

Cognitive Trust di Dalam Bisnis Keluarga (Studi Kasus pada PT Dharma Samudera Fishing Industries tbk.)

Christina
Teddy Saputra
Paulina

Universitas Ciputra Surabaya
e-mail: nana@ciputra.ac.id, teddy.saputra@ciputra.ac.id,
paulina.tjandrawibawa@ciputra.ac.id

Abstract: Family business experts suggested that family business is a cyclical cycle of trust that must be kept and maintained by all members of the family in order to maintain the harmonization of relations between the company and the family. The family business is certainly not immune from the variety of issues that are sometimes difficult to solve. One problem is the mistrust among the members of the family. As a result, it is often family business in decline, even forced to close as a result of the ongoing conflict. This study aims to explore the beliefs, especially cognitive trust of first and second generation at PT Dharma Samudera Fishing Industries Tbk. The method used in this research is qualitative descriptive. Results showed that inter-personal trust and confidence of competence has awakened among first and second generation, but the first generation not yet demonstrated their confidence in the system that strives to be built and run by the second generation. They deepened the distrust their generation gap that occurred and led to the second generation chose to leave the company.

Keywords: cognitive trust, family business, generation gap

PENDAHULUAN

Di Asia Tenggara, 60% perusahaan terbuka (tbk.) merupakan perusahaan keluarga dan pewarisan kepemimpinan dianggap sebagai salah satu prioritas perusahaan (www.pwc.com). Jumlah bisnis keluarga di Indonesia diperkirakan tidak kurang dari 95% dari seluruh bisnis yang ada. Berdasarkan berbagai penelitian, diketahui bahwa di berbagai negara di dunia, 50%-80% bisnis merupakan bisnis keluarga dengan kontribusi yang besar dalam perekonomian (Gomulia, 2013).

PT Dharma Samudera Fishing Industries Tbk. (PT DSFI) merupakan perusahaan keluarga dan termasuk di dalam salah satu dari sedikit perusahaan keluarga yang mampu ber-

tahan selama 50 tahun lebih serta berhasil melewati satu generasi alih kepemimpinan. PT DSFI berdiri pada tahun 1968, dan saat ini telah berkembang menjadi salah satu perusahaan perikanan terbuka di Indonesia. Perusahaan didirikan oleh dua bersaudara yaitu Irwan Sudjiamidjaja yang lahir pada tahun 1940 dan Ridwan Sudjiamidjaja yang lahir pada tahun 1936.

Kepercayaan merupakan salah satu hal yang menjadi kekuatan dari bisnis keluarga. Perusahaan keluarga cenderung dinamis, pengambilan keputusan cepat dan tidak bertele-tele karena didasari oleh kepercayaan sebagai dasar untuk *survival*, mempunyai hubungan personal yang erat dengan seluruh karyawan de-

ngan menabrak jenjang manajemen (Perry, 2000, 97).

Dalam perusahaan keluarga, kepercayaan di antara para anggota keluarga sangatlah penting. Kepercayaan bahwa mereka berkomitmen terhadap perusahaan dan kepercayaan bahwa seluruh anggota keluarga telah menjalankan perannya masing-masing. Para ahli perusahaan keluarga mengemukakan bahwa *cycle of trust* merupakan siklus saling percaya yang wajib dijaga dan dipelihara oleh seluruh anggota keluarga dalam rangka menjaga harmonisasi hubungan antara perusahaan dan keluarga (Marpa, 2011).

Penelitian ini berfokus pada kepercayaan yang diberikan oleh generasi pertama terhadap generasi kedua dan bagaimana generasi kedua memandang kepercayaan yang telah diberikan tersebut. Hal tersebut penting untuk diteliti, mengingat *generation gap* pada PT DSFI belum berhasil dijembatani dan generasi kedua memilih untuk keluar dari perusahaan.

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui *cognitive trust* generasi pertama terhadap generasi kedua dan sebaliknya *cognitive trust* generasi kedua terhadap generasi pertama pada PT Dharma Samudera Fishing Industries Tbk.

TINJAUAN PUSTAKA

Bisnis Keluarga

Bisnis keluarga merupakan sebuah sistem yang kompleks dan terdiri atas tiga interaksi subsistem, yaitu bisnis, keluarga, dan kepemilikan (Tagiuri & Davis dalam Erdem dan Atsan, 2015). Model tiga lingkaran dalam sistem bisnis keluarga dikembangkan oleh Harvard Business School, yaitu oleh Renato Tagiuri dan John Davis pada tahun 1970. Model tiga lingkaran ini menjadi kerangka

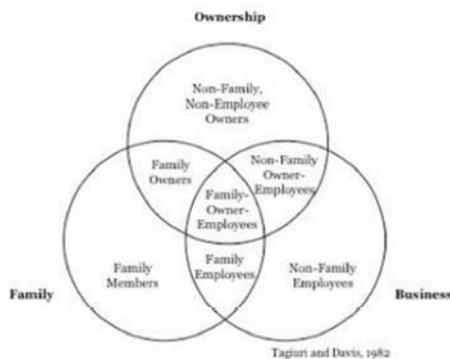
utama untuk memahami sistem di dalam bisnis keluarga. Kerangka ini menjelaskan bahwa ada tiga kelompok yang saling tergantung dan tumpang tindih, membentuk sistem bisnis keluarga. Kelompok-kelompok ini terdiri dari keluarga, bisnis, dan kepemilikan. Sebagai hasil dari tumpang tindih ini, ada tujuh kelompok kepentingan yang terbentuk. Keberhasilan jangka panjang dari sistem bisnis keluarga tergantung pada fungsi dan saling mendukung dari masing-masing kelompok. (<http://johndavis.com/>). Diagram dari model tiga lingkaran ini dapat dilihat pada Gambar 1.

Terdapat berbagai literatur dan penelitian yang mencoba mendefinisikan mengenai bisnis keluarga. Tracey (dalam Wahjono 2009) menyatakan bahwa "*A business is a family business if its owners think it is and want it to be*". Pernyataan tersebut mengandung arti bahwa sebuah bisnis dapat digolongkan sebagai sebuah bisnis keluarga apabila pemiliknya berpikir dan menginginkan usahanya sebagai perusahaan keluarga.

Menurut Susanto (2005), dalam terminologi bisnis, ada dua jenis perusahaan keluarga, yaitu *Family Owned Enterprise* (FOE) dan *Family Business Enterprise* (FBE).

- a. *Family Owned Enterprise* adalah perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Keluarga berperan sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan agar pengelolaan perusahaan berjalan secara profesional. Anggota keluarga sebagai pemilik perusahaan dapat mengoptimalkan diri dalam fungsi pengawasan.
- b. *Family Business Enterprise* adalah perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Baik kepem-

likan maupun pengelolaannya dipegang oleh pihak yang sama, yaitu keluarga.



Sumber: <http://johndavis.com/>

Gambar 1 Lingkaran dalam Perusahaan Keluarga

Kepercayaan di Dalam Bisnis Keluarga

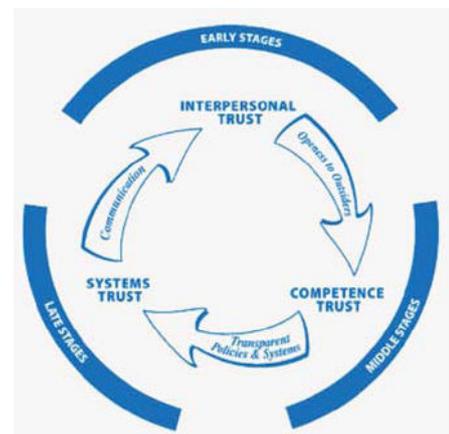
Simanjuntak (2010) mengemukakan bahwa bisnis keluarga tentu tidak luput dari ragam persoalan yang kadang-kadang sulit dipecahkan. Salah satu persoalannya adalah adanya ketidakpercayaan di antara sesama anggota keluarga. Sebagai akibatnya, tidak jarang bisnis keluarga mengalami kemerosotan, bahkan terpaksa tutup akibat konflik yang berkepanjangan.

Bisnis keluarga memiliki dinamika emosional yang lebih rumit dibandingkan bisnis lainnya (Rafaeli dalam Erdem dan Atsan, 2015). Kepercayaan dan loyalitas menjadi faktor yang membedakan bisnis tersebut dari yang lain (Eddleston, Chrisman, Steier, & Chua, 2010; Sundaramurthy, 2008; Eddleston & Morgan, 2014 dalam Erdem dan Atsan, 2015). Carlock dan Ward (dalam Erdem dan Atsan, 2015) menyatakan bahwa kepercayaan merupakan modal dalam bisnis keluarga. Bisnis keluarga menghargai kepercayaan dan menciptakan suasana kepercayaan sebagai dasar perencanaan sistem manajemen yang dijalankan.

Marpa (2011) menyatakan bahwa *cycle of trust* merupakan siklus saling percaya yang

wajib dijaga dan dipelihara oleh seluruh anggota keluarga dalam rangka menjaga harmonisasi hubungan antara perusahaan dan keluarga. Tiga kepercayaan yang wajib saling dijaga sesuai dengan siklusnya adalah *interpersonal trust* atau kepercayaan antar pribadi, *competence trust* atau kepercayaan kompetensi, dan yang terakhir adalah *system trust* yaitu kepercayaan bahwa sistem di dalam perusahaan telah berjalan dengan layak. Siklus kepercayaan tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.

Kepercayaan memiliki dasar kognitif dan afektif (McAllister dalam Erdem dan Atsan,



Sumber: Hewlett (2011)

Gambar 2 Siklus Kepercayaan

2015). Kepercayaan kognitif didasarkan pada kepercayaan terhadap kompetensi, integritas, tanggung jawab, kredibilitas, reliabilitas, dan keterandalan (Ribiere & Sitar dalam Erdem dan Atsan, 2015). Sedangkan kepercayaan afektif dibangun dengan ikatan emosional dan masing-masing pihak menyadari bahwa ikatan emosional tersebut bersifat timbal balik (McAllister dalam Erdem dan Atsan, 2015). Zur (2011) mencoba merangkum berbagai definisi kepercayaan kognitif dan afektif dari berbagai sumber. Berbagai definisi tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Definisi Kepercayaan Kognitif dan Afektif dari Berbagai Literatur Manajemen

Sumber Literatur	Kepercayaan Kognitif	Kepercayaan Afektif
Ladebo (2006)	Kepercayaan kognitif merupakan sebuah evaluasi yang objektif, rasional dan sistematis, dan terkait dengan sasaran menjadi dapat dipercaya	Kepercayaan afektif terkait dengan perasaan, suasana hati atau emosi yang berkaitan dengan sasaran menjadi dapat dipercaya
Ng dan Chua (2006)	Kepercayaan berbasis kognitif bergantung pada penilaian orang lain atas rekam jejak kompetensi dan keterandalan orang tersebut di masa lalu	Kepercayaan afektif tumbuh dari interaksi sosial dengan orang lain, dan merefleksikan kepercayaan terhadap orang lain yang berkembang bersamaan dengan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka
Erngeneli et al. (2007)	Kepercayaan berbasis kognisi memperlakukan kepercayaan atau ketidakpercayaan dengan pihak lain sebagai keputusan rasional berdasarkan pengalaman	Kepercayaan berbasis afektif membutuhkan investasi emosional yang mendalam dalam sebuah hubungan
Chua et al. (2008)	Kepercayaan kognitif melibatkan penilaian yang kalkulatif dan instrumental	Kepercayaan afektif melibatkan empati, hubungan baik dan keterbukaan
Hon dan Lu (2010)	Kepercayaan kognitif terkait dengan kepercayaan individu atas kompetensi dan keterandalan supervisor	Kepercayaan afektif berasal dari perasaan memercayai orang lain dan terkait dengan hubungan timbal balik kepedulian
Wang et al. (2010)	Kepercayaan berbasis kognitif tumbuh atas dasar persepsi terhadap kompetensi, dan keterandalan	Kepercayaan berbasis afektif terjadi sebagai hasil dari pertukaran sosial, yaitu emosi positif yang dihasilkan dari persepsi atas perhatian dan kepedulian memotivasi seseorang untuk terus berbalas manfaat sosioemosional

Sumber: Zur (2011)

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Metode kualitatif digunakan untuk mencari pengertian yang mendalam tentang suatu gejala, fakta, atau realita (Raco, 2010). Sugiyono (2012) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif deskriptif merupakan penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah ter-

kumpul sebagaimana mestinya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan *in-depth interview*, dan berfokus pada *cognitive trust* yang didefinisikan oleh Wang et al (dalam Zur 2011). Proses *interview* kemudian dilanjutkan dengan analisis dan penafsiran data. Informan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bapak Ridwan Sutdjiamidjaja yang merupakan presiden direktur perusahaan sekaligus pendiri PT Dharma Samudera Fishing Industries Tbk.
2. Bapak Ronnie Sutdjiamidjaja yang merupakan direktur operasional sekaligus generasi penerus PT Dharma Samudera Fishing Industries Tbk.

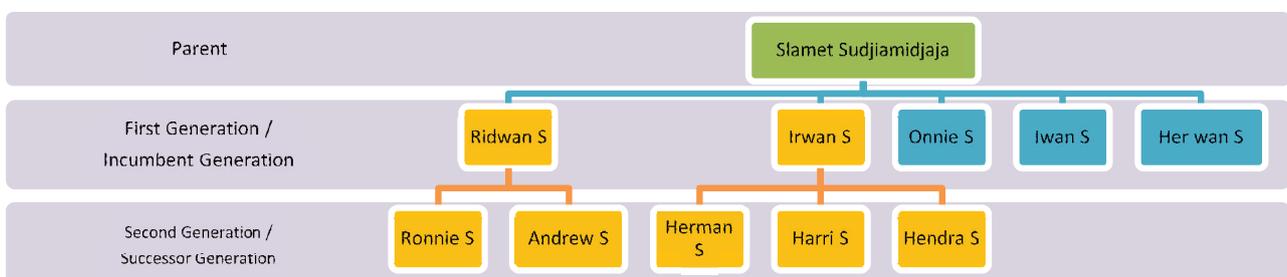
PEMBAHASAN

PT Dharma Samudera Fishing Industries (DSFI) Tbk berdiri pada tahun 1968. Saat ini perusahaan telah berkembang menjadi salah satu perusahaan perikanan terbuka di Indonesia. Perusahaan didirikan oleh dua bersaudara yaitu Irwan sudjiamidjaja yang lahir pada tahun 1940 dan Ridwan Sudjiamidjaja yang lahir pada tahun 1936. Pada kurun waktu 1968-1970, pemerintah berhasil menarik pihak asing untuk berinvestasi di Indonesia. Keadaan ini menjadi peluang bagi eksportir Indonesia untuk meningkatkan penjualan. Irwan dan Ridwan melihat adanya peluang dalam situasi tersebut. Mereka memutuskan untuk membeli sebuah perusahaan eksportir yaitu CV Dharma Bentala yang menjadi cikal bakal PT DSFI Tbk. Seiring berjalannya waktu, perusahaan berhasil menjadi salah satu perusahaan pro-

sesor dan eksportir ikan laut terbesar di Indonesia.

Ridwan memiliki dua orang anak laki-laki yaitu Andrew (1964) dan Ronnie (1966), sedangkan Irwan memiliki tiga orang anak laki laki yaitu Herman (1964), Harri (1966) dan Hendra (1969). Seluruh anak mereka mendapat kesempatan untuk berkuliah di Amerika, bahkan Andrew dan Ronnie menyelesaikan hingga jenjang pendidikan S2 di University of Portland, Amerika Serikat. Setelah menyelesaikan studinya, seluruh anak mereka bergabung dengan perusahaan, dan memperkuat status PT DSFI Tbk yang merupakan bisnis keluarga mereka. Silsilah keluarga Sudjiamidjaja sebagai founder PT DSFI Tbk dapat dilihat pada Gambar 3.

Dalam penelitian sebelumnya Saputra (2016) menuliskan bahwa terjadi *generation gap* antara generasi pertama dan kedua pada PT DSFI Tbk. *Executive* perusahaan PT DSFI Tbk yang merupakan keluarga Sudjiamidjaja memahami adanya *generation gap* yang terjadi di dalam bisnis keluarganya. Sesungguhnya hal ini juga dialami oleh bisnis keluarga kebanyakan karena *generation gap* dapat mudah terlihat terutama dari sisi usia. *Generation gap* yang tidak diatasi dengan baik akan berdampak buruk terhadap proses suksesi per-



* Diagram berwarna kuning adalah keluarga Sudjiamidjaja yang terlibat di dalam perusahaan
 Sumber: Data Diolah

Gambar 3 Silsilah Keluarga Sudjiamidjaja

usaha. Hal yang terjadi pada PT DSFI Tbk adalah generasi kedua lebih banyak mengalah dan tidak mencoba untuk berkomunikasi kepada generasi *incumbent* sebagai upaya mencari pemecahan masalah yang produktif demi perusahaan dan keluarga. Generasi kedua juga memilih untuk keluar dari perusahaan dan memulai bisnis yang baru.

Salah satu hal yang dapat menyebabkan *generation gap* adalah adanya isu mengenai kepercayaan di antara sesama anggota keluarga. Terkait dengan *cognitive trust*, generasi pertama dalam hal ini Ridwan merasa sudah memberi kepercayaan kepada generasi kedua, dan sebaliknya generasi kedua juga mengetahui bahwa generasi pertama sudah memberikan kepercayaan kepada dirinya. Kepercayaan Ridwan kepada Ronnie dalam terlihat dalam pernyataan “Sebenarnya bukan tidak diberi kesempatan dan kepercayaan, kita juga memikirkan *manage* sebagaimana”.

Generasi kedua sadar dan mengetahui bahwa dirinya sudah mendapat kepercayaan dari generasi pertama. Hal ini dapat diketahui dari pernyataan Ronnie, “Saya sih yakin daddy saya tahu saya sudah bekerja keras untuk perusahaan. Saya pikir ini bukan masalah *trust* atau tidak *trust*, ini masalah dad tidak bisa mengelola *trust* menjadi sikap sebagai *business supervisor* saya”

Untuk mendapatkan kepercayaan dari generasi pertama, tentunya Ronnie harus menunjukkan bahwa dirinya dapat diandalkan dan bertanggung jawab. Dalam hal ini, Ronnie merasa sudah cukup menunjukkan hal tersebut dengan bekerja secara baik dan tidak pernah berpaling ke perusahaan lain walaupun dirinya memiliki kapasitas yang cukup dihargai orang lain.

KESIMPULAN

Para ahli perusahaan keluarga mengemukakan bahwa *cycle of trust* merupakan siklus saling percaya yang wajib dijaga dan dipelihara oleh seluruh anggota keluarga dalam rangka menjaga harmonisasi hubungan antara perusahaan dan keluarga (Marpa, 2011). Hasil interview yang dilakukan terhadap Ridwan dan Ronnie sebagai generasi pertama dan kedua pada PT Dharma Samudera Fishing Industries Tbk menunjukkan bahwa kepercayaan antar pribadi (*interpersonal trust*) dan kepercayaan kompetensi antar generasi telah terbangun. Ditinjau dari sisi kognitifnya, maka dapat disimpulkan bahwa sudah terbangun *cognitive trust* dari generasi pertama terhadap generasi kedua, demikian juga sebaliknya generasi kedua terhadap generasi pertama. Namun generasi pertama belum menunjukkan adanya kepercayaan terhadap sistem yang dibangun dan dijalankan oleh generasi kedua. Belum adanya kepercayaan terhadap sistem yang dibangun, memperburuk *generation gap* yang terjadi dan menyebabkan generasi kedua memilih untuk keluar dari perusahaan.

SARAN

Cognitive trust merupakan kepercayaan yang tumbuh atas persepsi terhadap kompetensi dan keterandalan seseorang. Selain kepercayaan terhadap individu dan kompetensi yang dimiliki oleh seseorang, penting juga untuk menumbuhkan rasa percaya terhadap sistem yang sedang dibangun di dalam perusahaan keluarga. Kepercayaan tersebut dapat dibangun dengan memelihara dan mengembangkan integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan. Kelima komponen tersebut merupakan dasar kepercayaan yang penting untuk

menjaga dan mengembangkan bisnis dan juga hubungan keluarga.

Kepercayaan kognitif dan afektif saling terkait satu sama lain. Pada awalnya sebuah hubungan dimulai dengan persepsi atas kepercayaan kognitif yang diterima dan selanjutnya seiring dengan pengalaman yang telah dilalui, kepercayaan tersebut akan bertransformasi menjadi kepercayaan afektif. Kepercayaan bukanlah sesuatu yang hanya berada di ranah kognitif, namun terlebih penting kepercayaan tersebut haruslah dirasakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Davis, J. Three-Circle Model of the Family Business System. Diakses dari <http://johndavis.com/three-circle-model-of-the-family-business-system/>
- Erdem, F dan Atsan, N. 2015. Trust Based Relationship Between Family Members and Long Term Employees of Family-Owned SMEs. *International Business Research*, 8 (4) : 223232
- Gomulia, B. 2013. Bisnis Keluarga di Bandung Bagaimana Mereka Bertahan Berlanjut. *Trikonomika*, 12 (2): 125-133
- Hewlett, J.P. 2011. Trust in Family Business, diakses dari http://eruralfamilies.uwagec.org/Newsreleases/2011_12_NEWSLETTER.pdf
- Marpa, Nyoman. 2011. Membangun Kepercayaan, diakses dari <http://infocfbs.blogspot.co.id/2011/04/membangun-kepercayaan.html>
- Perry, M. 2000. *Small Firm and Networks Economics*, edisi bahasa Indonesia, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Price Waterhouse Cooper (PWC). 2014. Survey Bisnis Keluarga 2014. Retrieved from <http://www.pwc.com/id/en/publications/assets/indonesia-report-family-business-survey-2014.pdf>.
- Raco, J.R. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*. Jakarta: Grasindo.
- Simanjuntak, Agustinus. 2010. Prinsip-Prinsip Manajemen Bisnis Keluarga (Family Business) Dikaitkan dengan Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas (PT). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12 (2): 113-120.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A.B. 2005. *World Class Family Business*. Bandung: PT Mizan Pustaka.
- Wahjono, S.I. 2009. Sukses dalam Perusahaan Keluarga. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 3 (1).
- Zur, A, Leckie, C dan Webster, C.M. 2012. Cognitive and Affective Trust Between Australian Exporters and Their Overseas Buyers. *Australasian Marketing Journal*, 20: 73-79.