

## MANAJEMEN KONFLIK DALAM PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA PT MITRA INDAH LESTARI

Halim Chandra Chan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236

E-mail: halimchandra77@gmail.com

**Abstrak**— Penelitian ini bertujuan untuk 1) Mengidentifikasi penyebab terjadinya konflik, 2) Dampak bagi perusahaan atas konflik internal dalam PT Mitra Indah Lestari, 3) Mekanisme penyelesaian masalah atas konflik internal pada PT Mitra Indah Lestari. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan metode wawancara. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah *purposive sampling* dan untuk menguji keabsahan data, penulis menggunakan teknik triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan penyebab terjadinya konflik internal dalam PT Mitra Indah Lestari adalah karena ketidaksetujuan salah satu generasi penerus ditunjuk sebagai kepala inventoris dan memiliki sistem imbalan yang berbeda. Konflik internal dalam PT Mitra Indah Lestari berdampak negatif terhadap karyawan karena terjadi pembentukan kubu-kubu yang dalam jangka panjang bisa mempengaruhi performa perusahaan. Penyelesaian konflik internal adalah memberikan pengertian terhadap narasumber keempat bahwa keputusan yang dibuat sudah disepakatin bersama demi pertumbuhan dan peningkatan performa perusahaan.

**Kata Kunci**— *Dampak Konflik, Manajemen Konflik, Penyebab Konflik, Penyelesaian Konflik*

### PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga di Amerika Serikat memiliki kontribusi sebesar 80% Produk Domestik Bruto (PDB) Cooper (2013) (dalam Caputo, Marzi, Pellegrini, & Rialti, 2018). Di sisi lain, Brazil sebagai pemegang perekonomian terbesar di Amerika Latin, tercatat sekitar 65% dari total keseluruhan terdiri dari perusahaan keluarga (Wahjono, Marina, & Widayat, 2018, p. 46). Selaras dengan pernyataan dari Family Firm Institute (2016), di mana perusahaan keluarga secara global mampu menciptakan 70% hingga 90% PDB setiap tahunnya (Susanto, 2016). Hal ini membuktikan tingginya kontribusi perusahaan keluarga terhadap perekonomian suatu negara secara keseluruhan. Tidak hanya di luar negeri, perusahaan keluarga juga memegang peranan penting di perekonomian Indonesia. Menurut PricewaterhouseCoopers (2014), bisnis keluarga di Indonesia mencapai persentase 95% dari total keseluruhan perusahaan yang ada (Supriadi, 2014). Didukung oleh pernyataan dari Indonesia Branding Forum (2016), bahwa partisipasi perusahaan keluarga pada ekonomi Indonesia secara langsung berkontribusi sebesar 25% pada PDB dalam negeri (Pasopati & Audriene, 2016).

Perusahaan keluarga adalah sebuah perusahaan yang dimiliki, dikontrol, dan dijalankan oleh beberapa anggota keluarga (Winardi, 2012 p. 1). Hal ini sangat kontras jika dibandingkan dengan bisnis non-keluarga. Pada penelitian Steier dan Miller (2010), perkembangan bisnis keluarga tidak lepas dari perencanaan suksesi kepemimpinan yang diterapkan dari setiap pemimpin dari setiap generasi (dalam Michel & Kammerlander,

2014). Setiap pemimpin generasi akan merencanakan perencanaan suksesi kepemimpinan yang berbeda tiap generasi dikarenakan adanya pandangan dan keadaan yang berbeda di tiap generasi. Hal ini cenderung menimbulkan suatu konflik yang dapat menghancurkan perusahaan, para pemimpin diharapkan bisa untuk berkomunikasi, berpendapat dan mencari solusi terbaik demi kemajuan perusahaan di masa depan. Penelitian Solomon (2011) menyatakan bahwa tingkat kegagalan dalam perencanaan suksesi perusahaan keluarga sangat tinggi, hanya sepertiga dari bisnis keluarga yang bertahan hingga generasi kedua, dan hanya sekitar 10-15 persen yang bertahan hingga generasi ketiga (dalam Filser, Kraus, & Mark, 2013). Hal ini selaras dengan penemuan dari Vera dan Dean (2005) di mana hanya 30% dari bisnis keluarga yang bertahan hingga generasi kedua, 15% bertahan hingga generasi ketiga, dan hanya 3% hingga generasi keempat (dalam Bozer, Levin, & Santora, 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Michel dan Kammerlander (2014) menemukan bahwa perusahaan keluarga menghadapi masalah khusus dalam perencanaan suksesi seperti membutuhkan waktu yang tepat, menemukan penerus yang tepat, dan mengelola proses suksesi dengan menguntungkan. Hal ini dipicu oleh tidak adanya tradisi jangka panjang dalam keberlangsungan perusahaan yang memperlambat proses suksesi, dengan demikian perencanaan suksesi adalah hal yang prioritas dalam perusahaan keluarga. Keberlangsungan perusahaan keluarga tergantung dari bagaimana proses suksesi yang berjalan dari generasi ke generasi serta bagaimana menyelesaikan masalah internal dengan melakukan komunikasi yang terbuka dengan satu sama lain. Banyak sedikitnya fokus perusahaan keluarga terhadap perencanaan suksesi berdampak langsung pada proses pergantian kepemimpinan antar generasi di perusahaan yang bersangkutan. Perbedaan kepemimpinan dan cara *decision making* juga dapat menjadi faktor penentu keberlangsungan perusahaan tersebut. Pada penelitian Chua, Chrisman, dan Sharma (1999) menyatakan bahwa keluarga dan bisnis berkaitan erat satu sama lain dan bisnis keluarga adalah bisnis yang dikendalikan oleh anggota keluarga dengan tujuan untuk mencapai kesuksesan dan memastikan keberlanjutan bisnis (dalam Mokhber, Gi, Rasid, Vakilbashi, Zamil, & Seng, 2017). Hal ini membuat pendiri dan penerus akan melakukan semaksimal mungkin untuk keberlangsungan hidup bisnis keluarga.

Suksesi kepemimpinan merupakan isu yang paling krusial dalam perusahaan keluarga, ini sangat berdampak pada saat generasi kedua dan ketiga mulai masuk dalam perusahaan. Rencana suksesi yang kurang jelas serta konflik antara calon pengganti adalah contoh isu yang biasanya terjadi dalam perusahaan (Jakarta Consulting Group, 2015). Adanya rencana suksesi yang jelas dalam memilih penerus sangatlah penting, seorang penerus haruslah memiliki kesiapan sebelum menjabat posisi pemimpin. Penerus yang menjabat secara mendadak dapat

mempengaruhi kinerja dari perusahaan tersebut. Hal ini selaras dengan Keating dan Little (1997) yang menyatakan pemilihan suksesor dalam perusahaan keluarga membutuhkan pemahaman khusus tentang faktor-faktor yang mempengaruhi seperti waktu yang tepat, mencari suksesor yang tepat dan mengatur proses suksesi dengan cara yang paling menguntungkan (dalam Schlepffhorst & Moog, 2014).

Perencanaan suksesi kepemimpinan dalam perusahaan keluarga biasanya berpotensi memicu konflik. Pada penelitian Hoelscher (2014) mengungkapkan beberapa contoh konflik yang berujung pada perpecahan perusahaan adalah adanya persaingan antar saudara untuk menduduki posisi pemimpin, perbedaan pendapat mengenai keputusan perusahaan, perselisihan emosi antar generasi dan konflik pribadi (dalam Clercq & Belausteguigoitia, 2015). Didukung oleh pendapat dari Filser et al., (2013) menyatakan pemilihan suksesor susah dicapai karena adanya persaingan antar saudara. Suksesi perusahaan keluarga berhubungan dengan berbagai potensi konflik prokologis yang di pertimbangkan. Ikatan keluarga yang kuat dapat menjadi kunci kesuksesan dalam proses suksesi.

Susanto dan Patricia (2013, p. 122) memberi contoh perusahaan keluarga yang gagal melancarkan suksesi akibat adanya konflik adalah Yeo Hiap Seng Limited (YHS). Merupakan perusahaan multinasional yang tersebar di Amerika, Eropa, Australia dan berpusat di Singapura. Didirikan oleh Yeo Keng Lian di Zhangzhou, RRC, pada tahun 1901. Keng Lian mewariskan YHS kepada anak sulungnya, Thian In setelah 34 tahun berbisnis kecap. YHS bertumbuh pesat hingga menjadi produk unggulan di Zhangzhou. Tekanan politik membuatnya bermigrasi ke Singapura dan melanjutkan bisnis keluarga mereka. YHS berfokus pada modernisasi dan publikasi hingga brand mereka diterima masyarakat. YHS juga merambah pada sektor lain, seperti industri susu kedelai dan minuman kaleng. Tahun demi tahun, generasi ketiga mulai masuk ke dalam perusahaan. Semakin banyaknya anggota keluarga masuk, pada tahun 1956 mereka membagi kepemilikan YHS menjadi 7 bagian. Untuk mempertahankan kekuasaan, mereka mendirikan *holding company* lain pada tahun 1969. Sejalan dengan ekspansi terus menerus, YHS menyatakan diri dalam bursa saham dan menjadi salah satu pemain besar dalam bisnis makanan dan minuman. Semakin banyak anggota keluarga yang masuk, konflik mulai bermunculan seperti perbedaan pandangan dalam manajemen dan investasi. Konflik terbesar muncul dalam kepemimpinan Alan Yeo, anak dari Thian In yang memimpin secara otoriter. Ia meminta beberapa anggota keluarga untuk mundur dari manajemen. Kurangnya komunikasi, hilangnya kepercayaan, dan meningkatnya kekecewaan akan pemimpin menyebabkan perpecahan yang serius dalam keluarga. Beberapa anggota keluarga memilih untuk menjual saham mereka. Di sisi lain, perebutan kepemilikan saham mulai terjadi. Mereka akhirnya membubarkan *holding company* agar anggota keluarga memiliki bagian saham dari YHS. Besarnya konflik dan perpecahan dalam keluarga, YHS pun resmi diambil alih oleh Far East Organization di tahun 1960.

YHS menjadi contoh bagaimana sebuah bisnis keluarga harus kehilangan kendali perusahaan akibat konflik yang berlarut-larut, diperlukan langkah-langkah yang harus diambil agar konflik tersebut tidak membuat perpecahan keluarga. Berdasarkan apa yang telah dikemukakan, penulis tertarik untuk

meneliti konflik dalam perencanaan suksesi di perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga yang akan dijadikan sebagai objek penelitian adalah PT Mitra Indah Lestari.

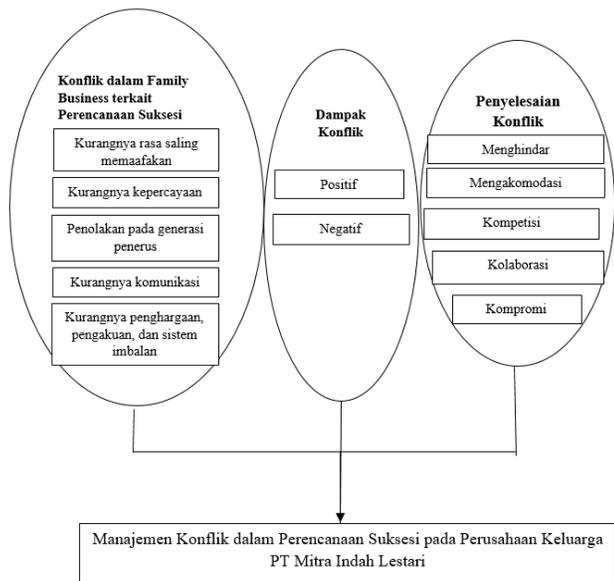
PT Mitra Indah Lestari merupakan perusahaan keluarga yang bergerak di bidang transportasi yang beralamat di jalan Soekarno Hatta Km 2,5 di kota Balikpapan, Kalimantan Timur, Indonesia. PT Mitra Indah Lestari (MIL) termasuk dalam perusahaan keluarga kategori *Family Business Enterprise (FBE)* karena posisi-posisi terpenting di perusahaan seperti pimpinan, manajer keuangan, inventaris, dipegang sendiri oleh anggota keluarga. PT Mitra Indah Lestari berdiri sejak tahun 1980 yang didirikan oleh dua anggota keluarga yaitu David dan Tony. Sebelum menjadi Perseroan terbatas, David dan Tony memulai usaha mereka di bidang jasa sparepart kendaraan roda dua. Adanya keinginan untuk maju, David dan Tony mencoba masuk dalam industri transportasi. Hal ini didukung dengan keahlian mereka yang mampu merangkai dan memperbaiki kendaraan roda dua maupun roda empat, para pendiri mencerminkan kreatifitas mereka dalam merombak bus bekas menjadi baru, bahkan dapat membuat model bus sendiri sesuai permintaan. Selain menjual jasa transportasi darat antar kota, PT MIL juga merakit bus mereka sendiri untuk kepentingan perusahaan. Kehadiran mereka ternyata diterima dengan baik di masyarakat. Dengan bertambahnya relasi, informasi dan modal, terciptalah PT MIL dengan ekspansi pelayanan jasa transportasi delapan kota/kabupaten di sekitar Balikpapan.

Saat ini perusahaan PT Mitra Indah Lestari (MIL) ini masih dipimpin oleh David. Seperti perusahaan keluarga pada umumnya, generasi pertama akan mewariskan perusahaan mereka kepada generasi berikutnya yaitu anak-anak mereka sendiri. Seiring berjalannya waktu, David dan Tony pun mulai merencanakan suksesi kepemimpinan untuk keberlangsungan perusahaan di masa yang akan datang. Salah satu rencana suksesi dari PT MIL adalah mempersiapkan para calon penerus untuk menempuh studi sesuai kebutuhan perusahaan, sebagai contoh, mengambil jurusan akuntansi yang nantinya akan ditempatkan dalam jajaran manajer keuangan dan mengambil jurusan manajemen untuk ditempatkan di bagian manajemen operasional ataupun bagian kepala inventaris. Sebagai anak tertua dari David, Hengky menjadi orang pertama dalam generasi kedua yang masuk kedalam perusahaan keluarga. Sebagai lulusan jurusan akuntansi, ia dipercaya untuk menempati posisi manajer keuangan di PT MIL. Selanjutnya, William, anak kedua dari David pun masuk dan di tempatkan sebagai manajer operasional karena ia telah menyelesaikan studinya di bidang manajemen. Richard, anak pertama dari Tony yang juga merupakan lulusan jurusan manajemen di tempatkan sebagai manajer di bagian kepala inventaris pada saat masuk ke dalam roda perusahaan. Merasa ditempatkan di posisi yang kurang sepadan, muncul-lah rasa ketidakadilan dan ketidaknyamanan yang menjadi awal konflik di PT Mitra Indah Lestari. Adanya persaingan antara calon suksesor dalam memperebutkan jabatan dalam perusahaan yang sebelumnya dipegang oleh profesional, hal ini berpotensi menjadi konflik apabila tidak ada pihak ketiga yang menjadi penengah. Dalam kasus ini, pemilik perusahaan yang juga menjadi orang tua dari kedua belah pihak diharapkan berperan sebagai pihak ketiga yang dapat membantu menyelesaikan konflik ini agar tidak terus berlanjut

**Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka dapat dibentuk rumusan masalah yang diajukan adalah bagaimana manajemen konflik dalam perencanaan suksesi di PT Mitra Indah Lestari Balikpapan?

2.4. Kerangka Penelitian



Sumber: Susanto (2013); Pickering (2000); Thomas-Killman (1972)

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2018, p. 9) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme (holistik/utuh, kompleks, dinamis, penuh makna), digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, di mana peneliti berperan sebagai instrument kunci, teknik pengambilan data dilakukan dengan triangulasi (gabungan observasi, wawancara, dokumentasi), data-data kualitatif cenderung bersifat induktif, dan hasil dari penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Objek penelitiannya adalah manajemen konflik dalam perencanaan suksesi di PT Mitra Indah Lestari. Konflik terjadi ketika pimpinan saat ini melakukan perencanaan suksesi dengan menunjuk anak sulung dari owner kedua menjadi sebagai kepala inventaris. Perencanaan suksesi ini menimbulkan kecemburuan karena anak sulung dari owner kedua merasa pantas sejajar dengan suksesor lainnya yang di posisi sebagai manajer.

Subjek penelitian ini, penulis melakukan penelitian pada PT Mitra Indah Lestari yang merupakan perusahaan keluarga dan bergerak di bidang transportasi. Perusahaan berdiri sejak 1980 yang berlokasi di Kalimantan Timur, Balikpapan.

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan (Sugiyono, 2018, p. 224).

Teknik wawancara yang penulis gunakan adalah wawancara semi terstruktur di mana penulis akan bertanya sesuai daftar pertanyaan yang telah penulis buat sebelumnya, kemudian penulis juga akan mengajukan pertanyaan berdasarkan jawaban dari responden. Tujuan dari wawancara ini yaitu untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-nya (Sugiyono, 2018, p. 233).

Pada penelitian ini, teknik yang digunakan dalam pemilihan informan adalah teknik *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek atau situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2018, p. 218). Berikut beberapa informan yang dibutuhkan terkait dengan memenuhi penelitian ini:

1. Narasumber pertama merupakan Direktur (owner pertama) dari PT Mitra Indah Lestari. Dipilih karena narasumber ini merupakan pemilik sekaligus pemegang saham tertinggi dalam perusahaan. Memiliki kewajiban untuk merencanakan target jangka panjang maupun pendek yang berdampak langsung pada eksistensi dan perkembangan perusahaan di masa yang akan datang. Dalam pelaksanaannya, narasumber ini juga merupakan pihak penengah apabila terjadi konflik.
2. Narasumber kedua merupakan manajer keuangan dari PT Mitra Indah Lestari. Narasumber ini sangat berkaitan dengan penelitian ini dikarenakan semua data keuangan, penghasilan, pengeluaran perusahaan semua ada dalam pengawasan narasumber, dan juga merupakan salah satu suksesor (generasi kedua) yang terlibat dalam konflik.
3. Narasumber ketiga merupakan manajer operasional dari PT Mitra Indah Lestari. Narasumber ini juga merupakan salah satu suksesor (generasi kedua) yang bertugas mengawasi kinerja setiap departemen operasional, secara langsung berinteraksi dengan para profesional dalam menjalankan rencana dan berusaha mencapai target yang telah ditentukan. Selaku anggota keluarga, narasumber ini juga terlibat langsung dalam konflik yang terjadi.
4. Narasumber keempat merupakan kepala gudang atau inventaris dari PT Mitra Indah Lestari. Merupakan salah satu suksesor (generasi kedua) dalam perusahaan keluarga, sehingga secara langsung juga terlibat dengan konflik yang terjadi. Bertanggung jawab terhadap segala inventaris perusahaan, termasuk dari sisi logistik dan pembelian barang-barang yang dibutuhkan oleh perusahaan.
5. Narasumber kelima dan keenam merupakan General manager dan Staff dari manajemen operasional dari PT Mitra Indah Lestari. General Manager adalah seorang profesional yang dipercaya oleh Direktur untuk menjalankan perusahaan. Jabatan ini bertanggung jawab untuk memastikan perusahaan berjalan sesuai rencana dan mencapai target jangka panjang maupun pendek yang telah diberikan oleh Direktur. Di sisi lain juga menjadi jembatan komunikasi antara Direktur dengan tiap-tiap departemen dalam perusahaan. Terakhir adalah staff dari manajemen operasional. Sudut pandang profesional dan

karyawan dinilai sangat relevan pada saat terjadinya konflik. Dengan adanya narasumber ini dapat digunakan untuk melihat dampak terjadinya konflik terhadap para pekerja dalam perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Data yang didapatkan dari penelitian akan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis data kualitatif. Menurut Sugiyono (2018), terdapat tiga tahap proses analisis data, yaitu:

#### 1. Data Reduction

Data reduction merupakan data yang diperoleh dari lapangan dengan jumlah yang cukup banyak, untuk itu diperlukannya mencatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

#### 2. Data Display

Penyajian data yaitu membuat data lebih terorganisasi, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah untuk dipahami. Penyajian data dalam penelitian kualitatif bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan flowchart. Cara yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah teks yang bersifat naratif.

#### 3. Conclusion Drawing/Verification

Penarikan kesimpulan dan verifikasi adalah kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat dan mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Dalam penelitian ini uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber. Menurut Sugiyono (2015) triangulasi sumber bertujuan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh dari beberapa sumber dimana data tersebut akan dideskripsikan dan dimasukkan ke dalam kategori-kategori. Setelah itu data akan dianalisis agar menghasilkan kesimpulan yang diperoleh dari kesepakatan dari beberapa sumber tersebut (p. 373).

Uji validitas data dengan teknik triangulasi. Triangulasi merupakan pengujian data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu. Untuk menguji validitas pada data penelitian ini, triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber adalah cara menguji data dan informasi dengan membandingkan dari satu narasumber dengan narasumber yang lainnya untuk dapat melihat apakah terdapat kecocokan antar narasumber yang ada pada PT Mitra Indah Lestari dan apabila data dan informasi benar, maka data dan informasi tersebut akan dikumpulkan. Sebaliknya jika data dan informasi dari salah satu narasumber kurang benar, maka akan dilakukan pemeriksaan kembali terhadap data dengan metode triangulasi yang lainnya.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Sejarah Perusahaan

Berawal dari usaha dua saudara yaitu David dan Tony yang ingin merubah nasib mereka. Pada tahun 1980 David dan Tony memulai dari bisnis bengkel motor, mereka sendiri bisa memperbaiki sparepart motor. Perlahan tapi pasti, mereka ingin meningkatkan kualitas mereka. Modal dari bisnis bengkel motor sebagian digunakan untuk membeli bus rongsokan, mereka mencoba untuk memperbaiki dan merakit ulang bus tersebut hingga dapat digunakan seperti biasa. Saat itu mereka menyadari adanya peluang usaha baru, melihat jasa transportasi darat antar kota di Kalimantan Timur sangatlah kurang, dengan kapabilitas dan skill yang mereka punya, mereka memberanikan diri untuk terjun dalam bisnis ini.

Mereka memulai usaha ini dengan hanya memiliki lima bus, dan hanya melayani transportasi dua kota yaitu Balikpapan-Samarinda. Tidak disangka, bisnis ini diterima dengan baik di masyarakat baik dalam kota maupun luar kota. Sampai saat ini PT MIL sudah memiliki lebih dari seribu armada bus, dan melayani lebih dari 8 kota/kabupaten di Kalimantan Timur. Saat ini, bisnis transportasi masih tetap jalan dan berkembang ke kabupaten/kota di Kalimantan Timur. Sebagai perusahaan keluarga, anak-anak dari David dan Tony yaitu Hengky, William dan Richard disebut sebagai generasi kedua. Hengky dan William yang merupakan anak dari David sudah masuk dalam jajaran kepemimpinan perusahaan, sedangkan Richard yang merupakan anak dari Tony baru mulai masuk dalam perusahaan keluarga ini. Hal inilah yang menjadi dasar dari konflik yang terjadi, Richard merasa ia ditempatkan di posisi yang tidak seharusnya dan merasa sudah selayaknya ia di tempatkan sejajar dengan saudaranya yang lain.

### Pembahasan

#### 1. Konflik Terkait Perencanaan Suksesi

PT Mitra Indah Lestari ini memiliki perencanaan suksesi untuk generasi penerus. Perencanaan suksesi pada PT Mitra Indah Lestari ini menyebabkan konflik internal dalam keluarga. Konflik ini terjadi pada saat generasi penerus yang bernama Richard tidak setuju karena pimpinan menempatkan Richard di posisi sebagai kepala inventaris, Richard menginginkan posisi yang sejajar dengan saudaranya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Filser *et al.*, (2013) yang menunjukkan persaingan antar saudara dapat menyebabkan sulitnya menentukan siapa yang menjadi generasi penerus. Selain itu juga konflik yang terjadi PT Mitra Indah Lestari terjadi karena adanya perbedaan sistem imbalan. Menurut Susanto dan Patricia (2013, p. 161) konflik dalam *family business* terkait perencanaan suksesi yaitu kurangnya rasa saling memaafkan, kurangnya kepercayaan, penolakan pada generasi penerus, kurangnya komunikasi, kurangnya penghargaan, pengakuan, dan sistem imbalan. Hasil penelitian menunjukkan penyebab konflik bukan disebabkan karena kurangnya kepercayaan, kurangnya rasa saling memaafkan, kurangnya komunikasi, penolakan pada generasi penerus namun lebih banyak disebabkan karena kurangnya penghargaan, pengakuan, dan perbedaan sistem imbalan. Dalam PT Mitra Indah Lestari adanya perbedaan pemberian sistem imbalan dengan dasar acuan yang kurang transparan, hal ini juga mendasari adanya konflik internal yang terjadi.

#### 2. Dampak Konflik

Konflik dalam perencanaan suksesi ini berdampak terhadap karyawan PT Mitra Indah Lestari. Konflik yang terjadi antara Hengky, William, dan Richard tidak berdampak positif

terhadap karyawan, namun justru berdampak negatif karena terjadi pembentukan kubu-kubu sehingga ada yang lebih percaya terhadap Hengky dan William, ada juga yang lebih percaya terhadap Richard. Sesuai dengan Allen (2003) bahwa konflik dapat menyebabkan dampak negatif seperti orang mulai merasakan jarak pada satu sama lain sehingga terjadinya pembentukan kelompok (dalam Rusdiana, 2015, p. 213). Selaras dengan Pickering (2000) dampak negatif konflik dapat membuat pembentukan kubu-kubu dalam suatu organisasi (dalam Rusdiana, 2015, p. 213). Pembentukan kubu ini terjadi karena adanya anggota atau kelompok yang lebih mendukung salah satu pihak, dan ada juga yang mendukung pihak yang lain.

### 3. *Penyelesaian Konflik*

Penyelesaian pada suatu konflik dalam perusahaan dibutuhkan agar konflik tersebut tidak berkelanjutan dan semakin besar. Upaya yang dilakukan pimpinan perusahaan dalam menyelesaikan konflik dengan cara berusaha mencari titik temu terhadap konflik yang terjadi. Sejalan dengan Thomas dan Killman (1990) mengatakan bahwa upaya penyelesaian itu dapat berupa kompromi yang merupakan reaksi terhadap konflik dengan cara mencari jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang terlibat (dalam Wahyudi, 2017, p. 50). Hal ini dilakukan oleh narasumber pertama dalam mencari titik temu dengan cara memberikan pengertian terhadap Richard bahwa perusahaan membutuhkan satu anggota keluarga untuk berada di posisi kepala inventoris agar menghindari terjadinya kekurangan terhadap barang-barang masuk dan keluar.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan manajemen konflik dalam perencanaan suksesi di PT Mitra Indah Lestari dilakukan oleh pimpinan dengan terlebih dahulu memberikan kebebasan dan kepercayaan kepada pihak-pihak yang berkonflik untuk menyelesaikan masalahnya sendiri. Pimpinan juga berupaya mengidentifikasi yang menyebabkan terjadinya konflik dalam perencanaan suksesi, mengetahui dampak konflik dalam perencanaan suksesi bagi karyawan, kemudian mencari titik temu untuk menyelesaikan konflik. Hasil penelitian menunjukkan penyebab terjadinya konflik dalam perencanaan suksesi dalam PT Mitra Indah Lestari adalah adanya perasaan iri hati pada Richard terhadap Hengky dan William karena kurangnya pengakuan, penghargaan, dan perbedaan sistem imbalan. Konflik dalam perencanaan suksesi PT Mitra Indah Lestari tidak berdampak positif melainkan negatif karena mengakibatkan pembentukan dua kubu diantara karyawan. Penyelesaian konflik internal dalam PT Mitra Indah Lestari adalah tetap menempatkan posisi Richard seperti awal, dan memberikan pengertian terhadap Richard bahwa keputusan yang dibuat sudah disepakati bersama dan memberi tahu bahwa penempatan sebagai Kepala Inventoris adalah keputusan yang tepat karena perusahaan sedang membutuhkan anggota keluarga di posisi tersebut.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dikemukakan, maka saran yang diajukan sebagai berikut:

1. Pimpinan pada perusahaan keluarga memiliki hak untuk menempatkan anggota keluarga pada jabatan tertentu termasuk dalam menunjuk calon suksesor. Oleh karena itu, sebaiknya pihak yang berkonflik dalam PT Mitra Indah Lestari dapat menghargai dan menerima keputusan yang telah diambil pimpinan dan bekerja sama dalam memajukan perusahaan.
2. Memberikan Richard tanggung jawab yang lebih seperti berperan serta dalam memberi saran tentang strategi-strategi perusahaan, juga memiliki wewenang dalam menentukan kebijakan yang akan diambil perusahaan.
3. Dalam konflik mengenai sistem imbalan, sebaiknya perusahaan memiliki transparansi yang jelas tentang faktor yang menentukan imbalan, baik secara kinerja maupun target yang tercapai sehingga setiap imbalan yang diberikan adil adanya dan tidak mendasari konflik lainnya.
4. Untuk peneliti yang akan datang, apabila akan melakukan penelitian tentang konflik internal dalam perusahaan keluarga hendaknya tidak hanya melihat dampak konflik terhadap karyawan, namun dapat menggali lebih dalam mengenai dampak konflik terhadap pihak-pihak yang berkonflik.

## DAFTAR REFERENSI

- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (2011). *Family business values*. United States: Palgrave Macmillan.
- Bozer, G., Levin, L., & Santora, J. C. (2017). Succession in family business: Multi-Source perspectives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 753-754.
- Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M. M., & Rialti, R. (2018). Conflict management in family business: A bibliometric analysis and systematic literature Review. *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 519-542.
- Clercq, D. D., & Belausteguigoitia, I. (2015). Intergenerational strategy involvement and family firms' innovation pursuits: The critical roles of conflict management and social capital. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 178-189.
- Filser, M., Kraus, S., & Mark, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256-277.
- Jakarta Consulting Group. (2015). *Tujuh Isu Perusahaan Keluarga*. Retrieved from <http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/tujuh-isu-perusahaan-keluarga>.
- Leiß, G., & Zehrer, A. (2018). Intergenerational communication in family firm succession. *Journal of Family Business Management*, 8(1), 75-90.
- Michel, A., & Kammerlander, N. (2014). Trusted advisor in family business's succession-planning process-An agency perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 156(13).
- Mokhber, M., Gi, T. G., Amin, Rasid, A., Vakilbashi, A., Zamil, N. M., & Seng, Y. W. (2017). Succession planning and family business performance in SMEs. *Journal of Management Development*, 36(3), 330-347.
- Susanto, P. (2016). *Tanggung Jawab Perusahaan*

*Keluarga*. Retrieved from <http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/tanggung-jawab-perusahaan-keluarga>

Schlepphorst, S., & Moog, P. (2014). Left in the dark: Family successors' requirement profiles in the family business succession process. *Journal of Family Business Strategy*, 5(4), 358-371.

Supriadi, A. *PwC: 95 Persen Perusahaan Indonesia Adalah Bisnis Keluarga*. Retrieved from <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20141202100356-92-15176/pwc-95-persen-perusahaan-indonesia-adalah-bisnis-keluarga>

Susanto, A. B., & Putra, M. S. (2010). 60 management gems. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

Susanto, A. B., & Susanto, P. (2013). *The dragon network inside stories of the most successful chinese family businesses*. Singapore: John Wiley & Sons.

Susanto, A. B., Wijanarko, H., Susanto, P., & Mertosono, S. (2008). *Family Business (2<sup>nd</sup> ed.)*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.

Wahjono, S. I., Marina, A., & Widayat. (2018) *Pengantar bisnis*. Jakarta: Prenadamedia Group.