

MANAJEMEN KONFLIK DALAM PROSES SUKSESI DI PT WINDU MAS KENCANA

Christianto Wibowo Gunawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: christianto94@gmail.com

Abstrak— Suatu organisasi atau perusahaan tidak akan lepas dari konflik. Perusahaan keluarga juga tidak lepas dari konflik. Suksesi kepemimpinan terutama dalam perusahaan keluarga memiliki potensi menimbulkan konflik. Konflik terjadi dalam perusahaan keluarga di PT Windu Mas Kencana. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi sumber konflik dan potensi konflik di PT Windu Mas Kencana. Pendekatan dalam penelitian menggunakan cara kualitatif, sedangkan jenis penelitiannya adalah deskriptif. Penentuan narasumber menggunakan cara *purposive sampling*. Jenis data yang digunakan yaitu data primer dan sekunder. Prosedur pengumpulan data menggunakan wawancara. Analisis data dengan cara deskriptif, sedangkan uji validasi menggunakan triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan penyebab terjadinya konflik dalam PT Windu Mas Kencana adalah adanya perbedaan nilai-nilai antara generasi pertama dan generasi kedua. Dengan demikian konflik yang terjadi lebih disebabkan karena variabel pribadi.

Kata Kunci— Manajemen konflik, Potensi konflik, Sumber Konflik.

I. PENDAHULUAN

Dalam suatu organisasi atau perusahaan tidak akan lepas dari konflik. Konflik bisa terjadi karena perbedaan dalam pemaknaan yang berakibat dari perbedaan pengalaman. Menurut Eisenhardt dan Tang dalam Wartini (2015, p.65), semakin besar organisasi, dan semakin terspesialisasi kegiatannya, maka semakin besar pula potensi kemungkinan terjadinya konflik. Penelitian oleh Nuzulia (2014, p.78), menemukan bahwa mayoritas karyawan (85%) harus berurusan dengan konflik. Penyebab paling umum dari konflik adalah perang perbedaan ego dan kepribadian (86%), kepemimpinan yang buruk (73%), kurangnya kejujuran (67%), stres (64%), dan perbedaan dalam nilai-nilai (59%).

Perusahaan keluarga juga tidak lepas dari konflik. Suksesi kepemimpinan dalam perusahaan keluarga memiliki potensi untuk menimbulkan konflik apalagi jika suksesi perusahaan tidak direncanakan dengan baik. Dalam Finch (2011, p.8), perbedaan utama antara bisnis keluarga dan bisnis non-keluarga adalah sifat hubungan yang unik antara anggota keluarga, rekan kerja, dan karyawan. Hubungan yang unik ini menimbulkan tiga faktor yang kompleks yang dapat menjadi penyebab konflik: aturan, peran dan hubungan ganda. Pertama aturan, merupakan konsep penting dalam keluarga dan Rosenblatt dalam Finch (2011, p.8) telah menyatakan bahwa aturan yang diucapkan atau diasumsikan adalah sesuatu yang

dimiliki semua keluarga. Kesulitan timbul ketika aturan keluarga tidak bisa berlaku dalam sistem bisnis. Kedua peran, Cole dalam Finch (2011, p.8) mengatakan asumsi umum bahwa hubungan bisnis keluarga menimbulkan banyak masalah untuk anggota bisnis keluarga. Potensi masalah timbul karena bisnis keluarga mencakup bisnis dan keluarga, dua sistem yang bersaing. Konteks bisnis mendorong produktivitas dan profitabilitas, sedangkan konteks keluarga mendorong penerimaan. Ketiga hubungan ganda, Cole dalam Finch (2011, p.9) mengatakan anggota keluarga memiliki ikatan dengan konteks pekerjaan sekaligus keluarga dan hal ini menciptakan hubungan ganda yaitu satu orang mengelola dua hubungan secara bersamaan.

PT Windu Mas Kencana merupakan perusahaan keluarga yang bergerak di bidang tambak yang berlokasi di Bali. PT Windu Mas Kencana didirikan oleh Irawan Kurniadi. Irawan menjabat sebagai *owner* dan direktur PT Windu Mas Kencana. Irawan Kurniadi kemudian menunjuk anaknya yang ketiga Steven Kurniadi sebagai suksesor, terjadi perpindahan jabatan di struktur organisasi. Irawan Kurniadi menjabat sebagai komisaris dan Steven Kurniadi menjabat sebagai direktur. PT Windu Mas Kencana memasuki generasi kedua.

Memasuki generasi kedua, Irawan Kurniadi selaku komisaris terkadang juga menjalankan peran sebagai direktur. Hal ini mengakibatkan ketidakjelasan siapa pimpinan di perusahaan. Seharusnya Irawan selaku komisaris hanya bertugas mengawasi dan memberi saran, bukan mengambil keputusan dalam perusahaan. Hal ini mengakibatkan Steven Kurniadi selaku direktur juga tidak bisa melakukan tugas dan wewenangnya dengan bebas karena adanya pengaruh dari Irawan Kurniadi. Perselisihan antara Irawan Kurniadi dan Steven Kurniadi berpotensi menimbulkan terjadinya konflik yang lebih dalam. Oleh karena itu, diperlukan peran dari kedua belah pihak untuk memberikan solusi dari permasalahan yang terjadi.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan adalah kualitatif deskriptif. Menurut Sugiyono (2010, p.9) penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang, digunakan untuk meneliti pada kondisi yang alamiah atau sebenarnya, yang mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, analisis data bersifat

induktif/kualitatif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Penelitian ini menggunakan kualitatif deskriptif karena ingin mengkaji fenomena konflik pada perusahaan keluarga secara mendalam dan menjabarkan kondisi yang sebenarnya.

Definisi Konseptual

Definisi konseptual digunakan untuk mengidentifikasi penyebab terjadinya konflik dalam proses suksesi. Suksesi adalah proses pengembangan bakat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi baik saat ini maupun masa mendatang. Proses suksesi dalam penelitian ini dibagi menjadi beberapa tahap yaitu:

- a. Menentukan aturan dasar
Menentukan aturan dasar adalah cara ketentuan, kriteria, patokan, petunjuk, perintah yang telah ditetapkan supaya dituruti.
- b. Pengembangan calon suksesor
Pengembangan calon suksesor adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral calon suksesor sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan melalui pendidikan dan latihan.
- c. Seleksi
Seleksi adalah pemilihan atau penyaringan dari sekelompok kandidat untuk mendapatkan yang terbaik.
- d. Proses transisi
Proses transisi adalah peralihan dari keadaan (tempat, tindakan, dan sebagainya) dari keadaan yang lama menuju keadaan yang baru.

Konflik adalah proses interaksi dari orang-orang yang saling tergantung yang merasakan tujuan, target, dan nilai-nilai yang bertentangan, menganggap pihak lain mempengaruhi secara negatif dan berpotensi mengganggu realisasi tujuan. Untuk mengetahui adanya konflik menggunakan ciri-ciri dan tahapan terjadinya konflik.

Sumber Konflik adalah penyebab yang mengakibatkan terjadinya konflik. Dalam penelitian ini sumber konflik menggunakan teori dari Robbins dan Judge. Robbins dan Judge mengungkapkan ada tiga hal yang menyebabkan konflik. Tiga hal tersebut adalah komunikasi, struktur, dan variabel pribadi.

- a. Komunikasi
Komunikasi adalah suatu proses dalam mana seseorang atau beberapa orang, kelompok, organisasi, dan masyarakat menciptakan, dan menggunakan informasi agar terhubung dengan lingkungan dan orang lain.
- b. Struktur
Struktur organisasi adalah bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal.
- c. Variabel-variabel pribadi
Variabel pribadi adalah sesuatu dalam individu yang berubah-ubah ataupun tidak tetap, pengertian lainnya adalah sesuatu yang memiliki nilai bervariasi.

Subjek Penelitian

Subjek penelitian dilakukan di PT Windu Mas Kencana yang berlokasi di Bali. PT Windu Mas Kencana merupakan perusahaan yang bergerak dibidang tambak yaitu tambak udang. PT Windu Mas Kencana merupakan perusahaan keluarga yang berdiri sejak tahun 1988.

Objek Penelitian

Objek penelitian adalah manajemen konflik dalam suksesi yang terjadi di PT Windu Mas Kencana. Konflik bermula ketika Steven Kurniadi sebagai generasi kedua masuk sebagai direktur dalam perusahaan, sementara Irawan Kurniadi sebagai generasi pertama menduduki jabatan komisaris. Konflik terjadi karena Irawan Kurniadi yang berperan sebagai komisaris dalam perusahaan juga menjalankan peran sebagai direktur, sehingga ada dua orang direktur di PT Windu Mas Kencana.

Teknik Penentuan Narasumber

Teknik penetapan narasumber menggunakan purposive sampling. Menurut Sugiyono (2010, p.392) purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu, yang sesuai dengan tujuan peneliti. Pertimbangan tertentu berdasarkan orang yang dianggap paling tahu tentang apa yang menjadi permasalahan yaitu anggota keluarga.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sekunder. Menurut Sugiyono (2010, p.402) sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data primer diperoleh dengan wawancara dari narasumber. Sumber data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data sekunder diperoleh dari dokumen PT Windu Mas Kencana.

Teknik Pengumpulan Data

Wawancara digunakan pada studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan untuk mengetahui hal-hal secara lebih mendalam. Jenis wawancara yang digunakan adalah semiterstruktur yaitu peneliti akan bertanya dengan daftar pertanyaan yang telah disusun sebelumnya dan mengembangkan pertanyaan berdasarkan jawaban narasumber. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya (Sugiyono, 2010, p.413).

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Menurut Sugiyono (2010, p.427) analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, menyusun ke dalam pola, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Uji Kesahihan Data (Validitas)

Menurut Sugiyono (2010, p.465) triangulasi sumber data digunakan untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber data dengan menanyakan pertanyaan yang sama ke beberapa narasumber.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Proses Suksesi

PT Windu Mas Kencana telah melalui tahap pertama sampai tahap ketiga suksesi. Pada tahap pertama yaitu kriteria

seleksi, kriteria seleksi yang ditetapkan adalah memiliki jiwa kepemimpinan, punya disiplin yang tinggi, dan memiliki suatu inovasi untuk perkembangan perusahaan dimasa depan. Ruang lingkup calon suksesor perusahaan harus berasal dari anggota keluarga. Kandidat calon suksesor yaitu Robby, Imelda, dan Steven. Pilihan suksesor kemudian jatuh pada Steven, meskipun Steven mengambil pendidikan dibidang yang berbeda dengan bidang usaha PT Windu Mas Kencana. Hal ini juga dikarenakan Robby sebagai anak pertama kurang menyukai bidang usaha tambak sedangkan Imelda mengikuti suaminya setelah menikah. Kemudian suksesor mulai dimasukkan dalam perusahaan untuk melihat bagaimana kemampuan suksesor dalam menyelesaikan masalah diperusahaan. Kepemilikan saham perusahaan saat ini masih sebagian besar dimiliki oleh Irawan Kurniadi dengan 40%, kemudian Findawati 25%, Steven Kurniadi 25%, Robby dan Imelda masing-masing 5%. Dalam hal jangka waktu Steven Kurniadi tidak memiliki target yang spesifik, semua tergantung Steven sebagai suksesor apakah siap atau tidak.

Tahap kedua yaitu pengembangan calon suksesor. Suksesor telah menyelesaikan pendidikan S1. Meskipun bidang yang diambil berbeda suksesor telah dibekali dengan pelatihan-pelatihan. Suksesor pernah dikirim ke lombok untuk bekerja diperusahaan luar, selain itu juga dengan mengikuti beberapa pelatihan dibalai perikanan. Hubungan suksesor dengan incumbent dan anggota keluarga berlangsung baik. Anggota keluarga juga sering berdiskusi tentang hal-hal yang berkaitan dengan suksesi dalam perusahaan.

Tahap ketiga yaitu seleksi. Pada tahap ini dilakukan penempatan suksesor dalam perusahaan. Steven Kurniadi yang dipilih sebagai suksesor saat ini menjabat sebagai direktur PT Windu Mas Kencana. Saat ini perusahaan sedang memasuki tahap keempat yaitu transisi. Pada tahap terakhir ini Irawan Kurniadi sebagai generasi pertama akan mulai mundur dari perusahaan dan memberikan perusahaan sepenuhnya kepada suksesor (Steven Kurniadi). Tahapan ini belum dilakukan sepenuhnya karena meskipun telah menjadi komisaris dan memberikan jabatan direktur kepada suksesor, keputusan penting dalam perusahaan masih diambil oleh Irawan padahal seharusnya diruktur yang mengambil keputusan tersebut. Selain itu kepemilikan saham perusahaan juga masih sebagian besar dimiliki oleh Irawan (40%).

Potensi Konflik

Berdasarkan hasil penelitian potensi konflik pertama yang dapat muncul di dalam keluarga adalah potensi konflik diantara orang tua dan anak. Pertama diantara Irawan Kurniadi dengan Steven Kurniadi. Konflik ini dapat terjadi dikarenakan Irawan dan Steven adalah pihak keluarga yang juga mempunyai posisi dalam perusahaan. Dalam menjalankan perusahaan Irawan sebagai komisaris dan Steven sebagai direktur juga tidak memiliki batasan tugas dan wewenang yang jelas. Kedua potensi diantara Irawan/Findawati dengan Robby dan Imelda. Potensi konflik ini dapat terjadi karena walaupun Robby dan Imelda telah keluar dari perusahaan Robby dan Imelda masih memiliki kepemilikan saham perusahaan. Seandainya kesejahteraan dari Robby dan Imelda saat ini menurun, Robby dan Imelda akan mencari sumber

kesejahteraan yang lain. Sehingga ada kemungkinan Robby dan Imelda akan kembali ke perusahaan keluarga dan meminta bagian. Selain itu potensi konflik lainnya bisa datang dari pihak ketiga yaitu dari istri Robby dan suami Imelda. Pihak ketiga ini dapat menghasut Robby dan Imelda untuk meminta bagian yang lebih besar di perusahaan.

Potensi konflik dapat muncul diantara saudara yaitu Steven dengan Robby dan Imelda. Pertama tentang kepemilikan saham. Saham kepemilikan perusahaan saat ini dibagi ke dalam lima orang anggota keluarga dengan presentasi seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Sehingga kelima anggota keluarga memiliki hak kepemilikan dalam perusahaan. Saat ini anggota keluarga yang memiliki jabatan dalam perusahaan hanya Irawan dan Steven. Seandainya nanti Irawan memutuskan untuk pensiun dan memberikan sahamnya kepada Steven karena hanya Steven yang memiliki posisi di perusahaan. Robby dan Imelda dapat timbul rasa iri, cemburu, dan merasa diperlakukan tidak adil karena Robby dan Imelda juga memiliki kepemilikan saham dalam perusahaan.

Potensi konflik lainnya bisa datang dari generasi ketiga yaitu anak Robby atau Imelda. Robby dan Imelda saat ini dalam posisi sudah berkeluarga dan memiliki anak. Sedangkan posisi Steven saat ini masih belum menikah. Walaupun kepemilikan saham keduanya kecil tetapi Robby dan Imelda serta anaknya tetap memiliki hak kepemilikan dalam perusahaan. Seandainya anak dari Robby atau Imelda menggunakan hak kepemilikannya di perusahaan dapat berpotensi timbul konflik keluarga untuk mengambil alih perusahaan, seperti contoh yang terjadi pada perusahaan jamu cap Nyonya Meneer di Semarang. Konflik keluarga dalam perusahaan jamu cap Nyonya Meneer terjadi diantara Charles dengan Hans. Charles dengan Hans sama-sama ingin mengambil alih jabatan sebagai direktur dalam perusahaan.

Sumber Konflik

Sumber konflik adalah penyebab yang mengakibatkan terjadinya konflik. Dalam penelitian ini sumber konflik menggunakan teori dari Robbins dan Judge (2011). Robbins dan Judge mengungkapkan ada tiga hal yang menyebabkan konflik. Tiga hal tersebut adalah komunikasi, struktur, dan variabel pribadi.

Komunikasi

Menurut Robbins dan Judge (2011) sumber konflik yang pertama adalah komunikasi. Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain. Berlo menjelaskan terdapat empat elemen dalam komunikasi yaitu sumber, pesan, media, dan penerima. Sumber adalah pihak yang memberikan informasi. Pesan adalah isi atau informasi yang ingin disampaikan. Media adalah perantara yang digunakan dalam komunikasi. Penerima adalah pihak yang menerima informasi. Hasil penelitian dari komunikasi sebagai berikut:

1. Irawan Kurniadi dan Steven Kurniadi sebagai pihak yang terlibat melakukan komunikasi dengan baik, lancar, jarang ada hambatan dalam berkomunikasi. Hal ini dibuktikan dari hasil wawancara, narasumber mengatakan komunikasi Irawan dan Steven sering bertemu (dalam seminggu dapat bertemu kurang

- lebih 5 hari). Hasil pengamatan peneliti di perusahaan juga menunjukkan jika kedua pihak berkomunikasi dengan baik.
2. Hasil pengamatan peneliti menunjukkan pesan dari informasi dapat tersampaikan dengan baik. Hanya saja terkadang ada perbedaan pendapat, tetapi kedua belah pihak selalu berusaha mencari persepsi yang terbaik.
 3. Hasil wawancara dan pengamatan menunjukkan media komunikasi yang digunakan Irawan dan Steven lebih banyak secara langsung tetapi terkadang juga melalui telepon.
 4. Hasil pengamatan peneliti menunjukkan jika Irawan Kurniadi dan Steven Kurniadi sebagai pihak yang terlibat sama-sama merupakan pendengar yang baik. Kedua belah pihak sering berdiskusi mengenai masa depan perusahaan. Contohnya dari hasil pengamatan saat Irawan dan Steven sedang berdiskusi untuk membeli alat baru. Steven memberikan pilihan alat yang ingin dibeli dan menjelaskan keuntungan dan kerugian masing-masing. Kemudian Irawan yang memutuskan membeli alat yang mana. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi bukan merupakan sumber terjadinya konflik.

Struktur

Menurut Robbins dan Judge (2011) sumber konflik yang kedua adalah struktur. Struktur adalah bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal. Dalam hal ini struktur dibagi menjadi dua elemen yaitu spesialisasi tugas dan formalisasi. Spesialisasi tugas menjelaskan bagaimana tugas dan wewenang setiap pihak dalam perusahaan. Formalisasi menjelaskan sejauh mana tugas dan wewenang pekerjaan di dalam perusahaan dibakukan. Hasil penelitian dari struktur sebagai berikut:

1. Ada ketidakjelasan struktur dalam PT Windu Mas Kencana. Irawan Kurniadi selaku komisaris masih terlibat langsung dalam operasional perusahaan. Hal ini dibuktikan dari hasil wawancara dengan Steven Kurniadi. Steven selaku direktur tidak memegang peranan sebagai direktur yang seharusnya karena keputusan-keputusan penting dalam perusahaan seperti menentukan arah perusahaan, menambah kolam baru, dan membuka cabang masih diambil oleh Irawan Kurniadi.
2. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dengan narasumber dapat disimpulkan tugas dan wewenang dalam perusahaan tidak dibakukan dalam SOP secara tertulis. Masing-masing pihak dalam perusahaan sudah mengetahui apa saja tugas yang menjadi bagiannya dan apa tugas yang menjadi bagian pihak lain secara mental atau lisan. Hal ini dibuktikan melalui kunjungan ke kantor PT Windu Mas Kencana. Tidak ditemukan SOP yang mengatur tugas dan wewenang setiap jabatan tetapi masing-masing orang bekerja dibagiannya masing-masing.
3. Walaupun ada ketidakjelasan struktur dalam

perusahaan, tetapi hal ini tidak menyebabkan terjadinya konflik karena Steven Kurniadi selaku direktur masih menganggap jika Irawan Kurniadi adalah pemimpin tertinggi perusahaan. Hal ini dibuktikan melalui wawancara dengan Steven Kurniadi, Steven sebagai direktur memanggil Irawan Kurniadi dengan sebutan bos, hal ini menandakan jika pemimpin tertinggi perusahaan masih dipegang Irawan Kurniadi. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa struktur bukan merupakan sumber terjadinya konflik.

4. Tidak ada konflik peran ganda seperti dijelaskan penelitian dari Finch (2011) di PT Windu Mas Kencana. Hasil wawancara menunjukkan Irawan dari awal sudah mengajarkan kepada anak-anaknya supaya memisahkan antara hubungan di rumah dan di kantor. Steven saat di kantor juga selalu memanggil Irawan dengan panggilan Pak Irawan atau bos.

Variabel Pribadi

Menurut Robbins dan Judge (2011) sumber konflik yang ketiga adalah variabel pribadi. Variabel pribadi meliputi kepribadian dan nilai-nilai yang dianut seseorang. Kepribadian adalah keseluruhan cara seorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan individu lain. Nilai-nilai adalah suatu tatanan yang dijadikan panduan oleh individu untuk menimbang dan memilih alternatif keputusan. Hasil penelitian dari variabel pribadi sebagai berikut:

1. Kepribadian antara Irawan Kurniadi dan Steven Kurniadi hampir sama. Hasil wawancara menunjukkan narasumber menggambarkan Irawan dan Steven memiliki jiwa kepemimpinan dalam memimpin perusahaan dan Irawan dan Steven juga sama-sama bekerja dengan totalitas dalam perusahaan. Irawan jika sehari ada 24 jam bisa bekerja sampai 20 jam sedangkan Steven bisa sampai 12 jam.
2. Ada perbedaan nilai-nilai antara Irawan Kurniadi dan Steven Kurniadi. Hasil wawancara menunjukkan Steven menganggap cara Irawan Kurniadi dalam menjalankan perusahaan adalah cara yang kuno. Sedangkan Steven Kurniadi sebagai generasi muda menginginkan menggunakan cara-cara yang lebih modern. Contohnya Irawan Kurniadi beranggapan jika dalam menjalankan perusahaan harus menjalankan keseluruhan prosesnya mulai bibit, pangan, operasional, budidaya, dan penjualan hasil panen. Sedangkan Steven menganggap jika perusahaan harus fokus pada aspek-aspek tertentu saja seperti operasional dan budidaya. Hal ini yang terkadang sampai menimbulkan konflik karena satu pihak ingin menggunakan cara A dan pihak yang lain ingin menggunakan cara B. Jadi berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa variabel pribadi yaitu nilai-nilai merupakan sumber terjadinya konflik keluarga. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian dari Nuzulia (2014) yang menjelaskan penyebab paling umum konflik adalah perbedaan dalam nilai-

nilai.

Pembahasan

PT Windu Mas Kencana saat ini sedang memasuki tahap keempat suksesi yaitu transisi. Tahap pertama sampai ketiga suksesi telah dilakukan. Pada tahap pertama kriteria seleksi suksesor adalah memiliki jiwa kepemimpinan, punya disiplin yang tinggi, dan memiliki suatu inovasi untuk perkembangan perusahaan dimasa depan. Ruang lingkup calon suksesor perusahaan harus berasal dari anggota keluarga. Pilihan suksesor kemudian jatuh pada Steven Kurniadi. Kepemilikan saham perusahaan saat ini masih sebagian besar dimiliki oleh Irawan Kurniadi dengan 40%, kemudian Findawati 25%, Steven Kurniadi 25%, Robby dan Imelda masing-masing 5%. Jangka waktu tidak ada target yang spesifik. Pada tahap kedua suksesor telah dibekali pendidikan S1 dan ditambah dengan beberapa pelatihan. Hubungan suksesor dengan incumbent dan anggota keluarga berlangsung baik. Pada tahap ketiga suksesor telah ditempatkan sebagai direktur PT Windu Mas Kencana. Hanya tahap keempat yaitu transisi yang saat ini belum dilakukan.

Potensi konflik keluarga yang mungkin muncul adalah potensi konflik diantara orang tua dan anak. Pertama diantara Irawan Kurniadi dengan Steven Kurniadi. Konflik ini dapat terjadi dikarenakan Irawan dan Steven adalah pihak keluarga yang juga mempunyai posisi dalam perusahaan. Dalam menjalankan perusahaan Irawan sebagai komisaris dan Steven sebagai direktur juga tidak memiliki batasan tugas dan wewenang yang jelas. Kedua potensi diantara Irawan/Findawati dengan Robby dan Imelda. Potensi konflik ini dapat terjadi karena walaupun Robby dan Imelda telah keluar dari perusahaan Robby dan Imelda masih memiliki kepemilikan saham perusahaan. Seandainya kesejahteraan dari Robby dan Imelda saat ini menurun, Robby dan Imelda akan mencari sumber kesejahteraan yang lain. Sehingga ada kemungkinan Robby dan Imelda akan kembali ke perusahaan keluarga dan meminta bagian. Selain itu potensi konflik lainnya bisa datang dari pihak ketiga yaitu dari istri Robby dan suami Imelda. Pihak ketiga ini dapat menghasut Robby dan Imelda untuk meminta bagian yang lebih besar di perusahaan.

Potensi konflik juga dapat muncul diantara saudara yaitu Steven dengan Robby dan Imelda. Pertama tentang kepemilikan saham. Saham kepemilikan perusahaan saat ini dibagi ke dalam lima orang anggota keluarga dengan presentasi seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Sehingga kelima anggota keluarga memiliki hak kepemilikan dalam perusahaan. Saat ini anggota keluarga yang memiliki jabatan dalam perusahaan hanya Irawan dan Steven. Seandainya nanti Irawan memutuskan untuk pensiun dan memberikan sahamnya kepada Steven karena hanya Steven yang memiliki posisi di perusahaan. Robby dan Imelda dapat timbul rasa iri, cemburu, dan merasa diperlakukan tidak adil karena Robby dan Imelda juga memiliki kepemilikan saham dalam perusahaan.

Potensi konflik lainnya bisa datang dari generasi ketiga yaitu anak Robby atau Imelda. Robby dan Imelda saat ini dalam posisi sudah berkeluarga dan memiliki anak. Sedangkan posisi Steven saat ini masih belum menikah. Walaupun

kepemilikan saham keduanya kecil tetapi Robby dan Imelda serta anaknya tetap memiliki hak kepemilikan dalam perusahaan. Seandainya anak dari Robby atau Imelda menggunakan hak kepemilikannya di perusahaan dapat berpotensi timbul konflik keluarga untuk mengambil alih perusahaan, seperti contoh yang terjadi pada perusahaan jamu cap Nyonya Meneer di Semarang. Konflik keluarga dalam perusahaan jamu cap Nyonya Meneer terjadi diantara Charles dengan Hans. Charles dengan Hans sama-sama ingin mengambil alih jabatan sebagai direktur dalam perusahaan.

Sumber konflik dalam penelitian ini dibagi dalam tiga macam. Pertama adalah komunikasi. Komunikasi terdiri dari elemen-elemen yang membentuk komunikasi. Dalam penelitian ini elemen-elemen komunikasi yang digunakan sebagai berikut. Pertama sumber, sumber yang dimaksud adalah asal terjadinya komunikasi yaitu orang yang menyampaikan informasi. Kedua pesan, yang dimaksud pesan adalah informasi yang disampaikan dari pemberi pesan ke penerima pesan. Ketiga media, yaitu apa yang digunakan sebagai perantara informasi. Keempat penerima, yaitu orang yang menerima informasi.

Sumber konflik yang kedua adalah struktur. Dalam penelitian ini elemen-elemen struktur yang digunakan adalah spesialisasi tugas dan formalisasi. Spesialisasi tugas adalah tugas dan wewenang individu dalam perusahaan. Sedangkan formalisasi adalah sejauh mana tugas dan wewenang individu dibakukan dalam perusahaan.

Sumber konflik yang ketiga adalah variabel pribadi. Dalam penelitian ini elemen-elemen variabel pribadi yang digunakan adalah kepribadian dan nilai-nilai. Kepribadian adalah keseluruhan cara seorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan individu lain. Kepribadian disebut juga dengan istilah sifat. Nilai adalah suatu tatanan yang dijadikan panduan oleh individu untuk menimbang dan memilih keputusan.

Hasil penelitian menunjukkan komunikasi antara Irawan Kurniadi dengan Steven Kurniadi berjalan dengan baik, lancar, tidak ada hambatan yang serius. Hal ini juga didukung karena kedua pihak merupakan pendengar yang baik sehingga pesan/informasi yang disampaikan dapat diterima dengan baik. Kedua pihak lebih sering berkomunikasi secara langsung tetapi terkadang juga menggunakan telepon.

Selanjutnya struktur, berdasarkan fenomena awal di PT Windu Mas Kencana ada ketidakjelasan dalam struktur di PT Windu Mas Kencana. Berdasarkan penelitian, ketidakjelasan struktur di PT Windu Mas Kencana disebabkan kurangnya pengetahuan antara Irawan Kurniadi dengan Steven Kurniadi tentang tugas dan wewenang masing-masing jabatan dalam perusahaan. Irawan Kurniadi sudah menyerahkan jabatan direktur perusahaan kepada Steven Kurniadi, tetapi Steven Kurniadi masih menganggap jika Irawan Kurniadi adalah bos/jabatan tertinggi dalam perusahaan. Sehingga keputusan-keputusan perusahaan yang besar masih dipegang Irawan Kurniadi. Hal ini menjawab fenomena tentang ketidakjelasan struktur di PT Windu Mas Kencana. Sedangkan, jika melihat dari sisi konflik penelitian menunjukkan tugas dan wewenang dalam organisasi tidak menimbulkan konflik antara Irawan Kurniadi dan Steven Kurniadi. Irawan dan Steven sama-sama

mengetahui tugas dan wewenang masing-masing dan walaupun tugas dan wewenang tidak ada SOP secara tertulis kedua pihak sudah paham apa yang harus dikerjakan. Walaupun tugas dan wewenang tersebut tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang seharusnya dilakukan komisaris dan direktur.

Kemudian variabel pribadi, penelitian menunjukkan jika kepribadian antara Irawan Kurniadi dengan Steven Kurniadi mirip. Irawan Kurniadi dan Steven Kurniadi sama-sama memiliki kepemimpinan yang tinggi dan juga totalitas dalam bekerja. Sedangkan dalam hal nilai-nilai menunjukkan jika Irawan Kurniadi sebagai generasi yang lebih tua menggunakan nilai-nilai yang dianggap kuno oleh Steven Kurniadi. Sedangkan Steven Kurniadi menggunakan nilai-nilai lebih modern. Faktor ini yang menimbulkan konflik antara Irawan Kurniadi dan Steven Kurniadi. Jadi konflik keluarga yang terjadi adalah konflik interpersonal yaitu konflik antar individu diantara Irawan dan Steven.

Berdasarkan Pickering (2009) penelitian menunjukkan konflik masih berada ditahap satu yaitu peristiwa sehari-hari. Hal ini ditandai dengan adanya perasaan tidak puas/jengkel ditempat kerja. Kedua pihak juga berusaha untuk menyelesaikan permasalahan dengan melihat persepsi satu dengan lainnya antara generasi yang muda dan tua, untuk menghasilkan keputusan yang terbaik. Walaupun sempat ada rasa berkompetisi satu dengan lainnya, saat ini sudah hilang. Steven Kurniadi sebagai generasi muda juga menyadari jika perasaan kompetisi itu adalah ego dari anak muda. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian dari Nuzulia (2014) yang mengungkapkan salah satu penyebab paling umum dari konflik adalah perbedaan dalam nilai-nilai dan ego. Penyebab konflik yaitu ego juga sesuai dengan pembahasan dari Gordon (2008). Gordon menyebutkan jika konflik antara orang tua dan anak sering disebabkan karena orang tua menuntut anak supaya menjadi sama dengan dirinya. Padahal bisa saja anak memiliki keinginan yang berbeda dari orang tua.

Penyelesaian (Solusi)

Situasi di PT Windu Mas Kencana diketahui ada perbedaan tugas dan wewenang dari yang seharusnya antara Irawan sebagai komisaris dan Steven sebagai direktur. Dalam hal ini Irawan yang menjabat sebagai komisaris masih terlibat dalam pengambilan keputusan di perusahaan. Dengan kondisi seperti ini, lebih baik memasukkan seorang profesional ke dalam perusahaan sebagai pihak yang memiliki wawasan lebih untuk memperbaiki hal ini. Sebelum akhirnya nanti seluruh keluarga sepakat jika Steven sebagai suksesor nantinya akan perlahan-lahan membeli saham PT Windu Mas Kencana yang dimiliki anggota keluarga lain yang nantinya kepemilikan PT Windu Mas Kencana akan sepenuhnya dimiliki Steven.

Potensi konflik yang mungkin terjadi dapat diminimalkan dengan Steven sebagai direktur membeli kepemilikan saham dari keluarganya. Dengan hal ini akan membuat Steven sebagai pemilik tunggal dari PT Windu Mas Kencana. Upaya meminimalkan konflik ini dapat dilakukan karena berdasarkan pengalaman dari perusahaan jamu cap Nyonya Meneer pihak yang kalah menjual kepemilikan saham kepada pihak yang menang untuk menyelesaikan konflik yang berlarut-larut. Oleh

karena itu, sebaiknya sebelum konflik benar-benar terjadi Steven segera membeli penuh kepemilikan saham perusahaan.

Kemudian dalam hal adanya perbedaan nilai-nilai yang dari Irawan Kurniadi dan Steven Kurniadi. Oleh karena itu penelitian ini mengajukan/menyarankan penyelesaian seperti yang dijabarkan oleh Gordon (2008) yang bisa digunakan untuk membantu mengatasi perbedaan tersebut. Penyelesaian yang ditawarkan seperti sebagai berikut:

1. Setiap orang dalam keluarga harus memahami bahwa setiap orang terlahir dengan berbeda-beda. Mendidik dan mengajari anak tidak akan membuat anak akan menjadi sama seperti orang tuanya. Faktanya adalah bahwa setiap orang adalah individu yang unik, sehingga yang seharusnya dilakukan adalah membuat hubungan orang tua dengan anak bekerja dengan maksimal. Irawan harus menyadari jika walaupun Steven anak kandungnya, Steven tidak sama dengan Irawan. Jadi kedua pihak harus saling memahami perbedaan dan membuat perbedaan itu menjadi suatu kekuatan untuk menjalankan perusahaan bersama-sama.
2. Keluarga harus membagikan secara terbuka nilai-nilai yang masing-masing anggota yakini bersama, dan juga membuat visi bersama yang akan menyatukan keluarga. Dalam hal ini anggota keluarga harus lebih sering berkumpul untuk membicarakan pendapat masing-masing keluarga tentang visi dan nilai-nilai yang dipegang. Kemudian jika ada visi atau nilai-nilai yang saling berseberangan, harus dibicarakan lagi mana yang terbaik untuk menyatukan dan memperkuat ikatan dalam keluarga.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa proses suksesi di PT Windu Mas Kencana sedang memasuki tahap transisi dalam suksesi. Tahapan ini belum dilakukan karena Irawan Kurniadi sebagai generasi pertama masih terlibat secara langsung dalam perusahaan dan walaupun menjabat sebagai komisaris keputusan penting dalam perusahaan masih diambil oleh Irawan Kurniadi. Kemudian fenomena ketidakjelasan dalam struktur yang terjadi di PT Windu Mas Kencana disebabkan ketidaktahuan antara Irawan Kurniadi dengan Steven Kurniadi tentang batasan tugas dan wewenang antara komisaris dan direktur dalam perusahaan. Dalam kasus ini, Irawan Kurniadi selaku komisaris sudah menyerahkan jabatan direktur perusahaan kepada Steven Kurniadi, tetapi Steven Kurniadi masih menganggap jika Irawan Kurniadi adalah bos/jabatan tertinggi dalam perusahaan. Sehingga keputusan-keputusan perusahaan yang besar masih dipegang Irawan Kurniadi.

Potensi konflik yang mungkin muncul adalah konflik antara orang tua dengan anak dan konflik antara saudara. Konflik orang tua dengan anak yang berpotensi terjadi konflik adalah

Irawan dengan Robby, Irawan dengan Imelda, Irawan dengan Steven, Findawati dengan Robby, Findawati dengan Imelda, Findawati dengan Steven. Sedangkan potensi konflik saudara berpotensi terjadi adalah Robby dengan Imelda, Robby dengan Steven, Imelda dengan Steven. Upaya meminimalkan konflik dapat dilakukan dengan cara Steven membeli kepemilikan saham dari keluarganya.

Hasil penelitian juga menunjukkan jika komunikasi antara Irawan Kurniadi dengan Steven Kurniadi berjalan dengan baik, lancar, tidak ada hambatan yang serius, dan tidak menyebabkan terjadinya konflik. Kedua struktur, penelitian menunjukkan tugas dan wewenang maupun formalisasi dalam organisasi tidak menimbulkan konflik. Irawan dan Steven sama-sama mengetahui tugas dan wewenang masing-masing, walaupun pemahaman Irawan Kurniadi dengan Steven Kurniadi berbeda dari yang seharusnya. Ketiga variabel pribadi, penelitian menunjukkan jika kepribadian antara Irawan Kurniadi dengan Steven Kurniadi hampir sama dan tidak menyebabkan konflik. Tetapi dalam hal nilai-nilai menunjukkan adanya konflik yang disebabkan Irawan Kurniadi sebagai generasi yang lebih tua menggunakan cara-cara/nilai-nilai yang lama dan Steven Kurniadi lebih menyesuaikan dengan perkembangan jaman.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka ada dua skenario yang diajukan sebagai saran yaitu:

1. Skenario pertama Steven Kurniadi lebih baik segera membeli kepemilikan saham perusahaan dari keluarganya. Hal ini untuk meminimalkan potensi konflik keluarga yang mungkin terjadi dikemudian hari. Karena masing-masing anggota keluarga memiliki saham perusahaan dan bisa sewaktu-waktu terjadi perebutan kekuasaan. Selagi untuk saat ini belum ada tanda-tanda munculnya konflik keluarga. Dengan membeli kepemilikan penuh perusahaan akan menghindari adanya upaya pemberontakan dari anggota keluarga.
2. Skenario kedua jika Steven Kurniadi tidak mampu membeli kepemilikan saham perusahaan, maka Steven tidak perlu membeli. Akan tetapi, harus dilakukan tata kelola perusahaan (*good corporate governance*) dengan seharusnya sesuai dengan struktur perusahaan saat ini. Hal ini untuk meminimalkan terjadinya konflik keluarga karena setiap anggota keluarga memiliki kepemilikan saham perusahaan walaupun presentasinya berbeda.
3. Memasukan seorang profesional ke dalam perusahaan. Dengan adanya profesional akan bisa mengatasi batasan-batasan yang tidak jelas dalam tugas dan wewenang masing-masing jabatan. Seorang profesional juga bisa digunakan untuk mencegah serta mengatasi jika mulai ada potensi konflik keluarga yang muncul dalam perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Finch, Nigel. (2011). Identifying and addressing the causes of conflict in family business. SSRN Electronic Journal. Retrieved March 28, 2016, from https://www.researchgate.net/publication/228182561_Identifying_and_Addressing_the_Causes_of_Conflict_in_Family_Business.
- Gordon, Grant. (2008). Family wars: classic conflicts in family business and how to deal with them. London: Kogan Page.
- Nuzulia, Siti., Utami, Dian Fitri. (2014). Workplace Conflict: Indigenous Studies on Indonesian Employees. Retrieved March 18, 2015, from <http://oaji.net/articles/2014/1170-1418554328.pdf>.
- Pickering, Peg. (2009). Kiat menangani konflik (3th ed). (Maris, Masri). Jakarta: Esensi.
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy. (2011) Organizational behavior (14th ed). New York: Pearson Education, Inc.
- Sugiyono. (2010). Metode penelitian bisnis: pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R & D Cet. 15. Bandung: Alfabeta.
- Wartini, Sri. (2015). Strategi manajemen konflik sebagai upaya meningkatkan kinerja teamwork. Jurnal Manajemen dan Organisasi Vol VI, No 1. Retrieved March 18, 2016, from http://www.manajemen.fem.ipb.ac.id/images/uploads/April_2015_Strategi_Manajemen_Konflik_Sebagai_Upaya_Meningkatkan_Kinerja_Teamwork_Tenaga_Kependidikan.pdf.