MENGELOLA DILEMA ETIKA DALAM PERUSAHAAN KELUARGA: STRATEGI MENJAGA KESELARASAN ANTARA NILAI KELUARGA DAN TUNTUTAN BISNIS MODERN

Anugerah Mardiah Putri[1], Muhammad Chaerul Rizky[2], Hernita Putri Togito[3], Azra Nadiah[4], Sindi Eka Rifani[5], Putri Naila Husna[6]
putrianugrah120@gmail.com[1], mchaerulrizky@dosen.pancabudi.ac.id[2], hernitaputri00@gmail.com[3], azranadia04@gmail.com[4], sindiekarifani@gmail.com[5], husnanaila226@gmail.com[6]
Universitas Pembangunan Panca Budi

ABSTRAK

Perusahaan keluarga memiliki karakteristik unik karena keterlibatan hubungan kekeluargaan dalam pengelolaan bisnis, yang sering kali memunculkan dilema etika dalam praktik organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bentuk-bentuk dilema etika yang muncul dalam perusahaan keluarga, strategi yang digunakan untuk mengelola dilema tersebut, serta dampaknya terhadap keharmonisan hubungan keluarga, kepercayaan karyawan non-keluarga, dan profesionalisme kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam terhadap informan kunci yang terdiri dari pemilik perusahaan, anggota keluarga yang terlibat dalam manajemen, manajer, dan karyawan non-keluarga. Pemilihan informan dilakukan secara purposive sampling hingga mencapai kejenuhan data. Data dianalisis menggunakan analisis tematik melalui tahapan transkripsi, reduksi data, kodefikasi, dan identifikasi tema. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dilema etika dalam perusahaan keluarga terutama terjadi pada penempatan jabatan dan promosi, pembagian tugas dan tanggung jawab, pengelolaan keuangan dan aset perusahaan, serta perbedaan perlakuan antara karyawan keluarga dan non-keluarga. Strategi pengelolaan dilema etika yang diterapkan, seperti komunikasi informal dan musyawarah keluarga, terbukti efektif dalam menjaga keharmonisan hubungan keluarga dan mereduksi konflik jangka pendek. Namun, strategi tersebut masih bersifat parsial dalam membangun kepercayaan karyawan non-keluarga dan meningkatkan profesionalisme kerja. Penelitian ini merekomendasikan penguatan tata kelola formal melalui penerapan standar operasional prosedur, aturan tertulis, struktur organisasi yang jelas, serta peningkatan transparansi dan akuntabilitas sebagai upaya integrasi nilai keluarga dan praktik profesional yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Perusahaan Keluarga, Dilema Etika, Tata Kelola Perusahaan, Profesionalisme Kerja, Etika Bisnis.

ABSTRACT

Family firms possessed unique characteristics due to the involvement of family relationships in business management, which often gave rise to ethical dilemmas in organizational practices. This study aimed to analyze the forms of ethical dilemmas that emerged in family firms, the strategies employed to manage these dilemmas, and their impacts on family harmony, the trust of non-family employees, and work professionalism. This research adopted a descriptive qualitative approach, with data collected through in-depth interviews with key informants consisting of business owners, family members involved in management, managers, and non-family employees. Informants were selected using purposive sampling until data saturation was achieved. The data were analyzed using thematic analysis through the stages of transcription, data reduction, coding, and theme identification. The findings indicated that ethical dilemmas in family firms primarily occurred in job placement and promotion, the distribution of tasks and responsibilities, the management of financial resources and company assets, as well as differences in treatment between family and non-family employees. The strategies applied to manage ethical dilemmas, such as informal communication and family deliberation, were found to be effective in maintaining family harmony and reducing short-term conflicts. However, these strategies remained partial in building organizational trust, particularly among non-family employees, and in enhancing overall work professionalism. This study recommended strengthening formal corporate governance through the implementation of

standard operating procedures, written regulations, clear organizational structures, and increased transparency and accountability as efforts to integrate family values with sustainable professional practices.
Keywords: *Family Firm, Ethical Dilemma, Corporate Governance, Work Professionalism, Business Ethics.*

PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga merupakan bentuk organisasi bisnis yang dominan di Indonesia dan berperan signifikan dalam perekonomian nasional (Lu & Yopie, 2022). Banyak perusahaan manufaktur, termasuk industri foam dan spring bed yang berlokasi di Sunggal, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara, berkembang sebagai bisnis keluarga yang diwariskan lintas generasi. Perusahaan X, yang didirikan pada tahun 1990 dan saat ini dikelola oleh generasi kedua, mencerminkan karakteristik umum perusahaan keluarga yang bertumpu pada nilai-nilai keluarga seperti kepercayaan, loyalitas, komitmen jangka panjang, dan solidaritas internal. Nilai-nilai tersebut sering kali menjadi kekuatan utama perusahaan keluarga dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan usaha (Abdurokhim, 2024).

Dalam praktiknya, nilai keluarga juga berpotensi menimbulkan dilema etika ketika berhadapan dengan tuntutan bisnis modern yang menekankan profesionalisme, transparansi, objektivitas, dan efisiensi (Lu & Yopie, 2022). Kondisi ini menjadikan perusahaan keluarga berada pada posisi yang dilematis, khususnya dalam pengambilan keputusan strategis dan operasional (Bernhard & Labaki, 2021). Dilema etika dalam perusahaan keluarga umumnya muncul ketika keputusan bisnis tidak sepenuhnya didasarkan pada pertimbangan kompetensi dan kinerja, melainkan turut dipengaruhi oleh hubungan kekeluargaan (Rondi et al., 2024).

Misalnya di perusahaan X, penentuan promosi jabatan, pembagian tugas strategis, alokasi sumber daya, serta pengambilan keputusan penting lainnya sering kali melibatkan pertimbangan non-profesional. Situasi tersebut berpotensi menimbulkan konflik antara nilai kekeluargaan dan prinsip manajemen modern (Andini et al., 2024). Ketika kepentingan keluarga lebih dominan, risiko penurunan profesionalisme dan objektivitas menjadi semakin besar (Rizky, 2025). Sebaliknya, penerapan prinsip profesional secara kaku tanpa mempertimbangkan nilai keluarga dapat memicu konflik internal dan merusak keharmonisan hubungan antar anggota keluarga (Ferasso et al., 2025).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa konflik antara nilai keluarga dan tuntutan profesional merupakan sumber utama dilema etika dalam perusahaan keluarga (Kobiyh et al., 2024). Di tengah persaingan industri foam dan spring bed yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi, peningkatan standar produksi, serta penerapan sistem manajemen modern. Namun, proses adaptasi tersebut sering kali menghadapi hambatan karena budaya bisnis keluarga yang telah mengakar cenderung resistif terhadap perubahan (Signori & Fassin, 2023). Kondisi ini menjadikan strategi pengelolaan dilema etika sebagai faktor yang penting dalam menjaga keberlangsungan perusahaan (Rizky, Faried, et al., 2024).

Fenomena dilema etika di Perusahaan X juga tercermin dalam praktik pembagian keuntungan, penggunaan aset perusahaan untuk kepentingan pribadi, perbedaan standar kerja antara karyawan keluarga dan non-keluarga, serta rendahnya transparansi dalam pengambilan keputusan keuangan. Praktik-praktik tersebut umumnya dikaitkan dengan lemahnya tata kelola perusahaan dan tingginya konflik kepentingan internal. Ketidaksetaraan perlakuan antara karyawan keluarga dan non-keluarga dapat menurunkan tingkat kepercayaan, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan (Lu & Yopie, 2022). Dampak jangka panjangnya dapat berupa penurunan kinerja operasional dan daya saing perusahaan, terutama ketika perusahaan pesaing telah menerapkan sistem manajemen yang lebih

profesional (D'Este & Carabelli, 2022).

Meskipun kajian mengenai perusahaan keluarga telah banyak dilakukan, masih terdapat keterbatasan penelitian yang secara spesifik mengkaji pengelolaan dilema etika dengan pendekatan deskriptif-kuantitatif, khususnya dalam industri foam dan spring bed (Rizky, Anwar, & Ardian, 2024). Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berfokus pada isu suksesi, profesionalisasi manajemen, atau konflik internal keluarga, tanpa memberikan gambaran empiris mengenai strategi pengelolaan dilema etika serta dampaknya terhadap keharmonisan internal dan profesionalisme perusahaan (Kobiyh et al., 2024).

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran empiris mengenai bentuk dilema etika yang muncul serta strategi pengelolaannya dalam perusahaan keluarga. Dengan menggunakan pendekatan deskriptif-kuantitatif, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih objektif dan terukur mengenai sejauh mana strategi pengelolaan dilema etika dapat menjaga keselarasan antara nilai keluarga dan tuntutan bisnis modern. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan keluarga serta memperkaya kajian akademik di bidang etika bisnis dan manajemen perusahaan keluarga di Indonesia.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana bentuk-bentuk dilema etika yang muncul dalam perusahaan keluarga pada industri foam dan spring bed (Perusahaan X)?
2. Bagaimana strategi yang diterapkan perusahaan keluarga dalam mengelola dilema etika agar selaras dengan nilai keluarga dan tuntutan bisnis modern?
3. Sejauh mana strategi pengelolaan dilema etika tersebut mampu menjaga keharmonisan internal dan meningkatkan profesionalisme operasional perusahaan?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai dilema etika yang muncul dalam perusahaan keluarga serta strategi yang diterapkan untuk mengelolanya. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan fenomena secara kontekstual berdasarkan pengalaman dan perspektif para pelaku yang terlibat langsung dalam pengambilan keputusan di perusahaan keluarga (Rizky et al., 2025).

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur dan studi literatur. Wawancara dilakukan kepada informan kunci yang dipilih secara purposive, meliputi pemilik perusahaan keluarga, anggota keluarga yang terlibat dalam manajemen, manajer, serta karyawan non-keluarga yang memahami dinamika internal perusahaan. Pemilihan informan didasarkan pada pengalaman langsung dalam menghadapi dilema etika, pemahaman terhadap nilai-nilai keluarga, serta keterlibatan dalam pengambilan keputusan strategis. Jumlah informan berkisar antara 5–8 orang atau hingga mencapai titik kejenuhan data (data saturation). Studi literatur dilakukan dengan menelaah buku teks dan artikel jurnal ilmiah yang relevan dengan topik etika bisnis dan perusahaan keluarga untuk memperkuat landasan teoretis dan mendukung analisis temuan lapangan (Ginting & Rizky, 2025).

Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik melalui beberapa tahap, yaitu transkripsi hasil wawancara, reduksi data, pemberian kode (coding), pengelompokan kode ke dalam tema-tema utama, serta penarikan kesimpulan (Rizky, Anwar, Ardian, et al., 2024). Tema-tema yang diidentifikasi mencakup bentuk dilema etika, konflik antara nilai keluarga dan profesionalisme, serta strategi pengelolaan dilema etika dalam perusahaan keluarga.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, dengan membandingkan informasi

dari berbagai informan, serta member checking, yaitu mengonfirmasi kembali temuan tertentu kepada informan untuk meminimalkan kesalahan interpretasi dan meningkatkan kredibilitas hasil penelitian (Rizky et al., 2025).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bentuk-Bentuk Dilema Etika Dalam Perusahaan Keluarga

1. Dilema Etika dalam Penempatan Jabatan dan Promosi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan jabatan dan proses promosi di Perusahaan X belum sepenuhnya didasarkan pada kompetensi, kinerja, dan pengalaman kerja. Temuan lapangan mengindikasikan bahwa hubungan kekeluargaan masih menjadi salah satu pertimbangan utama dalam pengambilan keputusan terkait promosi dan penugasan posisi strategis. Anggota keluarga pemilik perusahaan cenderung memperoleh posisi penting meskipun dalam beberapa kasus belum memiliki kualifikasi teknis dan manajerial yang setara dengan karyawan non-keluarga yang telah bekerja lebih lama.

Informan dari kalangan manajemen menyatakan bahwa keputusan tersebut sering kali dilandasi oleh kepercayaan keluarga terhadap anggota keluarganya sendiri serta keinginan untuk menjaga keberlanjutan kepemimpinan internal. Namun, kondisi ini memunculkan dilema etika karena di satu sisi perusahaan ingin mempertahankan nilai loyalitas dan kepercayaan keluarga, tetapi di sisi lain dituntut untuk menerapkan prinsip profesionalisme dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Dari perspektif karyawan non-keluarga, kebijakan promosi yang dipengaruhi oleh hubungan keluarga dipersepsikan sebagai bentuk ketidakadilan organisasi. Beberapa informan menyampaikan bahwa kinerja dan dedikasi kerja tidak selalu menjadi faktor penentu utama dalam promosi jabatan, sehingga menimbulkan perasaan kurang dihargai dan berpotensi menurunkan motivasi kerja. Salah satu informan menyatakan bahwa “walaupun sudah lama bekerja dan memahami operasional perusahaan, kesempatan naik jabatan tetap terbatas karena posisi strategis biasanya diberikan kepada keluarga”.

Selain itu, karyawan non-keluarga juga mengungkapkan adanya standar penilaian yang berbeda antara anggota keluarga dan karyawan lainnya. Anggota keluarga dinilai lebih toleran terhadap kesalahan dan mendapatkan ruang pembelajaran yang lebih luas dibandingkan karyawan non-keluarga yang dituntut untuk bekerja secara lebih ketat dan terukur. Kondisi ini memperkuat persepsi bahwa sistem promosi dan penempatan jabatan belum sepenuhnya objektif dan transparan.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa dilema etika dalam penempatan jabatan dan promosi merupakan salah satu persoalan utama dalam Perusahaan X. Dilema ini muncul akibat benturan antara nilai kekeluargaan yang menekankan kepercayaan dan loyalitas dengan tuntutan profesionalisme yang menuntut keadilan, objektivitas, dan meritokrasi dalam pengelolaan organisasi.

2. Dilema Etika dalam Pengelolaan Keuangan dan Aset Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan pembagian tugas dan tanggung jawab antara karyawan yang berasal dari anggota keluarga dan karyawan non-keluarga di Perusahaan X. Temuan lapangan mengindikasikan bahwa karyawan keluarga cenderung memperoleh fleksibilitas yang lebih besar dalam pelaksanaan tugas, baik dari segi jam kerja maupun tingkat tanggung jawab operasional. Sebaliknya, karyawan non-keluarga umumnya menerima beban kerja yang lebih terstruktur dan dituntut untuk memenuhi target kerja yang lebih jelas dan ketat.

Perbedaan tersebut juga diperkuat oleh ketidakjelasan standar kerja yang berlaku secara formal dan merata. Berdasarkan hasil wawancara, belum terdapat pembagian tugas dan uraian jabatan yang tertulis secara rinci dan konsisten untuk seluruh karyawan.

Akibatnya, penugasan sering kali bersifat situasional dan sangat bergantung pada arahan langsung dari pimpinan atau anggota keluarga pemilik perusahaan. Kondisi ini menimbulkan ambiguitas peran, terutama bagi karyawan non-keluarga yang harus menjalankan beberapa fungsi sekaligus tanpa kejelasan batas tanggung jawab.

Beberapa informan menyampaikan bahwa ketidakjelasan standar kerja tersebut menyebabkan ketimpangan dalam evaluasi kinerja. Karyawan non-keluarga merasa bahwa mereka dituntut untuk bekerja lebih keras dengan tingkat pengawasan yang lebih tinggi, sementara anggota keluarga memperoleh toleransi yang lebih besar terhadap keterlambatan atau kesalahan dalam menjalankan tugas. Salah satu informan mengungkapkan bahwa "pekerjaan sering bertambah, tapi tidak selalu jelas itu tanggung jawab siapa, dan biasanya yang non-keluarga harus menyesuaikan".

Perbedaan beban kerja dan ketidakjelasan standar tersebut berdampak pada motivasi kerja karyawan non-keluarga. Sebagian informan mengaku mengalami penurunan semangat kerja karena merasa kontribusi mereka tidak diimbangi dengan pembagian tanggung jawab yang adil. Dalam jangka panjang, kondisi ini berpotensi memengaruhi komitmen kerja, loyalitas, serta iklim kerja secara keseluruhan di lingkungan perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa dilema etika dalam pembagian tugas dan tanggung jawab menjadi isu penting yang memengaruhi dinamika internal Perusahaan X.

3. Dilema Etika dalam Pengelolaan Keuangan dan Aset Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan adanya dilema etika dalam pengelolaan keuangan dan pemanfaatan aset perusahaan di Perusahaan X. Temuan lapangan mengindikasikan bahwa aset perusahaan, seperti kendaraan operasional, fasilitas produksi, dan sumber daya pendukung lainnya, dalam beberapa situasi digunakan untuk kepentingan pribadi anggota keluarga pemilik perusahaan. Penggunaan aset tersebut umumnya tidak disertai dengan pencatatan formal atau mekanisme penggantian biaya yang jelas, sehingga sulit dibedakan antara kepentingan perusahaan dan kepentingan pribadi.

Selain itu, hasil wawancara mengungkapkan bahwa proses pengambilan keputusan keuangan cenderung bersifat tertutup dan terpusat pada lingkaran keluarga inti. Karyawan non-keluarga, termasuk pihak manajerial, memiliki keterbatasan akses terhadap informasi terkait kebijakan keuangan strategis, seperti pengalokasian anggaran, penggunaan laba, maupun prioritas investasi perusahaan. Minimnya transparansi tersebut menyebabkan karyawan sulit memahami dasar pertimbangan di balik keputusan keuangan yang diambil oleh pimpinan perusahaan.

Kondisi ini memengaruhi persepsi keadilan karyawan, khususnya karyawan non-keluarga. Beberapa informan menyampaikan bahwa ketidakjelasan batas antara keuangan pribadi dan keuangan perusahaan menimbulkan keraguan terhadap akuntabilitas pengelolaan keuangan. Salah satu informan menyatakan bahwa "kadang sulit membedakan mana kebutuhan perusahaan dan mana urusan pribadi, karena tidak semua keputusan keuangan disampaikan secara terbuka". Persepsi tersebut menimbulkan rasa ketidakadilan dan berpotensi mengurangi tingkat kepercayaan karyawan terhadap manajemen.

Lebih lanjut, karyawan non-keluarga menilai bahwa minimnya transparansi dalam pengelolaan keuangan dapat berdampak pada iklim kerja dan hubungan internal. Ketika keputusan keuangan dianggap tidak terbuka dan tidak konsisten, karyawan cenderung bersikap pasif dan enggan memberikan masukan. Temuan ini menunjukkan bahwa dilema etika dalam pengelolaan keuangan dan aset perusahaan merupakan salah satu isu penting yang memengaruhi kepercayaan, rasa keadilan, dan stabilitas hubungan kerja di Perusahaan X.

4. Perbedaan Perlakuan antara Karyawan Keluarga dan Non-Keluarga

Hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan perlakuan yang dirasakan antara karyawan keluarga dan karyawan non-keluarga di Perusahaan X. Temuan lapangan mengindikasikan bahwa penerapan aturan kerja belum sepenuhnya berlaku secara setara bagi seluruh karyawan. Karyawan non-keluarga cenderung diwajibkan untuk mematuhi peraturan kerja secara lebih ketat, terutama terkait kedisiplinan waktu, target kinerja, dan prosedur operasional. Sementara itu, anggota keluarga pemilik perusahaan memperoleh fleksibilitas yang lebih besar dalam penerapan aturan tersebut.

Perbedaan perlakuan tersebut juga tercermin dalam tingkat toleransi terhadap kesalahan kerja. Berdasarkan hasil wawancara, kesalahan yang dilakukan oleh karyawan keluarga umumnya ditanggapi dengan pendekatan yang lebih permisif dan bersifat pembinaan informal. Sebaliknya, kesalahan yang dilakukan oleh karyawan non-keluarga lebih sering mendapatkan teguran langsung dan dinilai sebagai pelanggaran terhadap standar kerja. Salah satu informan mengungkapkan bahwa "kalau yang keluarga biasanya masih dimaklumi, tapi kalau non-keluarga kesalahan kecil bisa langsung ditegur".

Ketimpangan aturan dan perbedaan toleransi kesalahan tersebut berimplikasi pada iklim kerja di lingkungan perusahaan. Beberapa karyawan non-keluarga menyampaikan bahwa kondisi tersebut menimbulkan rasa kurang nyaman dan ketidakpastian dalam bekerja. Perasaan diperlakukan secara tidak setara menyebabkan sebagian karyawan menjadi lebih berhati-hati, pasif, dan enggan menyampaikan pendapat atau inisiatif baru. Dalam jangka panjang, situasi ini berpotensi menurunkan rasa kebersamaan, kepercayaan antar karyawan, serta kualitas hubungan kerja antara karyawan keluarga dan non-keluarga.

Temuan ini menunjukkan bahwa perbedaan perlakuan dalam penerapan aturan dan penanganan kesalahan menjadi salah satu bentuk dilema etika yang memengaruhi iklim kerja di Perusahaan X. Ketidaksetaraan tersebut tidak hanya berdampak pada persepsi keadilan karyawan, tetapi juga berpotensi memengaruhi keharmonisan internal dan efektivitas kerja organisasi secara keseluruhan.

DISKUSI

Analisis Dilema Etika dalam Perspektif Teori Perusahaan Keluarga

Temuan penelitian menunjukkan bahwa dilema etika dalam Perusahaan X muncul sebagai konsekuensi dari karakteristik unik perusahaan keluarga, di mana kepemilikan, pengelolaan, dan hubungan emosional keluarga saling tumpang tindih. Kondisi ini menyebabkan proses pengambilan keputusan tidak hanya didasarkan pada pertimbangan ekonomi dan profesional, tetapi juga pada nilai kekeluargaan, loyalitas, serta kepentingan menjaga harmoni internal (Çetin, 2021). Ketika perusahaan dihadapkan pada tuntutan bisnis modern yang menekankan objektivitas, transparansi, dan efisiensi, perbedaan orientasi tersebut memunculkan dilema etika yang sulit dihindari (Abdullah et al., 2023).

Dalam perspektif konflik kepentingan keluarga dan perusahaan, dilema etika muncul ketika kepentingan keluarga pemilik tidak selalu sejalan dengan kepentingan organisasi secara keseluruhan. Temuan mengenai penempatan jabatan berbasis hubungan keluarga, penggunaan aset perusahaan untuk kepentingan pribadi, serta perbedaan perlakuan antara karyawan keluarga dan non-keluarga menunjukkan adanya prioritas kepentingan keluarga yang berpotensi mengorbankan prinsip keadilan dan profesionalisme. Kondisi ini sejalan dengan pandangan yang menegaskan bahwa kepemilikan keluarga sering menciptakan standar etika ganda, di mana tindakan yang dianggap dapat diterima secara internal keluarga belum tentu dapat dibenarkan secara etis dalam organisasi bisnis (Nwuke & Adeola, 2023).

Dari sudut pandang agency theory, perusahaan keluarga memiliki dinamika yang berbeda dibandingkan perusahaan non-keluarga. Dalam teori agensi klasik, konflik muncul antara pemilik (principal) dan manajer (agent). Namun, dalam perusahaan keluarga, konflik justru sering terjadi antara anggota keluarga pemilik dan karyawan non-keluarga atau

antaranggota keluarga itu sendiri. Meskipun kepemilikan keluarga dapat mengurangi konflik agensi tradisional, hal tersebut justru berpotensi menimbulkan konflik agensi baru berupa penyalahgunaan wewenang, nepotisme, dan lemahnya pengawasan internal (Ferasso et al., 2025). Temuan penelitian ini memperkuat pandangan tersebut, khususnya dalam praktik pengelolaan keuangan dan pembagian tugas yang belum sepenuhnya akuntabel.

Dilema etika dalam Perusahaan X juga dapat dipahami melalui konsep ethical dilemma in family firms, yaitu situasi ketika perusahaan harus memilih antara keputusan yang etis secara profesional dan keputusan yang dianggap benar secara moral oleh keluarga pemilik (Reck et al., 2022). Dilema etika dalam perusahaan keluarga sering kali tidak bersifat hitam-putih, melainkan berada pada wilayah abu-abu yang dipengaruhi oleh nilai, emosi, dan relasi jangka panjang antaranggota keluarga (Bernhard & Labaki, 2021). Hal ini tercermin dalam temuan penelitian, di mana toleransi kesalahan yang berbeda dan ketimpangan aturan dianggap sebagai bentuk menjaga keharmonisan keluarga, meskipun berdampak negatif terhadap persepsi keadilan karyawan non-keluarga.

Temuan penelitian ini juga konsisten dengan hasil penelitian di Indonesia. Penelitian menunjukkan bahwa lemahnya tata kelola dan dominasi keluarga dalam pengambilan keputusan sering menjadi sumber dilema etika dalam perusahaan keluarga di Indonesia (Lu & Yopie, 2022). Sementara itu, ditemukan bahwa perlakuan yang tidak setara antara karyawan keluarga dan non-keluarga berdampak signifikan terhadap kepercayaan dan iklim kerja organisasi (Abdurokhim, 2024). Studi juga menegaskan bahwa resistensi perusahaan keluarga terhadap profesionalisasi manajemen memperbesar potensi konflik kepentingan dan dilema etika, terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia dan keuangan (Signori & Fassin, 2023).

Dilema etika yang muncul dalam Perusahaan X bukanlah fenomena yang berdiri sendiri, melainkan bagian dari pola umum perusahaan keluarga yang sedang berada dalam fase transisi menuju sistem manajemen modern. Ketidakjelasan batas antara kepentingan keluarga dan kepentingan perusahaan, lemahnya mekanisme tata kelola formal, serta dominasi nilai kekeluargaan dalam pengambilan keputusan menjadi faktor utama yang memicu dilema etika. Analisis ini memperkuat argumentasi bahwa pengelolaan dilema etika dalam perusahaan keluarga memerlukan keseimbangan antara nilai keluarga dan penerapan prinsip tata kelola yang profesional dan transparan.

Strategi Pengelolaan Dilema Etika dalam Perusahaan Keluarga

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perusahaan X telah menerapkan berbagai strategi untuk mengelola dilema etika yang muncul akibat benturan antara nilai keluarga dan tuntutan bisnis modern. Strategi-strategi tersebut berkembang secara bertahap dan sebagian besar masih bersifat informal, menyesuaikan dengan karakter perusahaan keluarga yang menjunjung tinggi hubungan kekeluargaan dan keharmonisan internal. Meskipun demikian, strategi yang diterapkan menunjukkan adanya upaya untuk menjaga keseimbangan antara kepentingan keluarga dan profesionalisme organisasi.

1. Strategi Komunikasi Internal dan Musyawarah Keluarga

Salah satu strategi utama yang digunakan Perusahaan X dalam mengelola dilema etika adalah melalui komunikasi internal yang intensif dan musyawarah keluarga. Temuan penelitian menunjukkan bahwa komunikasi informal, baik dalam forum kerja maupun di luar jam kerja, menjadi sarana utama dalam menyampaikan perbedaan pandangan dan menyelesaikan konflik yang berkaitan dengan pengambilan keputusan etis. Pola komunikasi ini memungkinkan anggota keluarga dan pihak manajerial untuk membahas persoalan sensitif tanpa harus melalui mekanisme formal yang kaku.

Musyawarah keluarga digunakan sebagai mekanisme penyelesaian konflik ketika muncul perbedaan kepentingan antara anggota keluarga atau antara keluarga dan karyawan

non-keluarga. Pendekatan ini dinilai efektif dalam menjaga keharmonisan hubungan internal karena keputusan diambil melalui kesepakatan bersama dan mempertimbangkan nilai kekeluargaan. Strategi ini sejalan dengan karakteristik perusahaan keluarga yang menempatkan relasi jangka panjang dan kepercayaan sebagai landasan utama pengelolaan organisasi.

Namun demikian, temuan penelitian juga menunjukkan keterbatasan dari strategi ini. Musyawarah yang bersifat informal sering kali tidak menghasilkan keputusan yang konsisten dan terdokumentasi dengan baik. Selain itu, dominasi suara anggota keluarga tertentu berpotensi memengaruhi objektivitas hasil musyawarah, sehingga keputusan yang diambil belum sepenuhnya mencerminkan prinsip keadilan dan profesionalisme. Kondisi ini menunjukkan bahwa komunikasi informal dan musyawarah keluarga efektif untuk menjaga harmoni, tetapi memiliki keterbatasan dalam menjamin konsistensi etika organisasi dalam jangka panjang.

2. Penyeimbangan Nilai Keluarga dan Profesionalisme

Strategi lain yang diterapkan Perusahaan X adalah upaya menyeimbangkan nilai keluarga dengan tuntutan profesionalisme. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan mulai menerapkan kriteria kerja tertentu, seperti pengalaman, tanggung jawab, dan capaian kinerja, dalam pembagian tugas dan penilaian kerja. Upaya ini dilakukan sebagai respons terhadap meningkatnya kompleksitas bisnis dan tuntutan efisiensi operasional.

Meskipun demikian, penerapan kriteria profesional tersebut masih disertai dengan batas toleransi terhadap nilai keluarga. Anggota keluarga pemilik perusahaan tetap diberikan ruang adaptasi dan pembelajaran yang lebih luas dibandingkan karyawan non-keluarga. Batas toleransi ini dipandang sebagai bentuk perlindungan terhadap keharmonisan keluarga dan keberlanjutan kepemimpinan internal. Temuan ini menunjukkan bahwa profesionalisme di Perusahaan X tidak diterapkan secara absolut, melainkan disesuaikan dengan nilai dan budaya keluarga.

Proses transisi menuju sistem yang lebih profesional berlangsung secara bertahap dan belum sepenuhnya terlembagakan. Perusahaan masih berada pada fase peralihan, di mana nilai keluarga dan praktik profesional berjalan berdampingan. Kondisi ini mencerminkan dilema khas perusahaan keluarga yang berusaha beradaptasi dengan tuntutan bisnis modern tanpa harus mengorbankan identitas dan nilai kekeluargaan yang telah menjadi fondasi perusahaan sejak awal berdiri.

3. Penguatan Tata Kelola Perusahaan

Hasil penelitian juga menunjukkan adanya kesadaran internal mengenai pentingnya penguatan tata kelola perusahaan sebagai strategi jangka panjang dalam mengelola dilema etika. Kebutuhan akan standar operasional prosedur (SOP), aturan tertulis, dan struktur organisasi yang jelas mulai dipandang sebagai solusi untuk mengurangi ambiguitas peran dan potensi konflik kepentingan.

Penerapan SOP dan aturan tertulis diharapkan dapat menjadi pedoman bersama dalam pembagian tugas, penilaian kinerja, serta pengelolaan keuangan dan aset perusahaan. Dengan adanya aturan yang jelas dan terdokumentasi, keputusan bisnis diharapkan tidak lagi sepenuhnya bergantung pada pertimbangan subjektif atau hubungan kekeluargaan semata. Selain itu, struktur organisasi yang lebih formal memungkinkan adanya pembagian wewenang dan tanggung jawab yang lebih tegas antara anggota keluarga dan karyawan profesional.

Namun demikian, temuan penelitian menunjukkan bahwa penguatan tata kelola ini masih menghadapi tantangan, terutama terkait resistensi terhadap perubahan dan kekhawatiran akan berkurangnya fleksibilitas keluarga dalam mengelola perusahaan. Strategi penguatan tata kelola di Perusahaan X masih bersifat bertahap dan memerlukan

komitmen jangka panjang agar dapat berjalan efektif tanpa mengganggu keharmonisan internal.

Dampak Strategi Pengelolaan Dilema Etika

Strategi yang diterapkan Perusahaan X untuk mengelola dilema etika memiliki berbagai dampak yang signifikan terhadap hubungan internal keluarga, kepercayaan karyawan non-keluarga, dan tingkat profesionalisme kerja. Dampak tersebut tidak sepenuhnya linier positif atau negatif, melainkan berada dalam rentang yang menunjukkan efektivitas parsial dan kebutuhan penguatan lebih lanjut.

1. Dampak terhadap Keharmonisan Hubungan Keluarga

Strategi komunikasi internal dan musyawarah keluarga terbukti memperkuat keharmonisan hubungan keluarga dalam jangka pendek. Dengan mengutamakan dialog dan penyelesaian konflik secara kekeluargaan, perusahaan berhasil mencegah eskalasi konflik yang merusak hubungan emosional antara anggota keluarga. Temuan ini selaras dengan penelitian yang menyatakan bahwa pengelolaan konflik dalam perusahaan keluarga berfokus pada pelestarian hubungan personal sekaligus mempertahankan kohesi keluarga dalam bisnis (D'Este & Carabelli, 2022).

Namun demikian, musyawarah informal memiliki keterbatasan karena keputusan cenderung tidak terdokumentasi dan berulang-ulang diputuskan secara subyektif, sehingga terkadang solusi cepat untuk konflik tidak menjamin keberlanjutan keharmonisan dalam jangka panjang (Ardyan et al., 2023). Hal ini sejalan dengan temuan penelitian di Indonesia yang menunjukkan bahwa kultur informal dalam perusahaan keluarga dapat menghambat profesionalisme dan standar kerja formal sekaligus menimbulkan ketidakjelasan dalam prosedur pengambilan keputusan etis (Lu & Yopie, 2022). Sebagai contoh, studi Tata Kelola dan Kinerja Perusahaan Keluarga di Indonesia mengungkapkan bahwa keterlibatan keluarga yang kuat dapat berpengaruh ambigu terhadap kinerja struktural perusahaan jika tidak seimbang dengan mekanisme formal yang efektif (Lu & Yopie, 2022).

2. Dampak terhadap Kepercayaan Karyawan Non-Keluarga

Strategi komunikasi yang dilakukan secara informal dan dominasi nilai keluarga cenderung memberikan pengaruh ganda pada kepercayaan karyawan non-keluarga. Di satu sisi, keterlibatan manajemen keluarga dalam dialog internal menunjukkan itikad baik untuk memperhatikan suara semua pihak. Namun, karena mekanisme formal misalnya SOP dan struktur yang jelas masih lemah, karyawan non-keluarga sering kali merasa keputusan strategis masih bias kepada kelompok keluarga.

Kondisi ini menyebabkan rasa kepercayaan karyawan non-keluarga tidak sepenuhnya meningkat karena mereka memandang proses pengambilan keputusan masih kurang transparan dan adil (Ardyan et al., 2023). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa persepsi ketidakadilan dalam perusahaan keluarga dapat berdampak negatif terhadap loyalitas dan komitmen kerja karyawan non-keluarga (Signori & Fassin, 2023).

Temuan ini mendukung argumentasi bahwa meskipun praktik tata kelola keluarga dapat menciptakan iklim kerja yang hangat, hal itu tidak otomatis diterjemahkan sebagai kepercayaan operasional jika struktur formal dan transparansi internal belum memadai (Lu & Yopie, 2022).

3. Dampak terhadap Profesionalisme Kerja

Penerapan kriteria kerja dan upaya penyeimbangan nilai keluarga dengan profesionalisme menunjukkan dampak positif namun parsial terhadap profesionalisme operasional perusahaan. Upaya formalasi standar kerja seperti kriteria evaluasi kinerja mulai diimplementasikan, tetapi masih dibatasi oleh toleransi khusus terhadap anggota keluarga yang belum memenuhi kualifikasi profesional. Ini mencerminkan bahwa profesionalisme belum sepenuhnya terinternalisasi sebagai budaya perusahaan.

Temuan ini konsisten dengan literatur yang menyatakan bahwa perusahaan keluarga berada dalam fase transisi antara governance berbasis relasi personal dan governance berbasis aturan profesional (Ferasso et al., 2025). Dalam transisi tersebut, profesionalisme seringkali diadopsi secara bertahap dan selektif untuk menjaga keseimbangan dengan nilai keluarga (Kobiyh et al., 2024).

Studi di Indonesia juga memperlihatkan bahwa tata kelola yang lemah dapat menjadi kendala signifikan terhadap efektivitas kerja formal, terutama ketika peran keluarga masih dominan dalam pengambilan keputusan tanpa kontrol dan akuntabilitas yang kuat (Lu & Yopie, 2022).

Berdasarkan temuan empiris dan telaah literatur, strategi pengelolaan dilema etika yang diterapkan oleh Perusahaan X dapat dikategorikan efektif secara jangka pendek dalam menjaga keharmonisan relasi keluarga serta mereduksi konflik yang bersifat langsung. Namun demikian, strategi tersebut masih bersifat parsial dalam membangun kepercayaan organisasi, khususnya di kalangan karyawan non-keluarga, yang disebabkan oleh keterbatasan keterbukaan informasi dan belum optimalnya penguatan mekanisme formal.

Masih diperlukan penguatan yang signifikan pada aspek tata kelola perusahaan, seperti penyusunan dan penerapan standar operasional prosedur, dokumentasi keputusan strategis, evaluasi kinerja yang independen, serta peningkatan transparansi keuangan, guna mendorong profesionalisme kerja secara menyeluruh. Secara keseluruhan, strategi yang ada menunjukkan adanya kemajuan awal menuju proses profesionalisasi, namun masih memerlukan integrasi yang lebih kuat antara nilai-nilai keluarga dan praktik tata kelola modern agar dampaknya bersifat konsisten dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa dilema etika dalam perusahaan keluarga muncul akibat benturan antara nilai kekeluargaan dan tuntutan profesionalisme bisnis modern. Pada Perusahaan X, dilema etika tercermin dalam penempatan jabatan, pembagian tugas, pengelolaan keuangan, serta perbedaan perlakuan antara karyawan keluarga dan non-keluarga. Strategi pengelolaan dilema etika yang diterapkan, seperti komunikasi informal, musyawarah keluarga, dan upaya awal profesionalisasi, terbukti efektif dalam menjaga keharmonisan hubungan keluarga. Namun, strategi tersebut masih bersifat parsial dan belum sepenuhnya mampu meningkatkan kepercayaan karyawan non-keluarga serta profesionalisme kerja secara konsisten. Penguatan tata kelola formal menjadi kebutuhan penting agar nilai keluarga dan kepentingan organisasi dapat berjalan selaras dan berkelanjutan.

Berdasarkan temuan penelitian, perusahaan keluarga disarankan untuk memperkuat sistem tata kelola melalui penyusunan standar operasional prosedur, aturan tertulis, dan struktur organisasi yang jelas guna meminimalkan subjektivitas dalam pengambilan keputusan. Penerapan kriteria kerja yang transparan dan adil perlu dilakukan secara konsisten bagi seluruh karyawan, baik keluarga maupun non-keluarga, untuk meningkatkan kepercayaan dan profesionalisme kerja. Selain itu, mekanisme komunikasi dan musyawarah keluarga sebaiknya dilengkapi dengan dokumentasi keputusan agar menghasilkan konsistensi kebijakan jangka panjang. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian dengan pendekatan kuantitatif atau studi komparatif pada sektor industri lain guna memperoleh gambaran yang lebih luas mengenai pengelolaan dilema etika dalam perusahaan keluarga di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, H. O., Atshan, N., Al-Abrrow, H., Alnoor, A., Valeri, M., & Erkol Bayram, G. (2023).

Leadership styles and sustainable organizational energy in family business: modeling non-compensatory and nonlinear relationships. Journal of Family Business Management, 13(4), 1104–1131.
Abdurokhim, A. (2024). Suksesi kepemimpinan perusahaan keluarga di Indonesia. Cakrawala Repositori IMWI, 7(1), 449–454.
Andini, A. N., Abdillah, F., & Bramantyo, P. L. (2024). Hubungan Konflik Pekerjaan Dan Keluarga Dengan Kesempatan Promosi Jabatan Pada Karyawan Wanita Di Sektor Pertambangan. Journal of Syntax Literate, 7(1), 161–175.
Ardyan, E., Sutrisno, T. F., & Padmawidjaja, L. (2023). New value creation and family business sustainability: Identification of an intergenerational conflict resolution strategy. Heliyon, 9(5), 34–47.
Bernhard, F., & Labaki, R. (2021). Moral emotions in family businesses: Exploring vicarious guilt of the next generation. Family Business Review, 34(2), 193–212.
Çetin, M. (2021). The relation between religiosity, family cohesion and ethical leadership: a study of family firms in Turkey. Journal of Family Business Management, 11(4), 333–354.
D'Este, C., & Carabelli, M. (2022). Family ownership and risk: the role of family managers. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 22(6), 1161–1177.
Ferasso, M., Beliaeva, T., Kraus, S., Jones, P., & Gössling, T. (2025). Family Business Ethics: A Literature Review and Research Agenda. Journal of Business Ethics, 2(2), 141–159.
Ginting, T. K. J., & Rizky, M. C. (2025). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Stress Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Asn Kejaksaan Negeri Tanjung Balai. Majalah Ekonomi, 31(1), 145–158.
Kobiyh, M., El Amri, A., Eddine, A. S., & Oulfarsi, S. (2024). Literature Review and Theoretical Generalizations of the Ethics Role in Business and Management: Family Business as a Case Study. Business Ethics and Leadership, 8(1), 93–106.
Lu, S., & Yopie, S. (2022). Tata Kelola dan Kinerja Perusahaan Keluarga di Indonesia. E-Jurnal Akuntansi, 32(11), 3212–3228.
Nwuke, O., & Adeola, O. (2023). Leadership transition and survival strategies for family-owned SMEs in an emerging economy. Journal of Family Business Management, 13(4), 1343–1365.
Reck, F. S., Fischer, D., & Brettel, M. (2022). Ethical decision-making in family firms: The role of employee identification. Journal of Business Ethics, 180(2), 651–673.
Rizky, M. C. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Puskesmas Hutabargot. Jurnal GICI Jurnal Keuangan Dan Bisnis, 17(1), 122–133.
Rizky, M. C., Anwar, Y., & Ardian, N. (2024). The Impact Of Organizational Culture & Gender Awareness On Women's Involvement In The Blue Economy. PROSIDING FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS DHARMAWANGSA, 90–98.
Rizky, M. C., Anwar, Y., & Ardian, N. (2025). The Gendered Dynamics of the Blue Economy: Women's Contribution to Sustainable Development in Coastal Communities. International Review of Management and Marketing, 15(3), 150–163.
Rizky, M. C., Anwar, Y., Ardian, N., & Suharsono, R. P. (2024). The Influence of Entrepreneurship Training, Entrepreneurial Motivation, and Financing Support on the Development of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Pematang Serai Village, Langkat Regency. International Conference Epicentrum of Economic Global Framework, 585–593.
Rizky, M. C., Faried, A. I., & Purba, E. F. B. (2024). Analysis of The Influence of Motivation And Spiritual Capital on Performance With Competence as A Moderating Variable In MSMES Community of Kwala Serapuh Langkat. Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Keuangan, 5(4), 276–285.
Rondi, E., Magrelli, V., Debellis, F., & De Massis, A. (2024). The evolution of craft work in the strategic development of a family enterprise. Strategic Entrepreneurship Journal, 18(4), 811–840.
Signori, S., & Fassin, Y. (2023). Family members' salience in family business: An identity-based stakeholder approach. Journal of Business Ethics, 183(1), 191–211.