

PERENCANAAN SUKSESI DAN MANAJEMEN KONFLIK PADA PT.ABC DI MUARA TEWEH

Winda Octaviany Lukman

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:*Winda_lukman@rocketmail.com

Abstrak—Perekonomian di Indonesia didukung oleh adanya bisnis keluarga terbukti dengan banyaknya negara-negara besar di dunia yang berkontribusi oleh adanya bisnis keluarga. Sebuah bisnis keluarga memiliki peran yang sangat besar bagi perekonomian dunia maupun perekonomian suatu negara secara khususnya. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan serta menganalisa secara mendalam bagaimana proses suksesi tersebut dijalankan serta penyelesaian konflik yang terjadi. Untuk dapat memahami permasalahan yang timbul dalam sebuah perusahaan keluarga, maka perlu adanya perencanaan, persiapan dan penerapan suksesi dalam suatu perusahaan keluarga

Metode penelitian yang digunakan oleh penulis adalah penelitian kualitatif untuk menggali informasi secara mendalam melalui proses wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam suatu perencanaan suksesi perlu adanya beberapa tahapan yang harus dijalankan. Konflik yang terjadi di perusahaan, diselesaikan dengan cara akomodasi dan kolaborasi sebagai penyelesaian yang dirasa paling efektif serta manajemen konflik berpengaruh pada perencanaan suksesi yang efektif di perusahaan terkait.

Kata Kunci : Tahapan Suksesi, Perusahaan Keluarga, Manajemen Konflik

I. PENDAHULUAN

Perekonomian di Indonesia didukung oleh adanya bisnis keluarga terbukti dengan banyaknya negara-negara besar di dunia yang berkontribusi oleh adanya bisnis keluarga. Sebuah bisnis keluarga memiliki peran yang sangat besar bagi perekonomian dunia maupun perekonomian suatu negara secara khususnya. 90% perusahaan di Amerika Serikat merupakan perusahaan yang dimiliki oleh keluarga (Poza, 2010). Jumlah perusahaan keluarga di Asia dan Amerika sebanyak 90%, Amerika Selatan 85%, Eropa dan Afrika 70% dan Australia 65% dari jumlah keseluruhan bisnis yang ada pada negara tersebut. Perusahaan keluarga tidak hanya berkembang di luar negeri, namun juga berkembang di Indonesia. Berdasarkan penelitian Credit Suisse mengungkapkan bahwa 60% dari keseluruhan bisnis di Indonesia merupakan bisnis keluarga 90% pengusaha Indonesia merupakan seorang eksekutif yang menjalankan suatu bisnis keluarga.

Melalui berbagai uraian diatas menunjukkan bahwa bisnis keluarga memiliki peran yang sangat penting bagi perekonomian Indonesia 96% dari 165.000 perusahaan yang ada di merupakan perusahaan keluarga (Pikiran Rakyat, 16 November 2006) berdasarkan data Biro Pusat Statistik, perusahaan keluarga di Indonesia merupakan perusahaan swasta yang mempunyai kontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto yaitu mencapai 82,44 persen. (Swara Karya,

28 Juni 2007) perusahaan keluarga yang sukses juga memberikan banyak lapangan kerja sehingga dapat mengurangi angka pengangguran yang ada di Indonesia. Perkembangan perusahaan keluarga ini tidak lepas dari pengaruh suksesi kepemimpinan yang diterapkan oleh setiap pemimpin di setiap generasi. Suksesi merupakan hal yang sangat crucial dalam mempertahankan kelangengan perusahaan keluarga (Susanto et al., 2007). Perencanaan dan penerapan suksesi merupakan salah satu hal yang patut disorot dengan tujuan untuk tetap dapat mempertahankan eksistensi sebuah perusahaan keluarga dan terus mengembangkannya ke arah yang lebih baik. Akan tetapi, proses suksesi dalam perusahaan keluarga di Indonesia masih tidak terlalu banyak dibahas. Agar suksesi berhasil, proses suksesi harus direncanakan dengan baik sejak awal, diantaranya dengan melibatkan suksesor pada bisnis sejak awal, ada berbagai pelatihan bagi suksesor, serta menciptakan berbagai sistem penghargaan yang menarik sehingga suksesor mempunyai keinginan yang kuat untuk menggantikan peran pendahulunya.

Suksesi juga menjadi sumber konflik yang utama, karena dinilai rumit dan menjadi ancaman keberlangsungan hidup perusahaan keluarga. Menentukan tahapan proses perencanaan suksesi dalam perusahaan tentunya adanya campur tangan antar anggota keluarga di dalamnya terbukti dengan adanya kesenjangan antargenerasi dan konflik minat antara keluarga dan bisnis. Potensi konflik dalam bisnis keluarga dapat lebih besar daripada bisnis lain – biasanya karena bentrokan antara kekhawatiran komersial dan emosional. Untuk menghindari konflik ini, anggota keluarga perlu menetapkan peran, yaitu memutuskan siapa mengerjakan apa, dan jika peran-peran itu berubah, akan berdampak pada bisnis dan keluarga.

Saat menentukan generasi penerus perusahaan keluarga sering terjadi konflik di dalamnya. Konflik dalam perusahaan keluarga biasanya terjadi dimana dua atau lebih orang atau kelompok orang dalam keluarga memiliki pandangan, ide, argumentasi, persepsi, dan pendapat yang berlawanan atau kontradiktif sehingga mereka saling menyalahkan yang berakibat pada perusahaan. (Susanto, 2007)

Konflik dalam perusahaan keluarga dapat dikelompokkan menjadi tiga, antara lain :

1. Konflik Antara Kepentingan Bisnis dan Kepentingan Keluarga

Konflik antara kepentingan bisnis dan kepentingan anggota keluarga di sebabkan oleh adanya perbedaan antara nilai keluarga dan nilai bisnis. Dalam keluarga, hubungan lebih didasarkan pada emosi, sedangkan dalam bisnis hubungan lebih rasional dan logis.

2. Konflik Antar Anggota Keluarga.

Konflik ini dapat dirangkum dalam empat hal, yaitu konflik tujuan, gaya hidup dan kerja, konflik menyangkut kendali perusahaan, dan leaving the nest (meninggalkan rumah). Serangkaian tujuan untuk bisnis, keluarga terdekat, diri sendiri dapat menimbulkan konflik. Gaya hidup dan kerja yang berubah sepanjang waktu dan berbeda antara satu dengan yang lain, sehingga menjadi potensi timbulnya konflik dalam keluarga. Keengganan untuk mengalihkan kendali perusahaan ke generasi penerus dari pendiri/pemilik mengakibatkan konflik dalam keluarga dan perusahaan.

3. Konflik Antara Keluarga dan Karyawan

Konflik antara keluarga dan karyawan biasanya terletak pada profesionalitas dan kepercayaan. Anggota keluarga yang masuk dalam perusahaan seharusnya dituntut agar profesional dengan kompetensi kuat sebanding dengan tuntutan perusahaan pada karyawan atau profesional yang direkrut. Namun seringkali anggota keluarga yang direkrut bukan dilihat dari segi kompetensi melainkan karena hubungan keluarga. Begitu pula mengenai kompensasi / gaji yang diberikan, seringkali adanya perbedaan antara keduanya walaupun dalam level kerja yang sama.

Pendekatan penyelesaian konflik oleh pemimpin dikategorikan dalam dua dimensi ialah kerjasama/tidak kerjasama dan tegas/tidak tegas. Perencanaan suksesi juga tidak terlepas dari adanya konflik yang dapat menghambat proses tersebut berjalan dengan efektif. Dengan menggunakan kedua macam dimensi tersebut ada 5 macam pendekatan penyelesaian konflik terkait perencanaan suksesi (Supriyadi, 2012) ialah:

a. Menghindar

Menghindari konflik dapat dilakukan jika isu atau masalah yang memicu konflik tidak terlalu penting atau jika potensi konfrontasinya tidak seimbang dengan akibat yang akan ditimbulkannya. Penghindaran merupakan strategi yang memungkinkan pihak-pihak yang berkonfrontasi untuk menenangkan diri. Pihak yang terlibat didalam konflik perencanaan suksesi dapat menepiskan isu dengan mengatakan "Biarlah kedua pihak mengambil waktu untuk memikirkan hal ini dan menentukan tanggal untuk melakukan diskusi"

b. Mengakomodasi

Memberi kesempatan pada orang lain untuk mengatur strategi pemecahan masalah, khususnya apabila isu tersebut terkait dengan perencanaan suksesi. Hal ini memungkinkan timbulnya kerjasama dengan memberi kesempatan pada mereka untuk membuat keputusan. Pihak yang menjadi bagian dalam konflik dapat mengakomodasikan pihak lain dengan menempatkan kebutuhan pihak lain di tempat yang pertama.

c. Kompetisi

Dalam perencanaan suksesi kompetisi memiliki lebih banyak informasi dan keahlian lebih dibanding yang lainnya atau ketika pihak – pihak terkait tidak ingin mengkompromikan nilai-nilai yang terkandung dalam proses tersebut. Metode ini mungkin bisa memicu konflik tetapi bisa jadi merupakan metode yang penting untuk alasan-alasan keamanan.

d. Kompromi atau Negosiasi

Masing-masing memberikan dan menawarkan sesuatu pada waktu yang bersamaan, saling memberi dan menerima, serta

meminimalkan kekurangan semua pihak yang dapat menguntungkan semua pihak.

e. Memecahkan Masalah atau Kolaborasi

Pemecahan sama-sama menang dimana individu yang terlibat mempunyai tujuan kerja yang sama. Perlu adanya satu komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk saling mendukung dan saling memperhatikan satu sama lainnya. Mengendalikan konflik berarti menjaga tingkat konflik yang kondusif bagi perkembangan organisasi sehingga dapat berfungsi untuk menjamin efektivitas dan dinamika organisasi yang optimal

Salah satu cara mengatasi konflik antar anggota keluarga ini adalah dilakukannya pengaturan peran setiap anggota keluarga yang bekerja di perusahaan. Di samping itu, diperlukan pula kejujuran dari anggota keluarga dalam mengelola bisnis, termasuk mengenai masalah yang timbul, harapan, dan rencana untuk masa mendatang. Konflik nilai antara keluarga dan karyawan biasanya terletak pada profesionalitas dan kepercayaan. Anggota keluarga selalu menuntut komitmen yang tinggi dari profesional dan karyawan nonkeluarga. Namun bila tidak diimbangi dengan sikap yang sama dari anggota keluarga, jelas hal ini akan menimbulkan konflik.

II. METODE PENELITIAN

Jenis dan Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Sugiyono (2012) mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif deskriptif merupakan penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana mestinya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi. Di dalam penelitian ini persepsi dari subjek penelitian mengenai succession plan pada perusahaan keluarga, secara menyeluruh dan dengan menggunakan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, dengan suatu konteks khusus yang alamiah dan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Penulis menggunakan penelitian kualitatif karena penulis ingin menelaah latar belakang perencanaan suksesi berupa persepsi, meneliti sesuatu dari segi proses, memahami fenomena yang sampai sekarang belum banyak diketahui dan mendapatkan kedalaman informasi berkaitan dengan penelitian yang diteliti oleh penulis hingga tingkat makna (Moleong & Sugiyono, 2007 & 2012).

Jenis dan Sumber Data

Jenis data penelitian yang digunakan penulis adalah data kualitatif. Moleong (2007) mengungkapkan bahwa Data kualitatif merupakan data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, keterangan-keterangan seperti sejarah, perencanaan, serta strategi perusahaan.

Data kualitatif diungkapkan dalam bentuk kalimat serta uraian-uraian bahkan dapat berupa cerita pendek. Data ini berupa keterangan-keterangan seperti, data dan kemudian membuat kesimpulan. Sumber data yang penulis gunakan pada penelitian ini adalah sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012). Sumber data primer yang digunakan oleh penulis diperoleh dari wawancara dengan berbagai narasumber dari perusahaan keluarga berupa catatan tulisan hasil wawancara. Sumber data

sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2008). Sumber data sekunder yang digunakan penulis merupakan Company Profile perusahaan terkait.

Teknik Pengumpulan Data

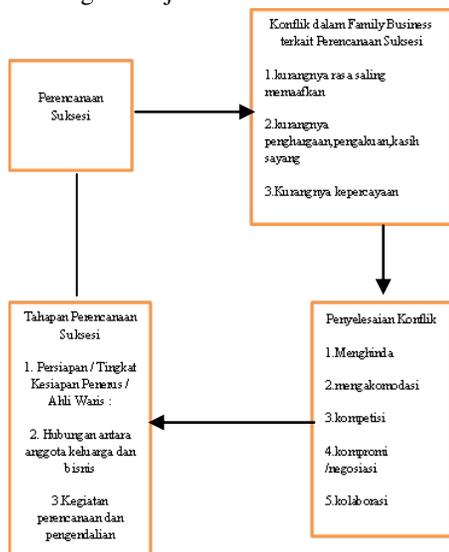
Pada penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara. Sugiyono (2013) mengungkapkan bahwa wawancara adalah suatu teknik pengumpulan data pada studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan untuk menemukan hal-hal dari responden secara lebih mendalam dan memiliki jumlah responden yang sedikit.

Teknik wawancara yang penulis gunakan adalah semiterstruktur dimana penulis akan bertanya sesuai daftar pertanyaan yang telah penulis buat sebelumnya, kemudian penulis juga akan mengajukan pertanyaan berdasarkan jawaban dari responden. Dengan demikian data yang terkumpul akan lebih dapat menangkap fenomena secara holistik.

Uji Keabsahan Data

Dalam melakukan uji keabsahan data, pada penelitian ini penulis menggunakan uji triangulasi sumber. Triangulasi adalah pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Uji triangulasi sumber berarti bahwa penulis mengecek data-data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber .

Kerangka Kerja Penelitian



Sumber : Ismail dan Mahfodz,(2009) ; diolah

Teknik Analisis Data

Berikut teknik analisis data yang penulis pakai,yaitu Menelaah seluruh data dari berbagai sumber, Reduksi data, Kategorisasi, Pemeriksaan keabsahan data, Penafsiran data.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perencanaan Suksesi

Persiapan Penerus

a.Pendidikan Formal

Dalam Perusahaan menjalani pendidikan formal bagi calon penerus menjadi syarat yang harus dijalani. Pendidikan formal dalam penjelasan ini adalah jenjang sekolah SD, SMP dan

SMA , dan perguruan tinggi pendidikan formal memiliki peran penting sebagai dasar kepemilikan pengetahuan bagi calon penerus sebelum memutuskan bergabung dan mencari pengalaman secara nyata di dunia kerja, karena pendidikan formal merupakan syarat utama dan tuntutan bagi calon penerus pada Perusahaan. Pendidikan formal yang diberikan berkaitan dengan bidang pengetahuan bisnis dan manajemen dapat di buktikan dengan calon penerus yang akan melanjutkan study ke inggris guna mempelajari bisnis lebih dalam.

b.Pelatihan/ Pendidikan Informal

Proses pendidikan tidak hanya bisa diperoleh melalui menempuh pendidikan formal, melalui pendidikan informal seperti pelatihan, dan pengalaman mampu memberikan pengetahuan yang berguna pula. Pada perusahaan, calon penerus diharapkan juga untuk menempuh pendidikan informal karena dapat terkait dengan banyak bidang sesuai dengan kebutuhan calon penerus nantinya penerus mengikuti program kepemimpinan yang didapat dari Reframe Training Center.Pendidikan informal lain yang harus dipelajari oleh calon penerus berkaitan dengan pengembangan diri, seperti contohnya kemampuan bernegosiasi, berkomunikasi dengan orang lain ,menjadi pemimpin dengan mindset yang positif, dan berbahasa asing dimana calon penerus yang memiliki basic dalam bahasa inggris tetapi masih minim dalam berbahasa mandarin maka penerus diberikan les mandarin privat sebelum melanjutkan sekolahnya ke inggris dan cina . Seluruh narasumber berharap melalui pendidikan informal akan menambah kemampuan calon penerus yang akan berdampak pada perkembangan perusahaan.

c. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan hal yang sangat penting di perusahaan dalam menjalankan peran dan tanggung jawab kepemimpinan. Calom penerus diharuskan untuk bekerja di perusahaan lain guna mendapatkan pelatihan dan simulasi kepemimpinan sebelum ia menjadi pimpinan di perusahaan. Narasumber-1 menegaskan bahwa pengalaman tersebut akan sangat berguna kelak bagi pengetahuan dan pembelajaran calon penerus untuk menjadi pimpinan yang bertanggung jawab dan berkompeten di bidangnya.

d.Posisi Entry-Level

Seluruh narasumber menyatakan hal yang sama bahwa calon penerus dapat langsung menempati posisi dewan direksi. Menurut Narasumber-1 salah satu tujuannya adalah supaya proses pembimbingan dan pembinaan lebih mudah untuk dilakukan sebelum secara resmi menerima posisi kepemimpinan utama. Dalam tahap ini calon penerus akan memperoleh bimbingan langsung dari pemilik perusahaan.

e.Motivasi untuk Bergabung dalam Perusahaan

Motivasi memiliki peran dalam proses succession plan, melalui motivasi yang kuat calon penerus dapat dipastikan akan bersedia bergabung dengan perusahaan Narasumber-1 menyatakan bahwa motivasi yang akan diberikan pada calon penerus berbentuk moril dan moral seperti contohnya motivasi diberikan melalui ucapan, kata- kata semangat yang berusaha mendukung calon penerus dalam setiap kegiatan kerjanya. Motivasi juga bisa berbentuk pemberian hadiah, bonus, ataupun kenaikan gaji bagi calon penerus ketika telah berhasil memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan, hal ini dibenarkan oleh calon penerus Perusahaan dimana dalam

wawancara penerus mengatakan bahwa narasumber-1 biasanya memberikan uang atau bonus apabila penerus menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Melalui tingginya motivasi yang diberikan pada calon penerus diharapkan akan membuat calon penerus semakin termotivasi bukan saja secara eksternal namun secara internal. Motivasi yang diberikan oleh pemilik perusahaan kepada calon penerus yakni memberikan rasa kepemilikan perusahaan yang tinggi dan bentuk pengertian bahwa dengan memperjuangkan perusahaan yang selama ini dibangun maka penerus juga ikut memperjuangkan masa depannya, karena untuk ke depannya perusahaan akan dipimpin dan dikelola oleh penerus. Sebab itu calon penerus diberikan nilai-nilai khusus berupa nilai moral dimana didalamnya terkait kepemimpinan di perusahaan, nilai moral yang dimaksud adalah narasumber-1 memberikan pengertian bagaimana memiliki moral yang baik sebagai seorang pemimpin, dimana seorang pemimpin harus peduli terhadap karyawan dan lingkungan sekitar perusahaan, tujuan diberikannya nilai-nilai khusus adalah agar penerus memiliki arahan dan motivasi kelak dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin perusahaan.

f. Persiapan diri

Sebelum memimpin perusahaan, calon penerus Perusahaan memiliki waktu untuk melakukan persiapan diri. Beberapa hal yang menjadi bentuk persiapan diri calon penerus di perusahaan adalah calon penerus bekerja di perusahaan lain sebelum menjabat menjadi pemimpin sesungguhnya, calon penerus juga diberikan pelatihan yang dimana bertujuan untuk mempersiapkan mental dan agar menjadi pemimpin yang berkualitas, dimana penerus mendapatkan pelatihan dari Narasumber-1 dan pelatihan yang didapatkan berasal dari mengikuti program kepemimpinan yang didapat dari Reframe Training Center dan calon penerus dipersiapkan dengan pendidikan formal guna mempelajari bisnis dan manajemen sebelum menerapkannya dalam perusahaan. Waktu yang diberikan dan dipersiapkan sesuai dengan kebutuhan calon penerus dalam mempersiapkan diri sematang dan sebaik mungkin untuk menjadi pimpinan yang berkompeten di perusahaan.

g. Jangka Waktu dalam Perusahaan

Sebenarnya tidak ada batasan waktu yang diberikan oleh Narasumber-1 untuk calon penerus dalam bekerja di posisi direksi dalam perusahaan, calon penerus akan memimpin perusahaan berdasarkan kesiapan dan kelayakan dari calon penerus itu sendiri, hal tersebut dibenarkan oleh calon penerus dan narasumber 3.

Manajemen Konflik

a. Menghindar

Menghindari konflik dapat dilakukan jika isu atau masalah yang memicu konflik tidak terlalu penting atau jika potensi konfrontasinya tidak seimbang dengan akibat yang akan ditimbulkannya. Penghindaran merupakan strategi yang memungkinkan pihak-pihak yang berkonfrontasi untuk menenangkan diri. Pihak yang terlibat didalam konflik perencanaan suksesi dapat menepiskan isu dengan mengatakan "Biarlah kedua pihak mengambil waktu untuk memikirkan hal ini dan menentukan tanggal untuk melakukan diskusi". pendekatan konflik ini dilakukan Narasumber-1 dan calon penerus terkadang apabila mereka menganggap bahwa permasalahan tersebut tidak layak untuk dibicarakan. Apabila

permasalahan tersebut sudah mencapai tahap klimaks, maka pendekatan ini akan beralih ke tahapan akomodasi maupun kolaborasi.

b. Mengakomodasi

Memberi kesempatan pada orang lain untuk mengatur strategi pemecahan masalah, khususnya apabila isu tersebut terkait dengan perencanaan suksesi. Hal ini memungkinkan timbulnya kerjasama dengan memberi kesempatan pada mereka untuk membuat keputusan. Pihak yang menjadi bagian dalam konflik dapat mengakomodasikan pihak lain dengan menempatkan kebutuhan pihak lain di tempat yang pertama. Sebagai contoh, beberapa saudara dari Narasumber-1 menginginkan bahwa anaknya juga dapat menjabat sebagai pemimpin di perusahaan. Narasumber-1 mengadakan pertemuan keluarga besar dan berdiskusi secara baik-baik serta mengakomodasi keinginan mereka dengan cara memberikan posisi puncak bagi anggota keluarga lainnya yang memang memiliki kompetensi di bidangnya.

c. Kompetisi

Dalam perencanaan suskesi kompetisi memiliki lebih banyak informasi dan keahlian lebih dibanding yang lainnya atau ketika pihak-pihak terkait tidak ingin mengkompromikan nilai-nilai yang terkandung dalam proses tersebut. Metode ini mungkin bisa memicu konflik tetapi bisa jadi merupakan metode yang penting untuk alasan-alasan keamanan.

d. Memecahkan Masalah atau Kolaborasi

Pemecahan sama-sama menang dimana individu yang terlibat mempunyai tujuan kerja yang sama. Perlu adanya satu komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk saling mendukung dan saling memperhatikan satu sama lainnya. Mengendalikan konflik berarti menjaga tingkat konflik yang kondusif bagi perkembangan organisasi sehingga dapat berfungsi untuk menjamin efektivitas dan dinamika organisasi yang optimal. Dalam hal ini Narasumber-1 mengajak seluruh anggota keluarga yang terlibat proses pengelolaan perusahaan untuk mengadakan pertemuan keluarga rutin dan ikut memberikan suara terhadap segala hal yang berkaitan dengan kepemimpinan di perusahaan. bentuk kolaborasi yang dilakukan dengan cara mengikut sertakan pandangan dan visi misi anggota keluarga lainnya untuk memberikan kondisi dan situasi yang adil bagi segala pihak.

e. Negosiasi atau Kompromi

Masing-masing memberikan dan menawarkan sesuatu pada waktu yang bersamaan, saling memberi dan menerima, serta meminimalkan kekurangan semua pihak yang dapat menguntungkan semua pihak. Dalam hal ini, Narasumber-1 melakukan negosiasi dengan pihak anggota keluarga yang merasa ingin memiliki kekuasaan dan wewenang yang sama di perusahaan. Narasumber-1 menawarkan beberapa tawaran posisi puncak kepada anggota keluarga lain tetapi dengan syarat anggota keluarga yang dipilih akan loyal dan berkomitmen dalam perusahaan serta bekerja sungguh-sungguh demi kemajuan perusahaan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan

1. Dari hasil analisis pada bab empat, penulis menyimpulkan tiga tahap perencanaan suksesi yaitu persiapan penerus, hubungan keluarga, dan kegiatan perencanaan dan pengendalian. Dalam tahap pertama yaitu persiapan penerus

meliputi : pendidikan formal dan informal, pengalaman kerja, posisi entry-level, jangka waktu bekerja dalam perusahaan, motivasi untuk bergabung dengan perusahaan, dan persiapan diri. penerus untuk mempersiapkan diri untuk bergabung dengan perusahaan. Tahap kedua dalam perencanaan suksesi adalah hubungan keluarga yang meliputi komunikasi, pembentukan kepercayaan, komitmen, dan loyalitas, mengatasi kekacauan keluarga dan persaingan keluarga, kecemburuan, konflik, dan nilai-nilai yang diturunkan . Tahap ketiga adalah perencanaan dan pengendalian yang meliputi ; perencanaan keuangan, penggunaan dewan pengurus eksternal, penggunaan konsultan, dan pembentukan pertemuan dewan keluarga

2. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada perusahaan di bab empat maka penulis dapat menyimpulkan adanya konflik dimana anggota keluarga lainnya ingin memasukan anak mereka pada posisi puncak perusahaan. Hal tersebut menimbulkan konflik internal di perusahaan terkait suksesi kepemimpinan yang dijalankan. Dalam pendekatan penyelesaian konflik di perusahaan terkait meliputi : menghindar, mengakomodasi, kompetisi, kompromi atau negosiasi, dan memecahkan masalah atau kolaborasi. Untuk menyelesaikan konflik dalam perusahaan perusahaan lebih banyak melakukan kolaborasi dimana pemilik perusahaan terdahulu dan anggota keluarga serta pihak yang berkonflik akan berkumpul bersama guna membicarakan konflik serta mencari jalan keluarnya, dan untuk memecahkan konflik antara calon suksesor dan anggota keluarga lainnya

Manajemen konflik yang sering digunakan oleh perusahaan adalah sebelum terjadinya konflik perebutan kekuasaan FBL terlebih dahulu membuat keputusan dimana penerus perusahaan hanya akan diberikan kepada keturunan garis lurus FBL. FBL juga memberikan tugas dan tanggung jawab kepada masing-masing pihak dimaksud agar setiap orang memiliki tugas dan tanggung jawabnya masing-masing dalam perusahaan.

Saran

1. Pendekatan konflik yang terbaik adalah dengan mengakomodasi keinginan masing-masing anggota keluarga. Namun alangkah baiknya apabila keseluruhan pendekatan konflik dapat diaplikasikan dan dikombinasikan dalam upaya mencari solusi.

2. Setiap anggota keluarga harus meningkatkan self awareness akan kompetensi dan kapabilitas yang dimiliki, serta menyadari wewenang perusahaan agar dapat mengetahui batas-batas kekuasaan seperti apa yang boleh didapatkan.

3. Anggota Keluarga di perusahaan harus sering mengadakan family business meeting dalam rangka mendiskusikan berbagai hal dan mengakomodasi berbagai permintaan masing-masing pihak terkait dengan pengelolaan manajemen di perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Aronoff, Craig E., McClure, Stephen L & Ward, John L. (2004) Family Business Succession. Family Business Enterprise
Azwar, Saifuddin. (2005). Penelitian Kualitatif. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
Bank Mandiri (22 Mei 2012) POWER LUNCH “Tantangan Perusahaan Keluarga di Era Bisnis Modern”. From

<http://csr.bankmandiri.co.id/detail-pers-157-POWER%20LUNCH%20%E2%80%9CTantangan%20Perusahaan%20Keluarga%20di%20Era%20Bisnis%20Modern%E2%80%9D%20.html>.

- Curtis, Mary; Kersley, Richard; Rana, Mujtaba (2011). Credit Suisse. Switzerland: Research Institute
Bracci, Enrico; Vagnoni, Emidia (2011). Understanding Small Family Business Succession in a Knowledge Management Perspective.
Breton - Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
De Massis et al., (2008) Effective Family Business. *Journal of Entrepreneur*.
Donelley, G (2006) Managing Succession in a Firms. McGraw Hill : USA
Ip, Barry; Jacobs, Gabriel (2006). Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 13.3 (2006): 326-350.
Ismail, N., & Mahfodz, A. N. (2009). Succession planning in family firms and its implication on business performance. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 5(3).
Kidwell, R. E., Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2012). Harmony, justice, confusion, and conflict in family firms: Implications for ethical climate and the “fredo effect”. *Journal of business ethics*, 106(4), 503-517.
Marpa, Nyoman. 2012. Perusahaan Keluarga: Sukses atau Mati. Tangerang: Penerbit Cergas Media.
Miller et al., (2004) Industrial Family Business in Germany . *Family Business Review*
Moleong, L. J. (2011). Metode penelitian kualitatif . Bandung: Remaja Rosdakarya
Poza, Ernesto J. (2010). Family Business, 3rd Edition. United States of America: Thomson South-Western
Qin, Z., & Wang, Q. (2012). Father-daughter succession in china: The conceptual framework and a case study. *The Business Review, Cambridge*, 20(1), 68-75.
Siagian, Sondang P. (2012). Fungsi-fungsi Manajerial. Jakarta Sugiyono. (2012). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
Supriyadi, Gering. (2012) Manajemen Konflik Organisasi. Jakarta: Grasindo
Susanto et al. (2007) The Jakarta Consulting Group on Family Business. Indonesia: The Jakarta Consulting Group
Susanto et al. (2013) The Dragon Networks. Singapore: John Wiley & Sons.
Whatley, Rob .(2011) Integrative Model of Successful FOB Succession. Great Britain