

## PERBANDINGAN GAYA KEPIMPINAN AGENCY DAN STEWARDSHIP THEORY PADA GENERASI X DAN GENERASI Y DALAM PERUSAHAAN KELUARGA

Steven Leonard Moniaga

Fakultas Manajemen dan Bisnis Universitas Ciputra Surabaya  
Email: [sleonard@student.ciputra.ac.id](mailto:sleonard@student.ciputra.ac.id)

**Abstract:** Family business can be defined as a family-owned company or a company in which the majority of the shares is owned by a family. Normally, a family business is passed on to two or more generations. Consequently, differences occur in each generation's management. The purpose of this study is to analyze and compare the leadership styles of generations X and Y using agency and stewardship theories. The study informants include an academic expert from Ciputra University, an expert from Ciputra Group, an expert from the generation-X management, two members of generation-X management, and two members of generation-Y management. The indicators of this research are behaviour, governance, and outcome. Interview is used as data collection method, while triangulation is used as analysis technique. Research results indicate a tendency towards stewardship approach in generation X and agency approach in generation Y. As a family business, the company must find a way to balance the two styles in order to create an effective collaboration to achieve business objectives.

**Keywords:** Family business, Stewardship theory, Agency theory, Family value, Collaboration

**Abstrak :** Perusahaan keluarga adalah perusahaan yang dimiliki oleh keluarga, atau mayoritas sahamnya dimiliki keluarga, dalam perusahaan keluarga terdapat dua generasi bahkan lebih, sehingga ketika ada beberapa generasi maka akan terdapat perbedaan di tiap generasi, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perbandingan gaya kepemimpinan dari generasi X dan generasi Y dari sudut pandang *agency* dan *stewardship theory*. Penelitian ini menggunakan narasumber yang terdiri dari 1 orang pakar akademisi dari universitas ciputra, 1 orang pakar/profesional dalam perusahaan ciputragroup, 1 orang pakar/pelaku perusahaan keluarga generasi X, 2 orang pelaku perusahaan keluarga generasi X, dan 2 orang pelaku perusahaan keluarga generasi Y. Penelitian ini menyediakan tiga indikator, indikator *behaviour*, indikator *governance*, dan indikator *outcome*. Penelitian ini menggunakan metode analisis triangulasi dari interview dengan para narasumber. Hasil analisis terdapat kecenderungan *stewardship theory* pada generasi X, sedangkan *agency theory* pada generasi Y, namun dalam perusahaan keluarga terdapat kedua sudut pandang ini yang harus diseimbangkan dengan proses kolaborasi untuk mencapai visi perusahaan keluarga.

**Kata kunci:** Perusahaan keluarga, *stewardship theory*, *agency theory*, nilai keluarga kolaborasi.

## PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga berkontribusi besar terhadap jumlah tenaga kerja dan GDP (*Gross Domestic Product*) di banyak negara Eropa, Amerika, Australia, dan daerah Asia.



Gambar 1 Family Business Survey 2016

Sumber : *Family Business Survey 2016, National Bureau of Economic Research Family Business Alliance*

Dari gambar 1.1 menjelaskan berpengaruhnya penelitian lebih lanjut mengenai perusahaan keluarga di daerah Asia, khususnya Indonesia. Penelitian ini berharap agar perusahaan keluarga di Indonesia dapat berkembang dan bertumbuh, seiring berjalannya waktu hubungan saling mempertahankan antara bisnis dan keluarga menjadi tujuan yang sangat penting (Zachary et al., 2013:511).

Perusahaan keluarga memiliki beberapa kemungkinan suksesor dari sang pendiri perusahaan, atau pendahulu perusahaan (Cater II et al., 2016:301). Dari pengertian ini maka perusahaan keluarga memiliki dua generasi di dalamnya, yaitu generasi pendahulu/generasi X dan generasi penerus/generasi Y. Kedua generasi ini memiliki banyak perbedaan yang terbentuk karena beberapa faktor seperti lingkungan hidupnya yang membentuk nilai dalam tiap generasi (Yu dan Miller, 2005:3) sehingga dari nilai-nilai tersebut akan membentuk gaya kepemimpinan tiap generasi dengan karakteristik nya masing-masing.

Dalam penelitian ini fokus mengidentifikasi perbandingan gaya kepemimpinan pemilik (generasi X) dan penerus (generasi Y) perusahaan keluarga dari sudut pandang *Agency Theory* dan *Stewardship Theory*. Menurut Jensen & Meckling (dalam Madison et al., 2016:67) *Agency Theory* berkaitan erat dengan *economy model man*, sehingga type pemilik seperti ini akan memantau pekerjaan penerus dan pegawai perusahaan. Metode yang digunakan pengawasan dan insentif. Sedangkan, *Stewardship Theory* lebih kepada *humanistic model man*, type pemilik seperti ini memberikan kepercayaan kepada sang penerus dan pegawai perusahaan. Davis et al (dalam Madison et al., 2016:67). Kendati gaya kepemimpinan *agency dan stewardship* ini memiliki pengaruh yang besar terhadap perusahaan keluarga. Tujuan dari penelitian ini adalah memberikan perbandingan dari identifikasi perbandingan gaya kepemimpinan generasi X dan generasi Y akan terlihat manakah yang lebih sesuai *agency* atau *stewardship*-nya pada tiap generasi tersebut.

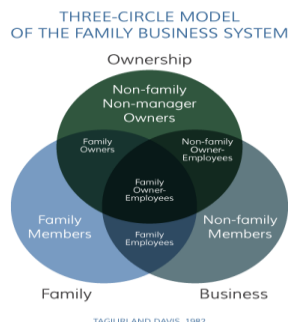
## LANDASAN TEORI

### Family Business

Definisi dari *Family Business* merupakan perusahaan yang dikelola oleh keluarga. Menurut Poza & Daugherty (2014:7), pengertian unik dari perusahaan keluarga sebagai berikut:

- Saham Kepemilikan (15% atau lebih) dari dua atau lebih member keluarga
- Pengaruh strategi dalam perusahaan dari member keluarga yang berada di manajemen perusahaan, sebagai penasihat atau dewan perusahaan, ataupun pemilik perusahaan
- Fokus nya pada hubungan keluarga
- Impiannya dapat diteruskan hingga generasi selanjutnya. Sedangkan, karakteristik yang menjadi khas dari perusahaan keluarga adalah sebagai berikut:
- Kehadiran keluarga dalam perusahaan
- Tumpang tindih antara keluarga, manajemen, dan kepemilikan perusahaan dalam pengelolaannya. Sehingga selama proses perpindahan generasi/suksesi akan menjadi rentan

- Keunggulan perusahaan keluarga yang unik seperti investasi jangka panjang yang berasal dari interaksi antara keluarga, manajemen, dan pemilik, terutama apabila persatuan keluarganya tinggi
- Mimpi dari pemilik untuk memiliki perusahaan dari generasi ke generasi
- Strategi dipengaruhi oleh tujuan dan nilai dari keluarga yang tidak bersifat kekayaan.



**Gambar 2** Three-Circle Model of The Family Business System

Gambar 2 memaparkan bahwa perusahaan keluarga memiliki kompleksitas yang rumit, karena bersinggungan dengan segala unsur perusahaan. Sehingga pengambilan keputusan bukan hanya berdasarkan perkembangan dan pertumbuhan perusahaan, namun juga hubungan dalam pemilik perusahaan keluarga tersebut.

### Generasi Baby Boomers, Generasi X, dan Generasi Y

Menurut Solomon, 1992 (dalam Yu dan Miller, 2005:2) Dunia kerja zaman sekarang memiliki tiga grup generasi yang ada. Generasi babyboomers, generasi X, dan generasi Y.

	Ekonomi Industrial (sampai 1980)	Ekonomi Jasa (1980-2000)	Ekonomi Pengetahuan (2000-)
Gaya kepemimpinan memiliki karakternya masing-masing sesuai generasi	Pekerja ini harus dikontrol dan diawasi	Pekerja ini harus diajak berkmonukasi ( <i>customer services</i> ) dan menggunakan skill pemecahan masalah.	Kepimpinan karena memiliki pengetahuan

**Tabel 1** Perubahan gaya kepemimpinan pada tiap generasi

Sumber: Yu, HC & Miller, P 2005

Tabel 1.3 mengindikasikan, *Baby Boomers* harus melalui tiga fase dalam perkembangan ekonomi dan harus beradaptasi dari pekerja industrial menjadi pekerja jasa dan sekarang harus menjadi pekerja yang memiliki pengetahuan. Mereka dihadapkan dengan berbagai macam pelatihan untuk melatih kemampuan baru sesuai dengan perkembangan ekonomi. Mereka berorientasi pada karir dan berharap memiliki karir yang panjang dalam perusahaan.

Sebaliknya dengan generasi X memasuki dunia kerja sekitar tahun 1985. Generasi ini memiliki lebih banyak pengetahuan dalam dirinya, individual, dan kurang sopan dibanding dengan *babyboomers*. Dalam dunia kerja, mereka lebih fokus kepada hak dan kemampuannya dibanding dengan jenjang karir, kepercayaan perusahaan atau jabatan. Mereka lebih mudah diperkerjakan namun sulit untuk bertahan dalam satu perusahaan.

Kemudian generasi Y baru akan memasuki dunia kerja. Mereka lebih memiliki kompetensi dibanding kedua generasi sebelumnya terutama dalam bidang IT dan teknologi. Mereka lebih individualistis dibanding generasi X. Tabel 2.2 dapat menarik kesimpulan kalau generasi *babyboomers* berorientasi kepada tugas, sedangkan generasi X berorientasi kepada hubungan.

### Agency Theory dan Stewardship Theory

Pola pengambilan keputusan oleh para pemilik perusahaan keluarga dapat dilihat dari sudut pandang *agency theory* dan *stewardship theory*.

Indikator	Agency Theory	Stewardship Theory
<i>Foundational Work</i>	Jensen dan Meckling (1976)	Davis et al. (1997)
<i>Relationship</i>	Berbasis pada hubungan atasan dengan manager: deskripsi tingkah laku <i>agency</i> tiap individu dan implementasi perusahaan yang bersifat <i>agency</i>	Berbasis pada hubungan atasan dengan manager: deskripsi tingkah laku <i>stewardship</i> tiap individu dan implementasi perusahaan yang bersifat <i>stewardship</i>
<i>Assumption</i>	<i>Economic model of man</i>	<i>Humanistic model of man</i>
<i>Behaviour</i>	Oportunistik: Bersifat individual/ fokus pada diri sendiri	Pro-organisasi: Bersifat kebersamaan/ melayani orang lain
<i>Governance</i>	Sistem Monitor dan insentif: Mekanisme perusahaan untuk mengendalikan sifat oportunistik para manager dengan penyalarsan kepentingan masing-masing manager	Sistem kepercayaan: Mekanisme untuk menyemangati komponen dalam organisasi perusahaan dan terlibat dalam memfasilitasi kepentingan antara manager dan pemimpin
<i>Outcome</i>	Peningkatan performa perusahaan dengan menekan biaya pengeluaran	Peningkatan performa perusahaan dengan memaksimalkan pendapatan

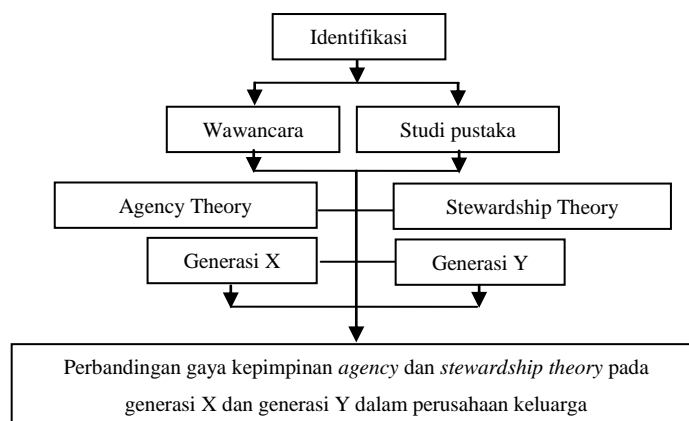
**Tabel 2** Perbandingan Agency Theory dan Stewardship Theory

Sumber: Madison etal. 2016.

Menurut Poza&Daugherty (2014:13), terdapat beberapa potensi lain yang menyebabkan *agency cost* meningkat karena perbedaan kepentingan antara CEO dan para Stakeholders: (1) Kemampuan para CEO untuk bertahan, berdasarkan status nya dalam keluarga; (2) Prefrensi untuk risiko bisnis yang kecil; (3) Peningkatan karir untuk pekerja non keluarga rendah potensinya; (4) Pengawasan terhadap kinerja para anggota perusahaan yang berasal dari keluarga rendah; (5) Pengawasan terhadap performa perusahaan rendah; (6) Menghindari pembuatan strategi perusahaan karena akan terjadi benturan antara stakeholder perusahaan dengan pengelola perusahaan yang berasal dari keluarga. Beberapa permasalahan yang timbul ini dapat menjadi dasar dalam pengambilan keputusan perusahaan keluarga dipandang dari *agencytheory*, sehingga perusahaan keluarga dapat melakukan pengawasan terhadap performa dan pengambilan keputusan dari member keluarga yang menjadi eksekutif perusahaan.

Sudut pandang dari *stewardship theory* memberikan penjelasan bahwa perusahaan keluarga adalah wujud dari pemilik itu sendiri dan sehat tidaknya perusahaan tergantung pada karakter sang pemilik perusahaan keluarga (Poza&Daugherty, 2014:23). Dalam sudut pandang ini, pemilik perusahaan akan memberikan kepercayaan pada direksi(non-keluarga) perusahaan keluarga, direksi tersebut memiliki kemampuan yang sesuai dengan industri perusahaan keluarga tersebut, bersifat independen, dan ditempatkan untuk menumbuhkembangkan perusahaan keluarga.

### Model Analisis



**Gambar 3** Model analisis

Sumber : Data internal diolah

## METODE PENGUMPULAN DATA

Dalam penelitian ini menggunakan beberapa informan yang akan dipilih peneliti yang diantaranya adalah Teddy Saputra sebagai tim akademis dalam Family Business Universitas Ciputra, Antonius Tanan sebagai pakar/profesional dalam perusahaan keluarga, Aruwan Soenardi sebagai pakar/pelaku manajemen perusahaan keluarga PT. Gading Murni, Carolina Kumalasari sebagai pelaku dan generasi senior perusahaan keluarga CV. Surya, Alfred Tirta sebagai pelaku dan generasi junior perusahaan keluarga CV. Surya, Tony Widjaja sebagai pelaku dan generasi senior perusahaan keluarga merk Miss T-sportwear, Rosari Cindy Widjaja sebagai pelaku dan generasi junior perusahaan keluarga merk Miss T-sportwear.

Penelitian kualitatif ini menggunakan metode wawancara dan studi pustaka demi mendapatkan informasi yang menjadi pendukung dari penelitian.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### Kolaborasi

Penelitian ini membahas mengenai perusahaan keluarga, banyak hal yang dapat diteliti dalam perusahaan keluarga, namun yang paling utama adalah soal kepemimpinan. Menurut pakar akademisi dari Universitas Ciputra, Teddy Saputra mengatakan bahwa

*“ahh.. jadi family business itu type perusahaan yang dimiliki atau mayoritas saham dimiliki satu keluarga dimana di dalam perusahaan itu ada keunikan lain nih pengelolannya ada dua generasi jadi ada ayahnya, ada anaknya, kadang ada cucunya juga, jadi ada beberapa generasi yang terlibat di sana sebagai pengambil keputusan, sebagai pengambil keputusan”*(C-TS-3)

Ketika ada beberapa generasi dalam perusahaan keluarga maka akan timbul cara berpikir yang berbeda yang dipengaruhi oleh lingkungan dari tiap generasi itu bertumbuh. Perbedaan ada dalam tiap generasi, namun yang menjadi topik utama adalah kolaborasi yang dilakukan oleh kedua generasi ini. Kolaborasi ini dimulai dari nilai keluarga yang diterapkan dalam perusahaan keluarga. Teddy Saputra menyampaikan hal serupa

*“kalau, saya pisahkan aja deh kalau generasi penerus sama generasi founder itu waktu founder itu mendirikan perusahaan, waktu generasi founder mendirikan perusahaan dari nol dari nol itu dia memasukkan unsur unsur nilai nilai yang dia yakini betul dalam perusahaan itu. ngeritingga maksud saya dari nol dia bikin ini, terus dia bikin aturan aturan yang menurut ahh yang berdasarkan nilai nilai yang dia anggap benar begitu, nah kalau misalkan si generasi penerus, generasi penerus tidak memahami ini maka dia akan ngambil keputusan keputusan berdasarkan pertimbangan logika semata, beda loh ya ini yang terjadi di familybusiness, itu yang sebenarnya menyebabkan keruntuhan keruntuhan dari perusahaan keluarga antara itu kalau saya jelaskan tentang generasi founder sama generasi penerus ya. kalau misalkan kaitannya antara generasi x dan generasi y ini lain lagi urusannya. saya rasa kalau ditanya generasi x dan generasi y itu lebih psikologis ya, lebih psikologis ketimbang familybusiness, jadi kalau generasi X lebih apa ya”*

Dari pernyataan beliau dapat terungkap betapa penting nilai keluarga. Kemudian pernyataan ini lebih diperjelas oleh pakar/profesional dalam perusahaan Ciputra Group, Antonius Tanan.

*“.....nilai keluarga menjadi nilai perusahaan, tuh nilai pribadi lah, nilai pribadi nya pak ci menjadi nilai perusahaan, nilai pribadi pak ci menjadi nilai keluarga dan menjadi nilai perusahaan”*(C-AT-6)

Dari nilai pribadi sang pendiri, maka akan menjadi nilai keluarga, kemudian nilai keluarga ini menjadi nilai perusahaan. Bahkan pakar dan pelaku perusahaan keluarga, Aruwan Soenardi menyatakan bahwa

“nilai yang diam.. kakek saya cuma satu aja, dia pada waktu itu pesen sama paman saya ya itu tadi perusahaan ini kita bikin dengan ehh istilahnya itu dari bawah. Ya dengan tujuan adalah apa, supaya bisa diteruskan oleh generasi selanjutnya dan selanjutnya, dan itulah nilai itu yang diterapkan dalam fambis ini bahwa siapapun yang nanti akan menggantikan atau menduduki posisi sebagai direktur dalam perusahaan ini atau apapun segala macam, dia pun juga harus bisa mendelegasikan untuk generasi berikutnya, nah jadi dari situ adalah tugas dari dia dan dia juga harus bisa memilih orang dari penerusnya nanti estafet nya kepada siapa”(C-AR-6)

Kolaborasi kedua generasi ini dapat melalui nilai nilai yang sudah diterapkan oleh generasi pendahulu, bahkan koridor dalam aktivitas bisnis. Kolaborasi ini bertujuan untuk mencapai visi dari perusahaan keluarga. Gaya kepemimpinan dari generasi X dan generasi Y boleh berbeda-beda, namun fokus nya mencapai visi dari perusahaan tersebut.

### Perbedaan generasi X dan generasi Y

Dalam proses kolaborasi ini pasti akan kelihatan perbedaan dari generasi X dan Y. Terdapat tiga indikator yang membedakan antara *agency theory* dan *stewardship theory* yaitu *outcome*, *governance*, dan *behaviour*

	Agency	Indikator	Stewardship
Generasi X		Outcome	<p>“Target marketnya kita sementara ini, kita tidak bisa sementara ini, apa hanya satu produk baju bayi ya. Jadi kita pun sekarang mulai memasuki untuk pembuatan baju balita dan baju dewasa, tetapi masih eh.. pada dasarnya produknya bahannya kaos, jadi kita tidak mengubah bahannya, tetapi kita mengembangkan bahwa ukuran yang biasanya ukuran untuk baju bayi, kita buat untuk balita sama orang dewasa. Sehingga kita bisa meningkatkan omset penjualan dan bisa juga terjadi efisiensi karena kalau jumlah produksi kita meningkat maka biaya kita pun bisa, atau bisa kita bilang harga pokok produksi bisa kita tekan”(C-CK-6)</p> <p>“ya untuk kualitas sama model ya terus kepuasan pelanggan yang kita utamakan jadi kalau di perusahaan lain mungkin pesen minta tangannya diganti warna hijauan nya kiranya biru gitu mungkin dia ngga mau tapi kita bisa, kita bisa lakukan dan cepat bisa cepat tempat kita”(C-TW-11)</p>
		Governance	<p>“Saya melihat Alfred ini dia punya keahlian di bidang marketing ya, dimana dia ini senang untuk bersosialisasi dengan banyak orang, nah untuk kerja sama saya rasakan bahwa kita ini bisa saling melengkapi. Karena saya lebih menguasai di bidang produksi, sedangkan Alfred lebih menguasai di bidang marketing, kita dari awal sudah ada kesepakatan yakan, jadi sudah membuat batasan bahwa saya tidak akan intervensi di bidang marketing juga sebaliknya Alfred tidak intervensi di produksi. Apabila kita ada masalah, maka kita sistem musyawarah kalau kita selesaikan sama-sama nah. Otomatis pola pikir kita juga beda ya karena generasi nya juga beda. Generasi muda sama generasi tua, tapi kita belajar untuk memahami, ya selama ini semuanya berjalan dengan baik” (C-CK-6)</p> <p>“sup supportnya semua asal asal masuk akal kita semua jadi baik misalnya dia mau beli kain mau mau dicoba seperti ini kita silahkan beli kain tapi kita kasih tau kalau kita beli kain ini kurang lebih harga nya sekian, apa kamu bisa jual, terus pasarnya kemana kita tanyain dulu, tapi</p>

		<p>kalau dia mau coba ngga papa karena supaya dia tau kalau kalau misalnya gagal kan paling ngga minimal oh aku ngga akan bikin seperti ini lagi karena ini ngga menguntungkan gitu. kita support total baik mulai mulai desain, kain, terus untuk pemasaran apa. kebetulan kan anak anak sudah memasarkan melalui online ya jadi ngga ada masalah untuk itu”(C-TW-18)</p> <p>“pendelegasian ada lagi, sebenarnya ngga terlalu sulit kita sudah menyiapkan tempat tempat buat anak ini ya toh, kita tinggal kasih mereka bahwa pandangan misi perusahaan mau nya ke arah sini. Ya dan apa caramu untuk supaya bisa mencapai hal ini. tolong itu dikeluarkan ilmu mu, kamu terapkan. Tapi dengan catatan kalau ada menyangkut uang besar atau kebijakan harap konsultasikan dengan kita, nah pada waktu seiring berjalannya ini mereka akhirnya merasa bahwa loh kok saya dilepas, kok saya ngga dibimbing ya itu ada dua hal, kalau kita melepas dia creativitynya dia akan lebih berkembang kalau saya bimbing dia berarti anak ini hanya melakukan apa yang saya suruh dan itu kadang bisa bertentangan dengan jiwa anak-anak. Ya tapi kalau misinya sudah jelas arahnya kemana, pokoknya anak ini harus bisa, kamu kembangkan bisnis di bidang ini, bagaimana caramu ya toh, wah saya mau online, saya mau ini, saya mau ini, saya mau ini, mau ini ngga papa menyangkut dana berapa, ngga besar saya sanggup tak jalanin, tapi inget ya berhasil ngga saya nggatau, kamu yang harus memonitor, jadi dari situ dia ada tanggung jawab untuk monitor”(C-AR-17)</p> <p>Behaviour</p> <p>“ya, karena sistim kita kan adakan rapat kecil dimana kita juga argumentyakan, yah mungkin lah namanya orang ada sedikit pertentangan ya perdebatan, tetapi kita berfokus bahwa argument harus ada dasarnya, jadi jangan sampai kita argument terus satu dengan yang lain tersinggung. Jadi kita berusaha bahwa fokus ke permasalahannya bukan fokus ke karakter masing-masing”(C-CK-10)</p> <p>“kalau kamu memang sudah siap kamu jalanin tapi kalau kamu ngga siap atau apa segala macam jangan berkecimpung dalam familybusiness, karena familybusiness ini penuh dengan pengorbanan, kenapa penuh dengan pengorbanan karena sekali lagi dulu saya pernah katakan bahwa perusahaan ini bukan perusahaan muaja, perusahaan banyak orang. Ya dan kamu itu harus membagi hasil itu kepada banyak orang, nah sudah rela ngga, sudah siap ngga mental seperti itu, kalau kamu tidak siap untuk mental seperti itu. Wohh kok bisa saya yang kerja, kok orang lain yang nikmati. Nah itu berarti dia tidak ada nilai nilaifamilybusiness, dia maunya untuk kalau saya kerja untuk saya untuk keluarga saya. Nah kalau memang sudah begitu dia harus berprinsip bahwa ini tidak bisa masuk dalam famiybusiness. Nah kalau saya dalam familybusiness, saya satu tahun menghasilkan berapa ya saya akan bagi dengan apa dengan shareholder, lah itu resiko yang ada di tangan saya memang. Kenapa ngga untuk saya aja semua, karena saya dalam familybusiness makanya saya harus bagi, dan itu harus rela. Nek kamu ngga ada ngga ada itu kesitu ke arah situ ya akhimya apa ya kita merasa bahwa kok enak aku yang kerja mati-matian kok situ ngambilin duit, kenapa aku kok gini ini, situ kok tenang-tenang aja, resiko nanti apa yang masuk pengadilan saya semua karena saya direktur ya, tapi kalau ada enak e di perusahaan semua melok nikmati, tapi begitu ada masalah di perusahaan saya tok yang hadepti.”(C-AR-23)</p>
--	--	--

Generasi Y	<p>"ya jadi supaya ngga ada kebocoran takutnya kaya selama ini kita merasa penjualannya gede tapi ehh siapa tau misalnya ada tiga produk nih produk a, b, c, yang paling banyak penjualan produk a, padahal produk a ini modelnya itu rumit waktu pembuatannya itu lama. Ini kaya mama kurang taugitu loh dari tiga produk ini sebenarnya yang paling nguntungin itu yang mana. Seandainya aku tau kalau ini yang paling menguntungkan produk c, padahal produk a ini bikinnya sulit ya mending aku ngga usah memproduksi produk a kan, diproduksi yang produk c, that'swhy kenapa aku lebih kayak daripada kerja susah - susah untungnya juga ngga jelas mendingan dihitung dulu gitu."(C-CI-15)</p>	Outcome	
	<p>"mengapa kok tidak bapak Alfred berpikir mengambil orang lain yang lebih kompeten di bidang itu. Kenapa harus pegawai desain ini yang bisa mendesain baju dewasa, bisa mengoperasikan mesin juga. Alasannya kenapa pak?"(P-8) "kalau menurut saya salah satu eh satu itu efisiensi sih"(C-AN-4)</p>		
	<p>"Ya kalau dengan para pegawai biasanya saya sering itu ya mengontrol ya, jadi kaya ehh mendekati diri terus saya juga mengontrol jadi kaya ehh biasanya ada pesanan, awal-awal dulu kaya pesanan dikit-dikit saya selalu menemani orang desain saya untuk kaya saya bisa, agar bisa memiliki pola pikir yang sama, jadi saya waktu itu selalu eh... ya berapa meminta hasil design yang sesuai dengan saya sehingga, emang butuh waktu yang lama untuk bisa mencocokkan pikiran tapi seiring dengan waktu akhirnya saya bisa ehh pegawai desain saya bisa menyamakan pemikiran-nya dengan saya. Nah terus di bidang marketing eh biasanya di bidang marketing saya mengontrol bagaimana perkembangan di toko-toko penjualan di tiap toko bagaimana, terus emang apa sih inovasi eh pesaing-pesaing saat ini gitu."(C-AN-4)</p>	Governance	

Tabel 5 Perbedaan Agency dan Stewardship Theory pada generasi X dan generasi Y

Sumber : Data diolah

### Kolaborasi antara generasi X dan generasi Y

Perbedaan tersebut harus dikelola dengan baik dari kedua belah pihak karena dalam perusahaan keluarga pasti akan terdapat keduanya. Seperti yang diutarakan oleh Antonius tanan yang mengambil contoh kasus untuk menjelaskan soal stewardship dan agency. Dengan kerja sama yang baik antar generasi dengan segala perbedaan-nya maka visi dari perusahaan/tujuan dari perusahaan akan tercapai.

### Diskusi Penelitian

Perusahaan keluarga akan terdapat generasi X dan generasi Y. Kedua generasi ini terdapat perbedaan karena berbagai faktor. Terutama faktor lingkungan bertumbuh dari tiap generasi berbeda, semisal generasi X belum terlalu terpengaruh internet, sedangkan generasi Y sedari remaja sudah mengenal



namanya internet, sehingga akan terjadi perbedaan dalam kepemimpinan kedua generasi ini, terutama dalam pengambilan keputusan. Perbedaan dari kedua generasi dalam perusahaan keluarga ini yaitu:

- Generasi X cenderung ke *stewardship* karena mereka lebih memberikan kepercayaan kepada anaknya seperti yang terlihat di table 4.3.1 pada bagian *governance*, para generasi X mengutarakan secara tersirat bahwa anak harus diberikan kepercayaan agar mereka dapat berkembang dan belajar dari kesalahan yang ada, pada bagian *outcome* dijelaskan karakteristik mereka yang lebih peningkatan performa perusahaan dengan memaksimalkan pendapatan melalui berbagai strategi yang diciptakan, sedangkan pada bagian *behaviour*, para generasi X terlihat dari salah satu narasumber yang ketika terjadi permasalahan dalam perusahaan keluarga, maka akan diadakan rapat kecil untuk membahas masalah tersebut, alih alih generasi X ini memandang pendapatnya yang paling benar, tetapi ia juga mengizinkan sang generasi Y untuk mengemukakan pendapat dengan dasar yang kuat, karena sang generasi X merasa yang terpenting adalah pendapat siapa yang paling benar, namun bagaimana agar masalah dapat terselesaikan dengan cara yang tepat.
- Generasi Y cenderung kepada *agency*, terlihat dari tabel *outcome* kedua narasumber lebih mengutamakan efisiensi biaya pegawai dengan cara satu tenaga kerja, namun bisa menguasai segalanya, kemudian juga alih-alih memproduksi model yang banyak agar pilihan bagi konsumen banyak, tetapi memilih satu dua model yang lebih menguntungkan guna menekan biaya produksi. pada bagian *governance* sangat tersirat dari pernyataan salah satu narasumber bahwa, untuk para pegawai harus terus dikontrol, dan selalu mengikuti keinginan dari narasumber ini.

Perusahaan keluarga mempunyai pengertian unik yaitu impian sang generasi pendahulu dapat diteruskan oleh generasi selanjutnya Poza&Daugherty (2014:7). Impian ini yang diterjemahkan menjadi visi atau tujuan dari perusahaan keluarga. Untuk visi ini tercapai maka harus dilakukan kerja sama antara kedua generasi. Dari penelitian terdahulu mengatakan bahwa perusahaan yang mengkombinasikan *stewardship attitudes* dan *agency rationales* dengan sebutan *collaboration process* (Meier dan Guillaume Schier;2016) bentuk dari *collaboration process* adalah kerja sama antara kedua generasi tersebut. Dalam proses ini memerlukan dasar pemersatu yaitu nilai pendiri, kemudian bertransformasi menjadi nilai keluarga, sehingga dapat diterapkan menjadi nilai perusahaan.

Nilai perusahaan ini yang menjadi koridor dalam batasan dari proses berbisnis, sekaligus batasan bagi penerus perusahaan keluarga dan seluruh aspek perusahaan dalam berbisnis. Ketika perusahaan keluarga dapat menerapkan nilai keluarga maka bukan soal perbedaan *agency* dan *stewardship* yang dipermasalahkan, tetapi bagaimana mengkombinasikan kedua sudut pandang dalam perusahaan ini melalui nilai perusahaan agar perusahaan dapat bertumbuh dan memenuhi visi dari perusahaan tersebut.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka disimpulkan Generasi X cenderung memiliki *stewardship theory*, karena pada bagian *governances* sang generasi X dapat memberikan kepercayaan kepada anaknya dalam menjalankan tugas, bagian *outcome* sang generasi X menggunakan startegi yang terbaik untuk memaksimalkan pendapatan sehingga performa perusahaan dapat meningkat, dan pada bagian *behaviour* sang generasi X tidak mementingkan dirinya sendiri, tetapi melibatkan sang anak berdisuksi untuk menyelesaikan masalah dalam perusahaan keluarga.

Generasi Y cenderung memiliki *agency theory*, karena pada bagian *governance* sang generasi Y melakukan pengawasan dan control terhadap para pekerja nya, dan pada bagian *outcome* sang generasi Y akan melakukan penekanan biaya untuk meningkatkan performa perusahaan.

Dalam perusahaan keluarga memiliki *stewardship* dan *agency*. Namun dari kombinasi *stewardship attitudes* dan *agency rationales* yang disebut dengan *collaboration process* akan membuat

perusahaan keluarga terus bertumbuh dan berkembang melalui pengelolaan yang profesional, namun berdasar pada nilai perusahaan yang sudah dibentuk dari sang pendiri.

### Saran

Penelitian selanjutnya disarankan, meneliti tahapan kolaborasi *agency theory dan stewardship theory* pada pengambilan keputusan pada generasi X dan generasi Y dalam perusahaan keluarga.

### DAFTAR PUSTAKA

- Daugherty Dan Poza . (2014). *Family Business, Fourth Edition, International Student Edition*. Jakarta : Penerbit South-Western Cengage Learning.
- Haris Herdiansyah, M.Si. (2013). *Wawancara, Observasi, Dan Focus Group Sebagai Instrument Penggalan Data Kualitatif*. Jakarta: Penerbit Pt. Rajagrafindo Persada.
- Prof. Dr. Lexy J. Moleong. M.A. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit Pt. Remaja Rosdakarya.
- Yu, HC & Miller, P 2005, *LeadershipStyle - The X GenerationAnd Baby Boomers Compared In Different Cultural contexts, Leadership And Organization Development Journal*, Vol. 26, No.1, Pp.35-50.
- Madison, K., Holt, D.T., Kellermanns, F.W., Dan Ranft, A.L., 2016. *Viewing Family Firm Behavior And Governance Through The Lens Of Agency And Stewardship Theory*, Vol 29(1), 65-93
- Caspersz, D Dan Thomas, J. 2014. *DevelopingPositivity In Family Business Leaders*, Vol 28(1), 60-75.
- Cater III, J.J., Kidwell, R.E., Dan Camp, K.M., 2016. *Successor Team Dynamics In Family Firms*, Vol 29(3), 301-326.
- Meier, O Dan Schier, G. 2016. *The Early Succession StageOf A Family Firm: Explorinng The Role Of Agency Rationales And Stewardship Attitudes*, Vol 29(3), 256-277.
- Dodd, S.D. Dan Dyck, B. 2015. *Agency, Stewardship, And The Universal-Family Firm: A Qualitative Historical Analysis*, Vol 28(4), 312-333.
- Zachary, R.K., Danes, S.M. Dan Stafford, K. 2013. *Extension Of The Sustainable Family Business Theory: Operationalization And Application*, Vol 23(8), 507-553.
- Gading Murni (2017). Profile Perusahaan. Diambil dari <http://www.gadingmurniputra.co.id/>. Pada tanggal 12 Juni, jam 16.00 WIB.
- Ciputra Group(2017). Profile Perusahaan. Diambil dari <http://www.ciputra.com/>. Pada tanggal 12 Juni, jam 16.00 WIB.