Rata-rata orang menganggap setiap panti pijat selalu menyediakan jasa layanan tambahan. Konsep Bersih Sehat yang bersih dan sehat selalu dipegang teguh oleh Hariono dan semua stafnya. Bersih Sehat adalah tempat pijat yang bersuasana terang dan nyaman sehingga orang yang masuk ke Bersih Sehat tidak usah merasa malu dan risih.

5.3. Suggested Assignment Questions

Topik utama dalam pembahasan ini adalah regenerasi kepemimpinan dan kelangsungan hidup perusahaan, menimbulkan beberapa pertanyaan penting :

1. Apakah Dayu Group dengan Bersih Sehat di dalamnya akan berubah dari sebuah perusahaan milik pribadi pendiri menjadi milik orang lain atau publik?
2. Apakah Dayu Group ke depannya akan lebih baik dikelola pemilik sendiri (ahli waris) atau dikelola oleh profesional non pemilik, baik dari dalam maupun luar perusahaan?
3. Bagaimana sebaiknya sistem pengelolaan keuangan di masa depan bila ada perubahan kepemimpinan?

4. Bagaimana caranya agar Bersih Sehat tetap mampu menjaga mutu layanan dan konsistensinya seperti selama ini?
5. Bagaimana mendorong atau menjamin agar kaum profesional yang bekerja untuk perusahaan akan mengutamakan kepentingan perusahaan, dan bukan sekedar memikirkan kepentingan sendiri?
6. Siapakah dari manajer kepercayaan yang akan diangkat menjadi orang nomor satu?
7. Bagaimana caranya agar manajer-manajer yang akan mengelola Bersih Sehat tidak saling curiga-mencurigai dan kemudian menjadikan perusahaan menjadi tidak sehat, sehingga pada akhirnya mematikan perusahaan itu sendiri?

5.4. *Outline of Teaching Plan*

	waktu yang disarankan
1. Strategy	
a. Ownership	10 menit
b. Management	15 menit
c. Governance (tatapamong)	10 menit
2. Organisasi	
a. Visi (continuity of service quality)	10 menit
b. Owner commitment	20 menit
c. Succession planning	15 menit
3. Behavior	
a. Balancing tension	10 menit
b. Managing conflict	10 menit
 Total	 100 menit

5.4.1 Strategi

5.4.1.1. *Ownership (kepemilikan)*

Semenjak berdirinya Bersih Sehat pada tahun 1983, kepemilikan tunggal dipegang oleh Hariono. Saat sekarang, Hariono belum mempunyai keinginan untuk sharing kepemilikan Bersih Sehat dengan pihak lain.

- Apakah kepemilikan pribadi tetap bisa dipertahankan?
- Sampai kapan kepemilikan pribadi ini akan tetap dipertahankan?

Setelah putri tunggal Hariono yang saat ini sedang kuliah di Tokyo lulus dan menentukan sikap, maka pilihan apa yang mau diambil? Apakah bersedia meneruskan kepemilikan perusahaan ini?

Peserta diharapkan memberikan pandangan dengan argumentasi berdasarkan teori/kerangka pikir tentang pilihan *ownership* yang terbaik agar Dayu group dapat terus bertahan dan berkembang.

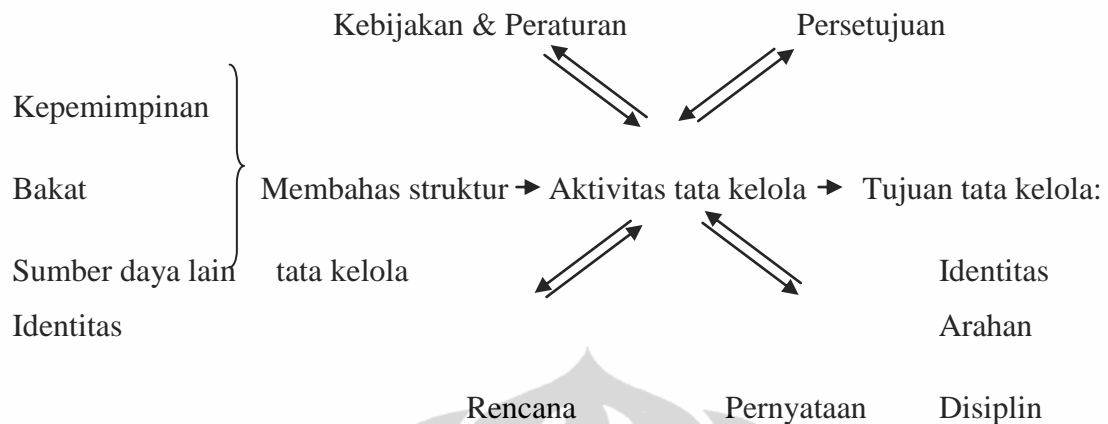
Apabila kepemilikan pribadi tetap dipertahankan

- Apakah bentuk perusahaan akan tetap menjadi *Private Company* atau diubah menjadi *Public Company*?

Peserta diharapkan dapat memberikan pandangan mengenai perbandingan antara kedua jenis bentuk perusahaan tersebut di atas. Selain itu juga memberikan pendapat manakah bentuk perusahaan yang paling tepat untuk Dayu Group dan alasannya.

Menurut John A.Davis, dalam *Governance of the Business Family* (Harvard Business School, July 2007). Banyak keluarga yang berhasil mempertahankan bisnisnya selama tiga generasi atau lebih, menyadari bahwa bisnis keluarga membutuhkan struktur tata kelola, perencanaan, pernyataan, kebijaksanaan dan peraturan, serta persetujuan formal (lihat Figur 1).

Figur 1. Proses Tata Kelola



Walaupun ada banyak sistem tata kelola dari sistem bisnis keluarga yang sukses, namun semuanya hampir serupa. Keluarga-keluarga ini cenderung menggunakan struktur tata kelola keluarga yang mirip, yaitu persatuan keluarga dan dewan keluarga. Tata kelola keluarga memfokuskan pada bisnis keluarga, yang di dalamnya termasuk owner (pemilik) bisnis, pasangannya, anak-anak dan cucu-cucunya.

Tata kelola keluarga memiliki beberapa tujuan spesifik, yang mendukung tujuan-tujuan dasar tata kelola, yaitu (1) menciptakan identitas yang sesuai bagi organisasi dan para anggotanya, (2) menciptakan arahan yang masuk akal dan dapat memberi motivasi dan (3) menerapkan disiplin untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Tata kelola keluarga bertujuan untuk :

1. Identitas

- Mendefinisikan dan memperkuat identitas serta nilai-nilai inti keluarga

2. Arahan

- Menentukan misi keluarga, serta strategi-strategi untuk mencapai misi dan sasaran-sasaran penting

- Mengintegrasikan tujuan-tujuan keluarga yang bersifat positif ke dalam tata kelola bisnis dan kepemilikan dan juga sebaliknya.

3. Disiplin

- Memperkuat ikatan keluarga, membangun persatuan dan menyelesaikan perselisihan antar anggota keluarga
- Memperkuat komitmen keluarga terhadap seluruh misinya
- Mematuhi keputusan-keputusan mengenai aktivitas dan hubungan kekeluargaan yang bersifat penting.
- Memupuk kepercayaan dan kebanggaan antar anggota keluarga, antara keluarga dengan bisnis serta kegiatan-kegiatan penting lainnya
- Menjaga kedisiplinan keluarga dalam hubungannya dengan bisnis dan kegiatan penting lainnya dan mencegah terjadinya campur aduk hubungan keluarga dengan bisnis dan kegiatan penting lainnya
- Memupuk keanggotaan pemegang saham dan anggota keluarga yang loyal dan mampu berkontribusi kepada keluarga, bisnis dan kegiatan penting lainnya.

Intinya, sistem tata kelola keluarga berperan sebagai pimpinan/panduan bagi bisnis keluarga, menentukan arahan dan keputusan bisnis keluarga, serta mengorganisir para anggota keluarga sehingga dapat mendukung bisnis dan kegiatan penting keluarga lainnya.

Hariono berharap, perusahaan ini dapat menjadi perusahaan yang berumur panjang dan juga tetap sejahtera. Arie de Geus dalam bukunya *The Living Company, Habits for Survival in a Turbulent Business Environment* (1997), memaparkan, ada empat resep yang umumnya dipraktekkan perusahaan-perusahaan yang bukan hanya berusia panjang tetapi juga tetap sejahtera, yang disebut juga “*successful survivors*”. Empat hal tersebut adalah :

1. Sensistif terhadap Lingkungan

Terlepas dari apakah keuntungan perusahaan dibangun di atas pengetahuan atau sumber daya alam, mereka hidup dalam harmoni dunia sekitarnya. Termasuk bentuk sensitive adalah bertindak adaptif terhadap perubahan lingkungan. Perusahaan yang *long lived* adalah perusahaan yang tinggi kreativitasnya dan sanggup berubah terus menerus melewati pelbagai siklus kehidupan. Perusahaan visioner, yang karenanya sanggup berusia panjang, adalah mereka yang selalu proaktif mencari solusi atas persoalan yang muncul.

Menurut de Geus :

- a. Perusahaan visioner tidak terlalu mengagungkan maksimalisasi kekayaan perusahaan. Profitabilitas adalah suatu keharusan sebagai sarana agar perusahaan tetap eksis. Namun laba hanya satu tujuan. Dan bisnis itu sendiri bukan sekedar kegiatan ekonomi untuk shareholders semata, karena ada kepentingan stakeholders yang mesti diperhatikan, termasuk karyawan.
 - b. Syarat fundamental agar bisa *long lived* adalah buang jauh pemikiran bahwa perusahaan merupakan *economic company*. Sebaliknya patrikan pemikiran sebagai *the living company*. Sebagai *economic company*, para pengelola perusahaan memusatkan perhatian pada eksplorasi *tangible asset* (*land, capital* dan *labor*). Mereka melihat organisasinya sebagai mesin uang semata sehingga selalu terpaku pada pemaksimalan *return*, tidak peduli dengan cara apapun. Berbeda dengan *the living company*, disini, paradigma yang berlaku adalah juga amat memperhatikan *intangible asset*, dengan fokus pada *people* dan *culture*.
 - c. Perusahaan-perusahaan yang *long lived* dan ingin terus bertahan adalah mereka yang memberlakukan organisasinya sebagai organisme yang tumbuh di tengah lingkungan. Dengan kata lain, *living company* adalah *living work community*. Yang diutamakan pengelola perusahaan adalah optimalisasi SDM untuk meningkatkan potensi perusahaan. SDM dipandang sebagai anggota komunitas yang mesti didorong mengeksplorasi potensinya masing-masing.
2. Adanya kohesivitas dengan perasaan yang amat kuat terhadap identitas perusahaan.

Tidak peduli betapa luasnya diversifikasi usaha yang dijalankan perusahaan, manajemen, karyawan, bahkan mitra-mitra bisnisnya merasakan berada dalam satu entitas atau satu biduk. Kondisi ini tidak kenal cuaca serta suasana. Tiap generasi (pengelola perusahaan) merasa dihubungkan oleh satu rantai yang sama. Semuanya memberikan prioritas dan *concern* terhadap kesehatan perusahaan. Semuanya bersandarkan pada *trust* dan saling pengertian bahwa baik perusahaan (organisasi) maupun anggota-anggotanya akan saling mengembangkan satu sama lain.

3. Mengembangkan sikap toleran
Perusahaan yang *long lived* adalah mereka yang di dalamnya tidak mengalami pemusatan kekuasaan (sentralisasi) di tangan satu orang, apakah itu *eksekutif* atau *owner*. Pemimpin harus benar-benar tampil dengan menjauhi sikap sentralisasi kekuasaan agar kohesivitas terjaga dan ide-ide segar mengalir dari bawah mengingat kreativitas dan inovasi untuk menciptakan sumber-sumber pertumbuhan amat diperlukan.
4. Amat konservatif dalam hal keuangan.
Perusahaan yang *prudent* dalam mengelola keuangan dan tidak menaruh resiko keuangan bila tidak perlu sama sekali.

Melihat kondisi Bersih Sehat saat sekarang, di usianya yang ke 25 tahun, masih dipegang generasi pertama, yaitu Hariono selaku pendiri dan pemilik. Refleksi Bersih Sehat terhadap empat resep de Geus untuk menjadi *the living company* :

1. Bertindak adaptif terhadap perubahan lingkungan

Awal pendirian Bersih Sehat, hanya menyediakan satu jenis pelayanan, yaitu pijat tradisional saja. Seiring dengan perkembangan jumlah pelanggan dan menyesuaikan dengan kebutuhan pelanggan, Bersih Sehat melakukan perbaikan dari segi pelayanan terhadap pelanggan maupun dari segi inovasi produk.

a. Segi pelayanan

Seiring dengan semakin banyaknya cabang Bersih Sehat, manajemen memutuskan untuk memproses sertifikasi ISO, yang bertujuan untuk menstandartkan mutu pelayanan di semua cabang Bersih Sehat, sehingga

pelanggan yang datang mempunyai kepastian akan mendapatkan pelayanan yang prima di semua cabang.

b. Segi inovasi produk

adalah menyediakan berbagai macam jenis pijat, seperti *shiatshu*, refleksi dan *acupressure*. Segi inovasi yang lain adalah menyediakan berbagai jenis lulur dan *aromatherapy*. Di beberapa cabang di buka salon, terutama untuk perawatan rambut, muka dan kuku.

Kepuasan pelanggan menjadi fokus utama pelayanan di Bersih Sehat. Setiap kebijaksanaan yang diambil manajemen selalu mengutamakan pelayanan kepada pelanggan yang sebaik-baiknya. Pelanggan tidak hanya dipandang sebagai sumber pendapatan semata tetapi juga dipandang sebagai individu yang harus mendapatkan pelayanan yang terbaik di Bersih Sehat.

2. Adanya kohesivitas dengan perasaan yang amat kuat terhadap identitas perusahaan

Di usia yang ke 25 tahun, kegiatan-kegiatan di Bersih Sehat sudah terbentuk menjadi budaya perusahaan. Satu cabang dengan cabang yang lain mempunyai kebiasaan-kebiasaan yang sama. Budaya perusahaan ini yang selalu diajarkan pertama kali kepada karyawan yang baru diterima.

3. Mengembangkan sikap toleran

Hariono selaku Direktur Bersih Sehat, dibantu oleh manager dalam menjalankan pemerintahan. Manager dalam menjalankan tugasnya, dibantu oleh kepala cabang. Setiap lini pekerjaan dijalankan berdasarkan *system operating procedur* yang sudah tertulis. Setiap tingkatan jabatan mempunyai tugas dan wewenang masing-masing. Setiap karyawan harus mempunyai kreativitas dalam menjalankan tugasnya masing-masing, sesuai dengan *job discription*. Sistem pemerintahan berdasarkan *system operating procedur* yang sudah ada. Tidak tersentralisasi di tangan satu orang, yaitu *owner* atau *eksekutif*.

4. Konservatif dalam hal keuangan

Dalam mengembangkan usaha, Hariono selalu membuka di daerah-daerah yang cukup *elite* dimana terdapat pelanggan potensial. Penentuan lokasi dilakukan dengan melalui survey yang mendalam. Tidak hanya berdasarkan

peta lokasi saja tetapi juga berdasarkan peta market yang ada disekitarnya. Investasi dilakukan dengan sangat hati-hati, karena melibatkan pendanaan yang cukup besar. Investasi selalu di arahkan untuk pengembangan usaha, inovasi produk dan diversifikasi usaha.

- Apakah Dayu Group dengan Bersih Sehat di dalamnya sudah memenuhi syarat-syarat untuk menjadi *the living company*?

- Upaya apa lagi yang akan dilakukan Hariono selaku *owner* Dayu Group dalam memenuhi pelbagai persyaratan untuk menjadikan Dayu group sebagai *the living company*?

Dalam mengembangkan perusahaannya, Hariono menjalin kerjasama dengan pihak perbankan. Perubahan kepemilikan dan perubahan jenis perusahaan akan membawa dampak terhadap perjanjian-perjanjian kredit yang dilakukan Hariono..

Peserta diharapkan dapat memberikan pendapat, Bagaimana reaksi pihak perbankan atas perubahan kepemilikan dan perubahan bentuk perusahaan? Apa yang akan dilakukan oleh pihak perbankan atas perubahan tersebut?

- Apakah perusahaan ini akan tetap mempertahankan kendali pengambilan keputusan oleh keluarga atas kepemilikan? (keluarga tidak harus memiliki seluruh saham namun tetap mengendalikan keputusan)

Apabila ahli waris (putri tunggal) Hariono tidak berminat menjadi pemilik perusahaan ini.

Peserta diharapkan dapat membayangkan diri mereka sebagai ahli waris tunggal perusahaan. Mengapa ahli waris tidak berminat untuk meneruskan kepemilikan perusahaan?

- Bagaimana seandainya perusahaan akan merangkul investor dari luar keluarga?

Menurut Noam Wasserman dalam *The Founders Dilemma (Harvard Business Review, Feb 2008)*,

Hampir semua pengusaha mengincar 2 hal sekaligus: uang dan kekuasaan. Namun sangat susah untuk meraih keduanya sekaligus. Untuk mendapatkan keuntungan yang besar, perusahaan membutuhkan suntikan dana. Artinya perusahaan membutuhkan investor dari luar. Dengan masuknya investor, maka *founder* CEO kehilangan sebagian kontrol, karena adanya investor dapat mengubah keanggotaan Dewan Direksi.

Founder yang melepas saham lebih banyak untuk menarik investor akan membangun bisnis yang lebih menguntungkan. Pada akhirnya, *founder* akan mendapatkan pembagian keuntungan yang lebih besar pula. Di lain pihak, untuk menarik investor, *founder* harus rela kehilangan kendali atas pengambilan keputusan. Dan ketika *founder* tidak lagi memegang kendali, posisi *founder* sebagai CEO akan terancam. Hal ini disebabkan karena :

- a. *Founder* butuh kemampuan yang lebih untuk menjalankan perusahaan, dibandingkan ketika mendirikannya. Tidak semua *founder* memiliki kemampuan ini dan mungkin saja investor akan memaksa *founder* untuk mundur.
- b. Investor menyalurkan dana secara bertahap. Pada tiap tahap, mereka memasukkan orang-orang kepercayaan ke dalam Dewan Direksi dan sedikit demi sedikit mengancam kekuasaan *founder* CEO.

Beberapa perusahaan penanam modal secara implisit menggunakan pertimbangan uang dan kekuasaan untuk menentukan apakah mereka akan berinvestasi pada suatu perusahaan. Beberapa memutuskan untuk tidak menyokong *founder* yang tidak mengutamakan uang. Ada pula yang hanya berinvestasi bila yakin bahwa *founder* memiliki kemampuan untuk memimpin perusahaan dalam jangka panjang. Namun, tetap saja perusahaan-perusahaan penanam modal ini perlu mengganti sebanyak 25% *founder*-CEO di perusahaan-perusahaan yang mereka sokong.

- Para peserta diharapkan dapat memberikan pendapat, Apakah menarik investor dari luar merupakan pilihan yang terbaik untuk Dayu group?

Saat sekarang banyak pihak lain berminat untuk mengambil *franchise* Bersih Sehat. Hariono selaku pemilik dan pendiri, berkeberatan Bersih Sehat menjadi *franchise*. Saat ini sudah ada Peraturan Pemerintah yang mewadahi bisnis waralaba, yaitu Peraturan Pemerintah No. 42 tahun 2007 tentang Waralaba. Meski sudah ada peraturan pemerintah tersebut, tidak semata-mata kemudian membuat Hariono mengambil jalan *franchise*.

- Apakah model *franchise* seperti McDonald cocok untuk Bersih Sehat?

Model *franchise* seperti McDonald mungkin dapat diadopsi oleh Bersih Sehat. Orang yang akan mengambil *franchise*, harus belajar kerja (magang) di Bersih Sehat dalam jangka waktu tertentu. Setelah calon *franchisee* lulus dari proses magang, maka baru diperbolehkan membuka dan mengelola *franchise* Bersih Sehat.

- Apabila sistem *franchise* McDonald diterapkan di Bersih Sehat, apakah sumber daya manusia dan sistem yang ada sudah dapat mengakomodasi keputusan *franchise* tersebut?

Para peserta diminta untuk memberikan tanggapan dan argumentasi seandainya model *franchise* McDonald yang akan dipakai Bersih Sehat.

- Apakah perusahaan ini akan dijual putus? Khawatir akan terjadi konflik atau *mis management* keluarga lebih memilih uang (hasil penjualan perusahaan)

Keluarga yang dimaksud dalam hal ini adalah keluarga inti (istri dan putra tunggal Hariono).

- Bagaimana reaksi para manager dan karyawan yang sudah sangat lama bekerja di Bersih Sehat, seandainya perusahaan ini akan dijual?
- Tidakkah hal ini akan menyakitkan hati atau membuat khawatir para karyawan, yang sudah bekerja sejak Bersih Sehat ini berdiri?

Para peserta diharapkan dapat memberikan argumentasi untuk jalan keluar permasalahan apabila perusahaan dijual putus kepada pembeli.

5.4.1.2. *Management* (manajemen)

Manajemen dari Bersih Sehat langsung dipimpin oleh Hariono selaku pemilik utamanya dan CEO. Manajer-manajer yang membantunya dipilih langsung oleh Hariono. Hariono sudah mempunyai *feeling* yang kuat dan kriteria yang harus dipenuhi seseorang untuk dapat menjadi manajernya. Hariono juga sudah mempunyai *relationship* yang mendalam dengan karyawannya.

- Apakah CEO penerus akan mempertahankan gaya kepemimpinan Hariono? Atau akan mengubahnya sesuai dengan gaya CEO penerus?
- Apakah perubahan gaya kepemimpinan memang diperlukan oleh Bersih Sehat?
- Sejauh mana batasan suatu perubahan yang boleh dilakukan oleh CEO penerus?

Selama lebih dari 25 tahun ini, para manajer dan karyawan sudah sangat *familiar* dengan gaya manajemen Hariono. Dengan berubahnya gaya kepemimpinan akan merubah budaya perusahaan yang sudah terbentuk selama ini.

- Apakah perubahan gaya kepemimpinan tersebut akan merugikan atau justru akan menjadi nilai tambah bagi sistem yang sudah ada di perusahaan?

Perubahan budaya perusahaan akan membawa dampak yang cukup besar terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Perubahan bisa mencakup di semua bidang atau hanya di bidang-bidang tertentu saja.

- Perlukah merubah budaya perusahaan?
- Seberapa besar kemungkinan para manager dan karyawan akan dapat menerima perubahan gaya kepemimpinan yang baru?

- Apa yang akan mereka lakukan apabila mereka tidak setuju dengan gaya kepemimpinan CEO penerus?
- Apa yang mendorong para manajer dan karyawan dengan sukarela akan mengubah diri dan mengikuti budaya perusahaan yang baru?

- Peserta diharapkan dapat memberikan argumentasi dan pendapat, bagaimana sikap para manajer dalam menghadapi perubahan di perusahaan.

Teori agensi (*agency theory*) dikembangkan oleh Michael C Jensen dan William H. Meckling. Teori ini muncul karena adanya keterpisahan antara pemilik dan manajemen. *Agency relationship* muncul ketika individu (majikan/principal) membayar individu lain (*agent*) untuk bertindak atas namanya, mendelegasikan kekuasaan untuk membuat keputusan kepada agen atau karyawannya.

Tujuan perusahaan adalah untuk memaksimalkan nilai perusahaan yang dapat diukur dari harga saham perusahaan yang bersangkutan. Tetapi selain tujuan ini, seorang manajer mungkin memiliki tujuan lain yang bertentangan dengan maksimalisasi kekayaan pemegang saham. Hal ini akan menciptakan konflik kepentingan yang potensial terjadi, dan konsep ini yang kemudian disebut sebagai *agency theory* (Brigham dan Gapenski 1996). Hubungan agensi timbul ketika satu atau lebih individu yang disebut *principals* mempekerjakan individu lainnya yang disebut *agents* untuk bekerja dan juga mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan. Di dalam manajemen keuangan, hubungan agensi yang pokok adalah : antara pemegang saham dan manajer, serta antara *debtholders* dan pemegang saham. Sebagai contoh yaitu jajaran direksi dan manajer adalah *agents* untuk para *principals* yaitu para pemegang saham.

Ketika terjadi konflik kepentingan antara *agents* dan *principals* maka akan menimbulkan masalah agensi (*agency problem*). Sebagai contoh ketika manajer harus memutuskan apakah akan menjalankan sebuah proyek yang menguntungkan tetapi dengan resiko tinggi. Walaupun proyek tersebut memiliki kemungkinan sukses lebih besar tetapi manajer tersebut mungkin tidak akan mengambil resiko seperti yang akan dilakukan pemilik perusahaan. Hal ini dikarenakan proyek yang gagal mungkin akan mengakibatkan kerugian finansial

yang signifikan yang dialami manajer daripada pemegang saham yang mungkin memiliki resiko yang lebih kecil karena investasi saham yang ditanam juga kecil. Kadangkala perusahaan memerlukan waktu dan biaya untuk memonitor dan mengurangi masalah agensi. Contoh yang umum adalah audit akuntansi pada laporan keuangan perusahaan. Pemilik mengaudit laporan keuangan perusahaan untuk melihat apakah *agents* telah bertindak sesuai kepentingan *principals* dengan melaporkan secara akurat.

5.4.1.3. *Governance* (tatapamong)

Hariono berupaya menjadikan perusahaannya menjadi tempat usaha yang bersih baik dari segi pelayanan kepada pelanggan mau pun pada pribadi masing-masing karyawannya. Bersih dari segala korupsi dan penyelewengan lainnya.

- Apakah CEO penerus akan menjalankan konsep tatapamong yang sudah ada? Atau menggantinya dengan konsep baru? Atau perlukah konsep tersebut diubah?

Saat sekarang sistem keuangan perusahaan terpusat di Kantor Pusat Operasional (sentralisasi). Tiap-tiap cabang memberikan laporan keuangan ke Kantor Pusat. Cabang tidak berhak mengeluarkan uang tanpa persetujuan dari kantor pusat.

- Apakah CEO penerus akan meneruskan sistem sentralisasi atau mengubah menjadi sistem desentralisasi?
- Apakah sistem desentralisasi akan diterima oleh karyawan cabang?
- Apakah sistem desentralisasi lebih memudahkan atau lebih mempersulit karyawan?

Selama ini, Hariono selalu menerapkan prinsip kehati-hatian di bidang keuangan. Hariono tidak mentoleransi adanya korupsi dan penyelewengan di bidang keuangan.

- Bagaimana CEO penerus akan tetap mempertahankan sistem keuangan yang bersih dan bebas korupsi?
- Apakah CEO penerus akan konsisten menghalangi adanya penyelewengan yang akan terjadi?

Peserta diminta untuk berdiskusi bagaimana CEO penerus dapat menghadapi permasalahan di bidang keuangan.

Good Corporate Governance (GCG)

GCG adalah prinsip yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan serta kewenangan perusahaan dalam memberikan pertanggungjawabannya kepada para *shareholders* khususnya, dan *stakeholders* pada umumnya. Tentu saja hal ini dimaksudkan pengaturan kewenangan Direktur, manajer, pemegang saham, dan pihak lain yang berhubungan dengan perkembangan perusahaan di lingkungan tertentu.

Good Corporate Governance merupakan:

1. Suatu struktur yang mengatur pola hubungan harmonis tentang peran dewan komisaris, Direksi, Pemegang Saham dan Para *Stakeholder* lainnya.
2. Suatu sistem pengecekan dan perimbangan kewenangan atas pengendalian perusahaan yang dapat membatasi munculnya dua peluang: pengelolaan yang salah dan penyalahgunaan aset perusahaan.
3. Suatu proses yang transparan atas penentuan tujuan perusahaan, pencapaian, berikut pengukuran kinerjanya.

Secara umum ada empat prinsip utama dalam Good Corporate Governance yaitu: *fairness*, *transparency*, *accountability*, dan *responsibility*.

1. Fairness (Kewajaran)

Secara sederhana kewajaran (*fairness*) bisa didefinisikan sebagai perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku.

Fairness juga mencakup adanya kejelasan hak-hak pemodal, sistem hukum dan penegakan peraturan untuk melindungi hak-hak investor - khususnya pemegang saham minoritas - dari berbagai bentuk kecurangan. Bentuk kecurangan ini bisa berupa *insider trading* (transaksi yang melibatkan informasi orang dalam), *fraud* (penipuan), dilusi saham (nilai perusahaan berkurang), maupun KKN.

Fairness diharapkan membuat seluruh aset perusahaan dikelola secara baik dan *prudent* (hati-hati), sehingga muncul perlindungan kepentingan pemegang saham secara *fair* (jujur dan adil). *Fairness* juga diharapkan memberi perlindungan kepada perusahaan terhadap praktek korporasi yang merugikan.. Pendek kata, *fairness* menjadi jiwa untuk memonitor dan menjamin perlakuan yang adil di antara beragam kepentingan dalam perusahaan.

Namun seperti halnya sebuah prinsip, *fairness* memerlukan syarat agar bisa diberlakukan secara efektif. Syarat itu berupa peraturan dan perundang-undangan yang jelas, tegas, konsisten dan dapat ditegakkan secara baik serta efektif. Hal ini dinilai penting karena akan menjadi penjamin adanya perlindungan atas hak-hak pemegang saham manapun, tanpa ada pengecualian.

2. *Transparency (Keterbukaan Informasi)*

Transparansi bisa diartikan sebagai keterbukaan informasi, baik dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.

Dalam mewujudkan transparansi ini sendiri, perusahaan harus menyediakan informasi yang cukup, akurat, dan tepat waktu kepada berbagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan tersebut. Setiap perusahaan, diharapkan pula dapat mempublikasikan informasi keuangan serta informasi lainnya yang material dan berdampak signifikan pada kinerja perusahaan secara akurat dan tepat waktu.

Selain itu, para investor harus dapat mengakses informasi penting perusahaan secara mudah pada saat diperlukan.

Ada banyak manfaat yang bisa dipetik dari penerapan prinsip ini. Salah satunya, *stakeholder* dapat mengetahui risiko yang mungkin terjadi dalam melakukan transaksi dengan perusahaan. Kemudian, karena adanya informasi kinerja perusahaan yang diungkap secara akurat, tepat waktu, jelas, konsisten, dan dapat diperbandingkan, maka dimungkinkan terjadinya efisiensi pasar. Selanjutnya, jika prinsip transparansi dilaksanakan dengan baik dan tepat, akan dimungkinkan terhindarnya benturan kepentingan (*conflict of interest*) berbagai pihak dalam manajemen.

3. Accountability (Dapat Dipertanggungjawabkan)

Akuntabilitas adalah kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

Masalah yang sering ditemukan di perusahaan-perusahaan Indonesia adalah mandulnya fungsi pengawasan Dewan Komisaris. Atau justru sebaliknya, Komisaris Utama mengambil peran berikut wewenang yang seharusnya dijalankan direksi. Padahal, diperlukan kejelasan tugas serta fungsi organ perusahaan agar tercipta suatu mekanisme pengecekan dan pertimbangan dalam mengelola perusahaan.

Kewajiban untuk memiliki Komisaris Independen dan Komite Audit sebagaimana yang ditetapkan oleh Bursa Efek Jakarta, merupakan salah implementasi prinsip ini. Tepatnya, berupaya memberdayakan fungsi pengawasan Dewan Komisaris. Beberapa bentuk implementasi lain dari prinsip *accountability* antara lain:

- Praktek Audit Internal yang Efektif, serta
- Kejelasan fungsi, hak, kewajiban, wewenang dan tanggung jawab dalam anggaran dasar perusahaan dan *Statement of Corporate Intent* (Target Pencapaian Perusahaan di masa depan)

Bila prinsip *accountability* ini diterapkan secara efektif, maka ada kejelasan fungsi, hak, kewajiban, wewenang, dan tanggung jawab antara pemegang saham, dewan komisaris, serta direksi. Dengan adanya kejelasan inilah maka perusahaan akan terhindar dari kondisi *agency problem* (benturan kepentingan peran).

4. Responsibility (Pertanggungjawaban)

Pertanggungjawaban perusahaan adalah kesesuaian (patuh) di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku. Peraturan yang berlaku di sini termasuk yang berkaitan dengan masalah pajak, hubungan industrial, perlindungan lingkungan hidup, kesehatan/ keselamatan kerja, standar penggajian, dan persaingan yang sehat.

Esensi *corporate governance* adalah peningkatan kinerja perusahaan melalui supervisi atau pemantauan kinerja manajemen dan adanya akuntabilitas manajemen terhadap shareholders dan pemangku kepentingan lainnya, berdasarkan kerangka aturan dan peraturan yang berlaku (Tri Gunarsih, 2003). Untuk meningkatkan akuntabilitas, antara lain diperlukan auditor, komite audit, serta remunerasi eksekutif. GCG memberikan kerangka acuan yang memungkinkan pengawasan berjalan efektif sehingga tercipta mekanisme *checks and balances* di perusahaan.

Di samping hal-hal tersebut di atas, GCG juga dapat:

1. Mengurangi *agency cost*, yaitu suatu biaya yang harus ditanggung pemegang saham sebagai akibat pendelegasian wewenang kepada pihak manajemen. Biaya-biaya ini dapat berupa kerugian yang diderita perusahaan sebagai akibat penyalahgunaan wewenang (*wrong-doing*), ataupun berupa biaya pengawasan yang timbul untuk mencegah terjadinya hal tersebut.
2. Mengurangi biaya modal (*cost of capital*), yaitu sebagai dampak dari pengelolaan perusahaan yang baik tadi menyebabkan tingkat bunga atas dana atau sumber daya yang dipinjam oleh perusahaan semakin kecil seiring dengan turunnya tingkat resiko perusahaan.
3. Meningkatkan nilai saham perusahaan sekaligus dapat meningkatkan citra perusahaan tersebut kepada publik luas dalam jangka panjang.

4. Menciptakan dukungan para *stakeholder* (para pihak yang berkepentingan) dalam lingkungan perusahaan tersebut terhadap keberadaan dan berbagai strategi dan kebijakan yang ditempuh perusahaan, karena umumnya mereka mendapat jaminan bahwa mereka juga mendapat manfaat maksimal dari segala tindakan dan operasi perusahaan dalam menciptakan kemakmuran dan kesejahteraan.

Dalam GCG ada dua faktor yang memegang peranan, faktor eksternal dan internal.

Faktor Eksternal

Yang dimaksud faktor eksternal adalah beberapa faktor yang berasal dari luar perusahaan yang sangat mempengaruhi keberhasilan penerapan GCG. Di antaranya:

- a. Terdapatnya sistem hukum yang baik sehingga mampu menjamin berlakunya supremasi hukum yang konsisten dan efektif.
- b. Dukungan pelaksanaan GCG dari sektor publik/ lembaga pemerintahan yang diharapkan dapat pula melaksanakan *Good Governance* dan *Clean Government* menuju *Good Government Governance* yang sebenarnya.
- c. Terdapatnya contoh pelaksanaan GCG yang tepat (*best practices*) yang dapat menjadi standard pelaksanaan GCG yang efektif dan profesional. Dengan kata lain, semacam *benchmark* (acuan).
- d. Terbangunnya sistem tata nilai sosial yang mendukung penerapan GCG di masyarakat. Ini penting karena lewat sistem ini diharapkan timbul partisipasi aktif berbagai kalangan masyarakat untuk mendukung aplikasi serta sosialisasi GCG secara sukarela.
- e. Hal lain yang tidak kalah pentingnya sebagai prasyarat keberhasilan implementasi GCG terutama di Indonesia adalah adanya semangat anti korupsi yang berkembang di lingkungan publik di mana perusahaan beroperasi disertai perbaikan masalah kualitas pendidikan dan perluasan peluang kerja. Bahkan dapat dikatakan bahwa perbaikan lingkungan publik

sangat mempengaruhi kualitas dan skor perusahaan dalam implementasi GCG.

Faktor Internal

Maksud faktor internal adalah pendorong keberhasilan pelaksanaan praktek GCG yang berasal dari dalam perusahaan. Beberapa faktor dimaksud antara lain:

- a. Terdapatnya budaya perusahaan (*corporate culture*) yang mendukung penerapan GCG dalam mekanisme serta sistem kerja manajemen di perusahaan.
- b. Berbagai peraturan dan kebijakan yang dikeluarkan perusahaan mengacu pada penerapan nilai-nilai GCG.
- c. Manajemen pengendalian risiko perusahaan juga didasarkan pada kaidah-kaidah standar GCG.
- d. Terdapatnya sistem audit (pemeriksaan) yang efektif dalam perusahaan untuk menghindari setiap penyimpangan yang mungkin akan terjadi.
- e. Adanya keterbukaan informasi bagi publik untuk mampu memahami setiap gerak dan langkah manajemen dalam perusahaan sehingga kalangan publik dapat memahami dan mengikuti setiap derap langkah perkembangan dan dinamika perusahaan dari waktu ke waktu.

5.4.2 Organisasi

5.4.2.1. Visi → *service quality continuity*

Kualitas dari pelayanan dijaga terus menerus sesuai dengan konsep dasar pendirian Bersih Sehat. Standarisasi terus dipertahankan di setiap bagian. Salah satu cara untuk mempertahankan standarisasi adalah dengan sertifikasi ISO 9000:2001 di seluruh cabang Bersih Sehat.

Tetap menjaga standar mutu perusahaan yang sudah ditetapkan dari sejak awal pendirian.

- Bagaimana komitmen penerus perusahaan nantinya untuk tetap menjaga konsistensi dan mutu layanan Bersih Sehat seperti konsep awal Hariono?

Visi dan Misi Bersih Sehat tercakup dalam sasaran mutu sesuai ISO 9001:2000 yaitu “Memberikan Pelayanan Berkualitas Tinggi kepada Pelanggan”.

- Apakah penerus dapat memahami visi dan misi perusahaan dan konsisten menjalankannya?

Peserta dapat berargumentasi dan berdiskusi tentang komitmen CEO penerus dalam menjalankan visi dan misi perusahaan.

Definisi dan Arti Pentingnya Kualitas

Dari segi linguistik kualitas berasal dari bahasa latin *qualis* yang berarti ‘sebagaimana kenyataannya’. Definisi kualitas secara internasional (BS EN ISO 9000:2000) adalah tingkat yang menunjukkan serangkaian karakteristik yang melekat dan memenuhi ukuran tertentu (Dale, 2003:4). Sedangkan menurut *American Society for quality Control* kualitas adalah totalitas bentuk dan karakteristik barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang tampak jelas maupun tersembunyi (Render dan Herizer, 1997:92). Beberapa pakar kualitas mendefinisikan kualitas dengan beragam interpretasi. Juran (1989:16-17), mendefinisikan kualitas secara sederhana sebagai ‘kesesuaian untuk digunakan’. Definisi ini mencakup keistimewaan produk yang memenuhi kebutuhan konsumen dan bebas dari defisiensi. Sedangkan Deming berpendapat kualitas adalah ‘mempertemukan kebutuhan dan harapan konsumen secara berkelanjutan atas harga yang telah mereka bayarkan’. Filosofi Deming membangun kualitas sebagai suatu sistem (Bhat dan Cozzolino, 1993:106)

Pengertian kualitas lebih luas (Bina Produktivitas Tenaga Kerja, 1998:24-25) adalah:

- a. Derajat yang sempurna (*degree of excellence*): mengandung pengertian komperatif terhadap tingkat produk (*grade*) tertentu.

- b. Tingkat kualitas (*quality level*): mengandung pengertian kualitas untuk
- c. Mengevaluasi teknikal.
- d. Kesesuaian untuk digunakan (*fitness for purpose user satisfaction*): kemampuan produk atau jasa dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Sedangkan delapan dimensi kualitas menurut Philip Kotler (2000:329-333) adalah sebagai berikut : (1) Kinerja (*performance*): karakteristik operasi suatu produk utama, (2) Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*feature*), (3) Keandalan (*reliability*): probabilitas suatu produk tidak berfungsi atau gagal, (4) Kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to specifications*), (5) Daya Tahan (*durability*), (6) Kemampuan melayani (*serviceability*) (7) Estetika (*esthetic*): bagaimana suatu produk dipandang dirasakan dan didengarkan, dan (8) Ketepatan kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*).

Dalam kenyataannya kualitas adalah konsep yang cukup sulit untuk dipahami dan disepakati. Dewasa ini kata kualitas mempunyai beragam interpretasi, tidak dapat didefinisikan secara tunggal, dan sangat tergantung pada konteksnya. Beberapa definisi kualitas berdasarkan konteksnya perlu dibedakan atas dasar: organisasi, kejadian, produk, pelayanan, proses, orang, hasil, kegiatan, dan komunikasi (Dale, 2003:4).

Lebih lanjut pengertian kualitas mencakup: kualitas produk (*product*), kualitas biaya (*cost*), kualitas penyajian (*delivery*), kualitas keselamatan (*safety*), dan kualitas moral (*morale*).

Secara garis besar ada dua argumentasi yang efektif atas arti pentingnya kualitas bagi perusahaan (Goodman et al, 2000:47):

'First, quality and service improvements can be directly linked to enhanced revenue within one's own company; and secondly, higher quality allows companies to obtain higher margins'.

Dale (2003:12-20), menyimpulkan beberapa hasil survey yang terfokus pada persepsi arti pentingnya kualitas produk dan jasa, diantaranya: persepsi publik atas kualitas produk dan jasa yang semakin luas, meningkatnya pandangan dan peran manajemen puncak, kualitas tidak dapat dinegosiasikan (*quality is not negotiable*), kualitas meliputi semua hal (*quality is all-pervasive*), kualitas meningkatkan produktivitas, kualitas mempengaruhi kinerja yang lebih baik pada pasar, kualitas berarti meningkatkan kinerja bisnis, Biaya non kualitas yang tinggi, konsumen adalah raja, kualitas adalah pandangan hidup (*way of life*).

Sedangkan Render dan Herizer (2004:93-96) berpendapat bahwa kualitas terutama mempengaruhi perusahaan dalam empat hal, yaitu:

- a. Biaya dan pangsa pasar: kualitas yang ditingkatkan dapat mengarah kepada peningkatan pangsa pasar dan penghematan biaya, keduanya juga dapat mempengaruhi profitabilitas.
- b. Reputasi perusahaan: reputasi perusahaan mengikuti reputasi kualitas yang dihasilkan. Kualitas akan muncul bersamaan dengan persepsi mengenai produk baru perusahaan, praktek-praktek penanganan pegawai, dan hubungannya dengan pemasok.
- c. Pertanggungjawaban produk: organisasi memiliki tanggung jawab yang besar atas segala akibat pemakaian barang maupun jasa.
- d. Implikasi internasional: dalam era teknologi, kualitas merupakan perhatian operasional dan internasional. Agar perusahaan dan negara dapat bersaing secara efektif dalam perekonomian global, produknya harus memenuhi kualitas dan harga yang diinginkan.

5.4.2.2. Owner commitment (Komitmen pemilik)

Komitmen Hariono sebagai pemilik adalah tetap memegang konsep dasar yang dicanangkan sejak awal pendirian Bersih Sehat. Hariono juga selalu membangun dan menjaga kepercayaan masyarakat terhadap Bersih Sehat sebagai

tempat pijat keluarga, yang juga merupakan salah satu komitmen Bersih Sehat kepada para pelanggan sehingga mereka loyal kepada Bersih Sehat.

- Dapatkah dan perlukah komitmen tersebut dijaga oleh CEO penerus?

Agency theory yang dikembangkan oleh Michael Johnson, seorang professor dari Harvard, memandang bahwa manajemen perusahaan sebagai ‘agents’ bagi para pemegang saham, akan bertindak dengan penuh kesadaran bagi kepentingannya sendiri, bukan sebagai pihak yang arif dan bijaksana serta adil terhadap pemegang saham. *Agency theory* memandang bahwa manajemen tidak dapat dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan publik pada umumnya maupun *shareholders* pada khususnya.

Dalam perkembangan selanjutnya, *agency theory* mendapat respons lebih luas karena dipandang lebih mencerminkan kenyataan yang ada. Berbagai pemikiran mengenai *corporate governance* berkembang dengan bertumpu pada *agency theory* di mana pengelolaan perusahaan harus diawasi dan dikendalikan untuk memastikan bahwa pengelolaan dilakukan dengan penuh kepatuhan kepada berbagai peraturan dan ketentuan yang berlaku. Upaya ini menimbulkan apa yang disebut sebagai *agency costs*, yang menurut teori ini harus dikeluarkan sedemikian rupa sehingga biaya untuk mengurangi kerugian yang timbul karena ketidakpatuhan setara dengan peningkatan biaya *enforcement*-nya.

Agency costs ini mencakup biaya untuk pengawasan oleh pemegang saham; biaya yang dikeluarkan oleh manajemen untuk menghasilkan laporan yang transparan, termasuk biaya audit yang independen dan pengendalian internal; serta biaya yang disebabkan karena menurunnya nilai kepemilikan pemegang saham sebagai bentuk ‘*bonding expenditures*’ yang diberikan kepada manajemen dalam bentuk opsi dan berbagai manfaat untuk tujuan menyelaraskan kepentingan manajemen dengan pemegang saham.

Ada empat *agency cost* yang utama menurut Sundjaja dan Barlian (2002) :

1. Biaya pengawasan adalah biaya untuk mengawasi pengeluaran-

- pengeluaran, untuk mencegah pihak manajemen berperilaku tidak sebatas hasil yang memuaskan saja, melainkan juga harus memaksimalkan harga saham. Biaya yang dikeluarkan perusahaan antara lain biaya audit.
2. Biaya perlindungan adalah biaya untuk melindungi pengeluaran perusahaan, dengan maksud melindungi kemungkinan adanya ketidakjujuran manajer Perusahaan mengeluarkan biaya untuk pihak ketiga sebagai ‘perusahaan penjamin’.
 3. Biaya kesempatan (opportunity cost) timbul karena kesulitan perusahaan besar untuk merespon kesempatan baru sehingga kehilangan peluang untuk mendapatkan keuntungan
 4. Biaya penyusunan kompensasi manajemen, biaya ini merupakan pengeluaran untuk menyusun rencana kompensasi bagi manajemen. Biaya ini merupakan *agency cost* yang paling mahal. Bertujuan memberikan insentif pada manajemen untuk bertindak yang terbaik bagi kepentingan pemilik dan memberikan kompensasi kepada manajer atas tindakan tersebut.

Meskipun demikian, potensi untuk munculnya *agency problem* tetap ada karena adanya pemisahan antara kepengurusan dengan kepemilikan perusahaan, khususnya di perusahaan-perusahaan publik.

5.4.2.3. *Succession planning (process)*

Pilihan utama untuk regenerasi kepemimpinan Bersih Sehat adalah kepada putri tunggal Hariono. Walaupun demikian Hariono tetap mempersiapkan karyawannya untuk meneruskan bisnis ini.

Menurut W.Gibb Dyer,Jr., *Cultural Change in family firm* (1986).

Kehadiran anggota keluarga sebagai pimpinan perusahaan sering kali memberikan suatu keuntungan tersendiri. Karena mereka umumnya memiliki motivasi khusus dalam kesuksesan perusahaan, yang notabene juga kesuksesan keluarga mereka. Sebagai tambahan, reputasi sang *Successor* dalam keluarga dan

komunitas bisnis ditentukan oleh kemampuannya dalam meneruskan bisnis keluarga ini. Sehingga biasanya mereka akan berjuang lebih keras dan setia menghadapi semua pasang surut perusahaan.

Seperti perusahaan pada umumnya, perusahaan keluarga juga memiliki budaya organisasi. Budaya ini ditentukan oleh tiga komponen, yaitu : keluarga (*family*), bisnis (*business*) dan tata kelola perusahaan (*governance*).

Pada awalnya suatu perusahaan keluarga umumnya memiliki budaya yang terbentuk dari pola bisnis yang *paternalistic*, pola keluarga yang *patriarchal* dan pola tata kelola perusahaan yang berdasarkan *rubber-stamp* dari dewan direksi. Artinya, relasi keluarga lebih penting dari pada kemampuan profesional, sang pendiri merupakan pemimpin yang dominan serta memiliki kekuasaan untuk menentukan yang tidak tergoyahkan, dan dewan direksi secara otomatis akan mendukung segala keputusan sang pendiri perusahaan tersebut.

Sejalan dengan waktu, proses perpindahan kepemimpinan dalam suatu perusahaan pun tidak terelakan lagi. Baik perpindahan itu kepada generasi penerus keluarga maupun ke pihak profesional. Hal ini pastinya akan merubah konfigurasi budaya yang semula dianut. Biasanya sang *successor* akan berusaha untuk mengurangi porsi dominan sang pendiri, walaupun belum tentu berhasil. Dalam proses tersebut, konfigurasi budaya yang semula erat melekat pada perusahaan mungkin tidak efektif lagi.

Bisnis keluarga yang berkembang dengan baik, sampai suatu titik tertentu pasti akan membutuhkan keahlian profesional yang lebih tinggi. Dalam beberapa kasus, ternyata di dalam keluarga terdapat talent profesional yang sangat baik dan cocok dengan bisnis keluarga tersebut. Namun ada pula yang memprioritaskan kelanggengan bisnis keluarga, dan tidak ngoyo menjadikan keturunan mereka sebagai pemimpin perusahaan.

Seseorang yang mengambil keputusan untuk berkarir dalam bisnis keluarganya sebaiknya sudah mengerti akan dinamika antara bisnis dan keluarga yang akan dihadapinya. Kemampuan untuk mengembangkan dirinya secara profesional juga harus dapat diwujudkan, bukan hanya untuk memenangkan persaingan antar keluarga dalam memperoleh tampuk pimpinan perusahaan, namun

yang terutama adalah untuk kelanggengan dan pengembangan dari perusahaan itu sendiri.

Dalam mengelola bisnis keluarga, sang pendiri maupun penerus yang menjadi pimpinan harus menetapkan tujuan dan prioritas dengan matang. Apakah kelanggengan perusahaan? Atau kepemimpinan penerus dalam perusahaan? Idealnya, keduanya dapat dicapai secara bersamaan. Hal ini dapat dilakukan jika sang penerus dibekali dengan ilmu dan pengalaman yang memadai. Sehingga mereka dapat tumbuh sebagai professional yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Namun jika sang penerus tidak mampu atau tidak berminat, maka harus ada skenario lain. Intinya, dalam mengembangkan perusahaan keluarga, profesionalisme tetap sangat dibutuhkan. Darimana profesionalisme itu berasal adalah masalah lain.

Kehadiran manajemen yang baik tentunya sangat dibutuhkan dalam semua bisnis. Namun dinamika bisnis keluarga yang unik membutuhkan penerapan manajemen yang khusus, dimana perusahaan dapat berkembang secara optimal dengan tetap mengakomodir fungsi keluarga. Secara empiris dapat dilihat bahwa keharmonisan hubungan antar keluarga dapat mempengaruhi kelanggengan perusahaan keluarga mereka.

John L Ward dari Kellogg School of Management (1997) merumuskan bahwa manajemen bisnis keluarga harus mampu mewujudkan ke-enam hal berikut:

1. Mampu mendorong lahirnya ide dan pemikiran strategis yang segar.
2. Mampu memikat dan mempertahankan profesional non keluarga yang ulung.
3. Mampu menciptakan organisasi yang flexible dan inovatif.
4. Mampu mendapatkan dan mengembangkan modal.
5. Mampu mempersiapkan penerus kepemimpinan.
6. Mampu memanfaatkan keuntungan dari kondisi kepemilikan keluarga.

Dalam perusahaan keluarga, karyawan yang merupakan profesional non keluarga sering kali terjebak dalam situasi yang kemudian membuat mereka menjadi frustrasi, seperti terlibat dalam peperangan keluarga dan ketidakjelasan jenjang karir. Kondisi ini dapat menyebabkan para karyawan, termasuk yang handal, menurun kualitas kerjanya atau bahkan keluar dari perusahaan. Hal ini harus diantisipasi dan disiasati sejak awal.

Kedua sistem ini positif tergantung kebutuhan perusahaannya. Bagi profesional yang masuk ke dalam bisnis keluarga, sebaiknya mengetahui resiko tersebut sejak awal sehingga tidak kecewa di kemudian hari. Sedangkan bagi pemilik perusahaan, sebaiknya menyiapkan *successor* yang profesional sejak jauh-jauh hari atau dengan lapang dada menyerahkan tampuk pimpinan pada orang luar.

Untuk menjaga profesionalisme dalam bisnis keluarga, dapat disusun suatu *Family Business Constitution* atau tata laku bisnis keluarga. Yaitu, suatu aturan tertulis untuk mengatur keluarga dalam berbisnis. Hal ini dilakukan untuk membantu keluarga dalam menghadapi krisis dan perubahan yang terjadi dalam perusahaan, termasuk adanya suksesi. Tujuannya adalah untuk mengelola konflik yang dapat terjadi.

Bisnis keluarga umumnya menghadapi tantangan profesionalisme yang unik. Penguasaan bisnis, pemikiran yang *visioner*, dan inovatif saja tidak cukup. Seorang pemimpin pada bisnis keluarga juga harus memiliki kompetensi akomodatif yang mampu mempersatukan anggota keluarga secara kondusif serta mampu menjaga keharuman nama keluarga. Hal ini menjadi salah satu motivasi bagi pendiri bisnis untuk tetap mewariskan tampuk pimpinan perusahaannya kepada anggota keluarga mereka.

- Siapakah CEO penerus perusahaan?
- Apakah putri tunggal Hariono bersedia menerima tongkat estafet kepemimpinan perusahaan?

Ada 4 kemungkinan yang bisa terjadi pada ahli waris (Putri tunggal penulis) dalam meneruskan bisnis ini:

- a. ahli waris tidak mempunyai kemauan dan tidak mempunyai kemampuan teknis dan manajemen dalam meneruskan bisnis ini.
- b. ahli waris mempunyai kemauan tetapi tidak mempunyai kemampuan teknis dan manajemen dalam meneruskan bisnis ini.
- c. ahli waris tidak mempunyai kemauan, tetapi mempunyai kemampuan teknis dan manajemen dalam meneruskan bisnis ini.

- d. ahli waris mempunyai kemauan serta kemampuan teknis dan manajemen dalam meneruskan bisnis ini (pilihan yang terbaik dan menjadi harapan penulis).
- Seandainya pewaris utama bersedia menjadi CEO pengganti, apakah dia akan tetap menjalankan gaya kepemimpinan yang sama dengan pendahulunya?

Seandainya pewaris utama tidak bersedia menjadi penerus kepemimpinan.

- Apakah Horiono akan mengangkat seorang professional di luar keluarga yang akan meneruskan kepemimpinan perusahaan?
- Apakah para manajer dan karyawan-karyawan (yang sudah bekerja sejak Bersih Sehat berdiri) mempunyai loyalitas yang sama terhadap penerus perusahaan?

Seandainya pewaris (putri tunggal) Hariono tidak berminat untuk meneruskan usaha Bersih Sehat.

- Apakah ada keluarga lain diluar keluarga inti yang akan menjadi penerus perusahaan ini?

Apabila ada keluarga lain yang akan menjadi CEO penerus,

- Apakah tidak terjadi kecemburuan di antara para manager, apabila ada pihak keluarga lain yang menjadi CEO penerus?

Hariono mempunyai 5 manager yang dapat dicalonkan menjadi CEO penerus. Kriteria para manager terlampir.

- Siapakah diantara para manager yang akan menjadi CEO penerus.

Peserta diharapkan dapat berdiskusi dan memilih diantara manager mana yang layak untuk menjadi CEO penerus?

5.4.3 *Behavior*

Balancing tension & Managing conflict

5.4.3.1. *Philosophy (harmony)*

Selama lebih dari 25 tahun berdirinya Bersih Sehat, Hariono mempunyai cara tersendiri untuk menjaga keharmonisan kerja diantara para karyawannya. Cara yang didapat dari perjalanan panjang suatu usaha.

- Apakah CEO penerus akan memakai gaya Hariono? Atau memakai gaya yang berbeda sama sekali?
- Bagaimana CEO penerus dapat menciptakan suasana yang kondusif sehingga para manager tidak saling curiga?

5.4.3.2. *Dynamics (daily)*

- Apakah penerusnya nanti akan dapat membina *relationship* dengan para karyawan sesuai gaya CEO pendiri?
- Apakah sistem manajemen, dapat menggantikan peran CEO pendiri?

Manajemen Konflik: Definisi dan Teori-teori Konflik

Definisi Manajemen Konflik

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (*interests*) dan interpretasi. Bagi pihak luar (di

luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Menurut Ross (1993) bahwa manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga. Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik.

Fisher dkk (2001:7) menggunakan istilah transformasi konflik secara lebih umum dalam menggambarkan situasi secara keseluruhan.

- Pencegahan Konflik, bertujuan untuk mencegah timbulnya konflik yang keras.
- Penyelesaian Konflik, bertujuan untuk mengakhiri perilaku kekerasan melalui persetujuan damai.
- Pengelolaan Konflik, bertujuan untuk membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku positif bagi pihak-pihak yang terlibat.
- Resolusi Konflik, menangani sebab-sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru dan yang bisa tahan lama diantara kelompok-kelompok yang bermusuhan.
- Transformasi Konflik, mengatasi sumber-sumber konflik sosial dan politik yang lebih luas dan berusaha mengubah kekuatan negatif dari peperangan menjadi kekuatan sosial dan politik yang positif.

Tahapan-tahapan diatas merupakan satu kesatuan yang harus dilakukan dalam mengelola konflik. Sehingga masing-masing tahap akan melibatkan tahap sebelumnya misalnya pengelolaan konflik akan mencakup pencegahan dan penyelesaian konflik.

Sementara Minnery (1980:220) menyatakan bahwa manajemen konflik merupakan proses, sama halnya dengan perencanaan kota merupakan proses. Minnery (1980:220) juga berpendapat bahwa proses manajemen konflik perencanaan kota merupakan bagian yang rasional dan bersifat interatif, artinya bahwa pendekatan model manajemen konflik perencanaan kota secara terus menerus mengalami penyempurnaan sampai mencapai model yang representatif dan ideal. Sama halnya dengan proses manajemen konflik yang telah dijelaskan diatas, bahwa manajemen konflik perencanaan kota meliputi beberapa langkah yaitu: penerimaan terhadap keberadaan konflik (dihindari atau ditekan/didiamkan), klarifikasi karakteristik dan struktur konflik, evaluasi konflik (jika bermanfaat maka dilanjutkan dengan proses selanjutnya), menentukan aksi yang dipersyaratkan untuk mengelola konflik, serta menentukan peran perencana sebagai partisipan atau pihak ketiga dalam mengelola konflik. Keseluruhan proses tersebut berlangsung dalam konteks perencanaan kota dan melibatkan perencana sebagai aktor yang mengelola konflik baik sebagai partisipan atau pihak ketiga.

Teori-teori Konflik

Teori-teori utama mengenai sebab-sebab konflik adalah:

a. Teori hubungan masyarakat

Menganggap bahwa konflik disebabkan oleh polarisasi yang terus terjadi, ketidakpercayaan dan permusuhan di antara kelompok yang berbeda dalam suatu masyarakat.

Sasaran: meningkatkan komunikasi dan saling pengertian antara kelompok yang mengalami konflik, serta mengusahakan toleransi dan agar masyarakat lebih bisa saling menerima keragaman yang ada didalamnya.

b. Teori kebutuhan manusia

Menganggap bahwa konflik yang berakar disebabkan oleh kebutuhan dasar manusia (fisik, mental dan sosial) yang tidak terpenuhi atau dihalangi. Hal yang sering menjadi inti pembicaraan adalah keamanan, identitas, pengakuan, partisipasi, dan otonomi.

Sasaran: mengidentifikasi dan mengupayakan bersama kebutuhan mereka yang tidak terpenuhi, serta menghasilkan pilihan-pilihan untuk memenuhi kebutuhan itu.

c. Teori negosiasi prinsip

Menganggap bahwa konflik disebabkan oleh posisi-posisi yang tidak selaras dan perbedaan pandangan tentang konflik oleh pihak-pihak yang mengalami konflik.

Sasaran: membantu pihak yang berkonflik untuk memisahkan perasaan pribadi dengan berbagai masalah dan isu dan memampukan mereka untuk melakukan negosiasi berdasarkan kepentingan mereka daripada posisi tertentu yang sudah tetap. Kemudian melancarkan proses kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak atau semua pihak.

d. Teori identitas

Berasumsi bahwa konflik disebabkan oleh identitas yang terancam, yang sering berakar pada hilangnya sesuatu atau penderitaan di masa lalu yang tidak diselesaikan.

Sasaran: melalui fasilitas lokakarya dan dialog antara pihak-pihak yang mengalami konflik, sehingga dapat mengidentifikasi ancaman dan ketakutan di antara pihak tersebut dan membangun empati dan rekonsiliasi di antara mereka.

e. Teori kesalahpahaman antarbudaya

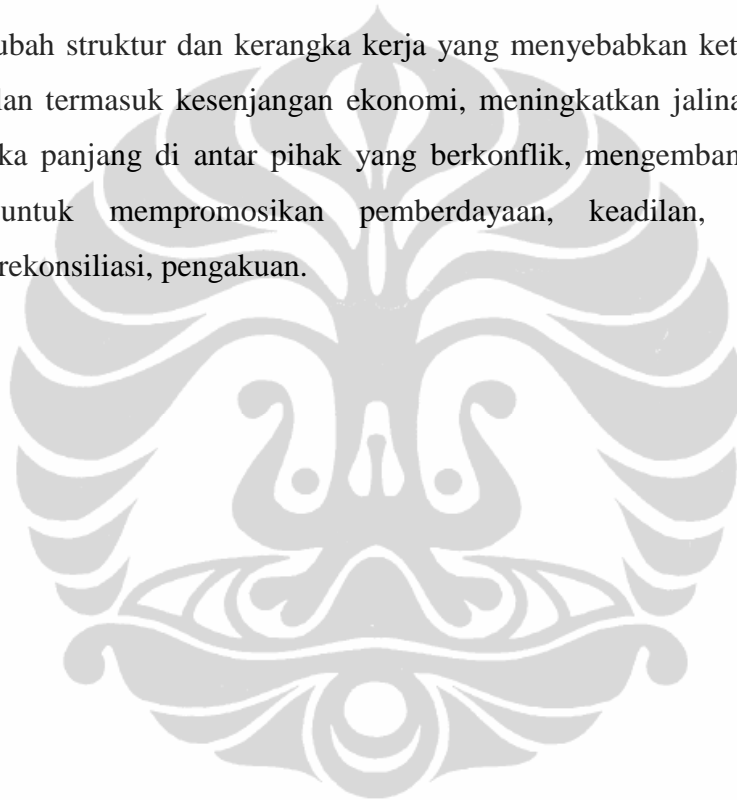
Berasumsi bahwa konflik disebabkan oleh ketidakcocokan dalam cara-cara komunikasi di antara berbagai budaya yang berbeda.

Sasaran: menambah pengetahuan kepada pihak yang berkonflik mengenai budaya pihak lain, mengurangi stereotip negatif yang mereka miliki tentang pihak lain, meningkatkan keefektifan komunikasi antarbudaya.

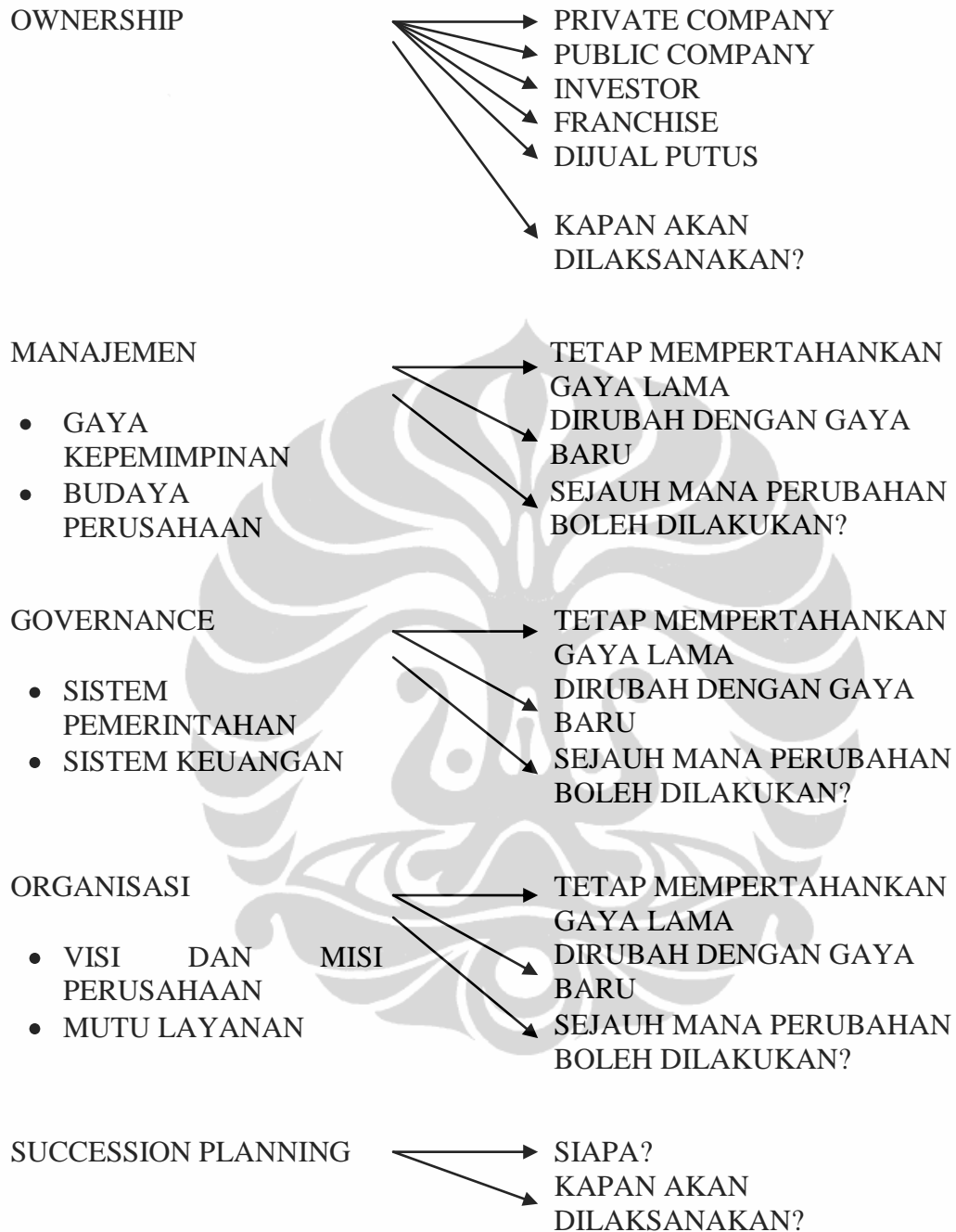
f. Teori transformasi konflik

Berasumsi bahwa konflik disebabkan oleh masalah-masalah ketidaksetaraan dan ketidakadilan yang muncul sebagai masalah sosial, budaya dan ekonomi.

Sasaran: mengubah struktur dan kerangka kerja yang menyebabkan ketidaksetaraan dan ketidakadilan termasuk kesenjangan ekonomi, meningkatkan jalinan hubungan dan sikap jangka panjang di antar pihak yang berkonflik, mengembangkan proses dan sistem untuk mempromosikan pemberdayaan, keadilan, perdamaian, pengampunan, rekonsiliasi, pengakuan.



KESIMPULAN



KARAKTER PARA MANAGER CALON CEO PENERUS

No.	Nama	Gender	Usia	Pendidikan	Lama bekerja di Dayu Group	Pengalaman kerja
1.	Anita	wanita	48	S1	10 tahun	- marketing mobil
2.	Branti	wanita	38	S1	12 tahun	- Supervisor restoran cepat saji
3.	Chintami	wanita	35	S1	5 tahun	- CEO advertising
4.	Dandi	Pria	44	S1	2 tahun	- AO Bank Swasta - Akunting BPPN
5.	Edo	Pria	50	S1	15 tahun	- Pejabat Rektor Perguruan Tinggi Swasta

KARAKTER PARA MANAGER CALON CEO PENERUS

No.	Nama	Karakter kuat	Karakter lemah
1.	Anita	<ul style="list-style-type: none"> - tahan terhadap tekanan - menyukai tantangan baru - cenderung menyukai pekerjaan lapangan - mempunyai jiwa kepemimpinan yang kuat - cepat dalam mengambil keputusan 	<ul style="list-style-type: none"> - keras - cenderung kasar kepada anak buah - bicara ceplas-ceplos - kurang menyukai pekerjaan administratif dan analisis - kurang peka terhadap keluhan anak buah
2.	Branti	<ul style="list-style-type: none"> - rapi dalam bekerja - hemat dalam pengeluaran - berpenampilan konservatif - cenderung tenang pembawaannya - dekat dengan anak buah 	<ul style="list-style-type: none"> - tidak tahan terhadap tekanan - cenderung pendiam - bicara seperlunya - lambat mengambil keputusan - cenderung ragu-ragu dalam mengambil keputusan
3.	Chintami	<ul style="list-style-type: none"> - Efisien - tahan terhadap tekanan - menyukai tantangan baru - suka berinovasi - menyukai bidang IT - mempunyai jiwa kepemimpinan yang kuat - cepat mengambil keputusan 	<ul style="list-style-type: none"> - cenderung cepat emosi dan pemarah - cenderung keras kepala - bicara ceplas ceplos - cenderung kurang sopan
4.	Dandi	<ul style="list-style-type: none"> - Pembawaan tenang - cenderung menyenangi detail pekerjaan - Mau terjun ke langsung ke lapangan - cenderung menyenangi bidang IT 	<ul style="list-style-type: none"> - cenderung susah mentransfer informasi - cenderung lambat mengambil keputusan
5.	Edo	<ul style="list-style-type: none"> - pengalaman kerja cukup banyak - cukup matang dan hati-hati - senang pekerjaan administratif dan analisis 	<ul style="list-style-type: none"> - cenderung tidak dapat bekerja sama dengan orang lain - cenderung tidak disukai oleh karyawan lain - lambat mengambil keputusan - cenderung ragu-ragu dalam mengambil keputusan