

BAB IV

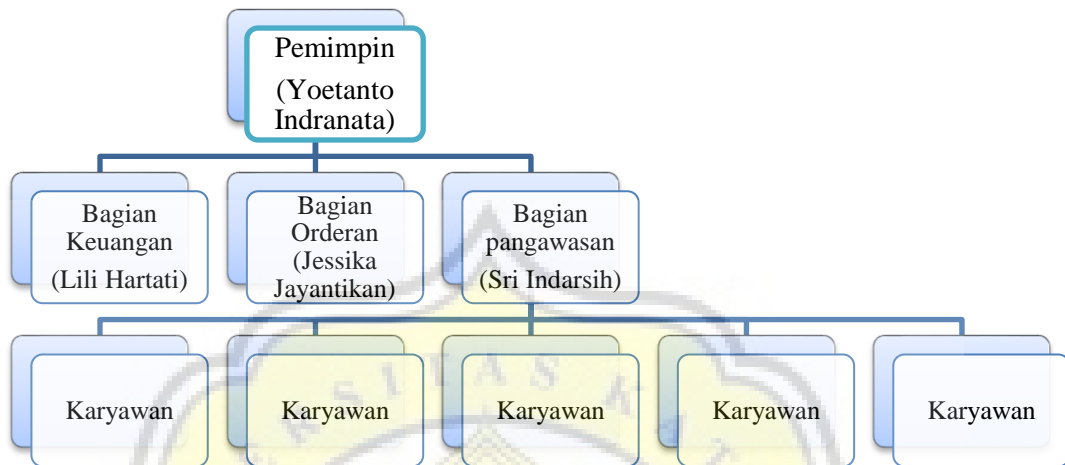
ANALISIS DATA

4.1 Gambaran Perusahaan

4.1.1 Profil Perusahaan

Toko Bangunan Mulya Rejeki merupakan sebuah bisnis keluarga yang bergerak di bidang bangunan dan berada di jalan Majapahit 255A, Semarang. Usaha ini termasuk dalam perusahaan keluarga kategori *Family Business Enterprise* (FBE) karena untuk posisi-posisi terpenting di perusahaan seperti pimpinan, bagian keuangan, bagian orderan, dan bagian pengawasan dipegang sendiri oleh anggota keluarga. Usaha ini berdiri sejak tahun 1970 yang didirikan pertama kali oleh ibu Tan Sian Kien dan pada tahun 1990an sampai sekarang dijalankan oleh putra paling kecil yang bernama bapak Yoetanto Indranata. Bapak Yoetanto Indranata merupakan generasi ke 2 dari usaha bisnis keluarga toko bangunan Mulya Rejeki, Bapak Yoetanto memiliki seorang istri yang ikut membantu menjalankan bisnis tersebut yang bernama Lili Hartati selaku manajer keuangan. Beliau juga memiliki 2 orang anak perempuan, anak pertama bernama Sri Indarsih Indranata selaku bagian pengawasan keluar masuk barang dan karyawan, dan anak kedua bernama Jessica Jayantikan selaku bagian orderan toko bangunan tersebut.

4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Toko Bangunan Mulya Rejeki

Gambar di atas adalah Struktur organisasi Toko Bangunan Mulya Rejeki di mana seluruh keluarga inti memegang posisi-posisi terpenting di toko tersebut dan membawahi 5 karyawan yang bekerja di mana di antaranya terdapat 1 supir, 1 admin dan 3 tukang atau kuli.

4.1.3 Tugas dan Tanggung Jawab

1. Yoetanto Indranata sebagai Pemimpin/Pemilik

Bertugas untuk memimpin dan melakukan pengawasan jarak jauh terhadap proses keluar masuknya barang dan keuangan perusahaan.

Bertanggung jawab penuh atas kerugian perusahaan serta resiko-resiko bisnis dalam perusahaan yang mungkin terjadi. Memiliki

kewenangan penuh pada toko bangunan, hak penuh atas keuntungan, serta hak penuh atas kepemilikan toko bangunan tersebut.

2. Lili Hartati sebagai Manajer Keuangan

Bertugas mengatur keuangan toko bangunan, memberikan laporan keuangan, serta melakukan anggaran untuk operasional toko. Bertanggung jawab pada Yoetanto Indranata dan memiliki kewenangan atas fungsi anggaran toko dibawah pengawasan Yoetanto Indranata. Berhak atas pembagian keuntungan sebagai salah satu anggota pemilik toko serta hak atas kepemilikan toko sebagai anggota keluarga Yoetanto.

3. Sri Indarsih sebagai Bagian Pengawasan

Bertugas melakukan pengawasan penuh terhadap jalannya keluar masuknya barang dan karyawan. Bertanggung jawab penuh pada Yoetanto Indranata dan memiliki hak atas pembagian keuntungan, serta hak atas kepemilikan perusahaan sebagai calon suksesor generasi ketiga.

4. Jessica Jayantikan sebagai Bagian Orderan

Bertugas memasukan dan mencatat orderan yang diterima toko dan menyerahkan orderan pada bagian keuangan setelah diproses pembayaran dan penerimaan uang akan diserahkan pada bagian

pengawasan keluar masuk barang sehingga barang bisa segera diproses untuk dikirim. Tetap di bawah pengawasan dan bertanggung jawab kepada Yoetanto Indranata.

4.2 Gambaran Umum Responden

Responden pada penelitian ini adalah Yoetanto Indranata sebagai pemilik atau pemimpin perusahaan, Lili Hartati sebagai istri pemimpin, Sri Indarsih anak 1, dan Jessica Jayantikan anak 2, yang salah satunya akan menjadi calon suksesor yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1
Gambaran Umum Responden Toko Bangunan Mulya Rejeki,
Majapahit-Semarang

Komponen	Pemimpin (Yoetanto Indranata)	Istri Pemimpin (Lili Hartati)	Anak 1 (Sri Indarsih)	Anak 2 (Jessica Jayantikan)
Usia	56 th	51 th	22 th	19 th
Jenis Kelamin	Laki - Laki	Perempuan	Perempuan	Perempuan
Tingkat Pendidikan	SMA	Sarjana Inggris	D3 Pastry	Sarjana Bisnis Internasional Trading
Jabatan	Pemimpin	Manajer Keuangan	Bagian Pengawasan	Bagian Orderan
Lama Bekerja	26 th	26 th	3 th	1 th

Sumber : Data primer yang diolah (2016)

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa pemimpin dan istri berumur di atas 50 tahun, dan ke dua anaknya masih muda yaitu berumur 22 tahun dan 19 tahun. Dan dapat diketahui bahwan kedua anaknya berjenis kelamin perempuan.

4.3 Analisis Komunikasi Sebagai Sumber Konflik

Komunikasi dapat menjadi sumber konflik karena konotasi kata atau nada bicara yang digunakan dapat menimbulkan makna yang berbeda, pertukaran informasi yang tidak memadai, dan gangguan-gangguan pada saluran komunikasi merupakan hambatan komunikasi yang dapat menimbulkan konflik. Proses penyaringan atau filterisasi yang terjadi ketika informasi disampaikan di antara para anggota dan penyimpangan komunikasi dari saluran-saluran formal yang ada akan membuka peluang munculnya konflik. Dan penggunaan bahasa yang tidak dapat dimengerti oleh pihak-pihak yang melakukan komunikasi. Demikian pula dengan perilaku komunikasi yang berbeda sering kali menyinggung orang lain, baik sengaja maupun tidak sengaja dan bisa menjadi penyebab timbulnya konflik.

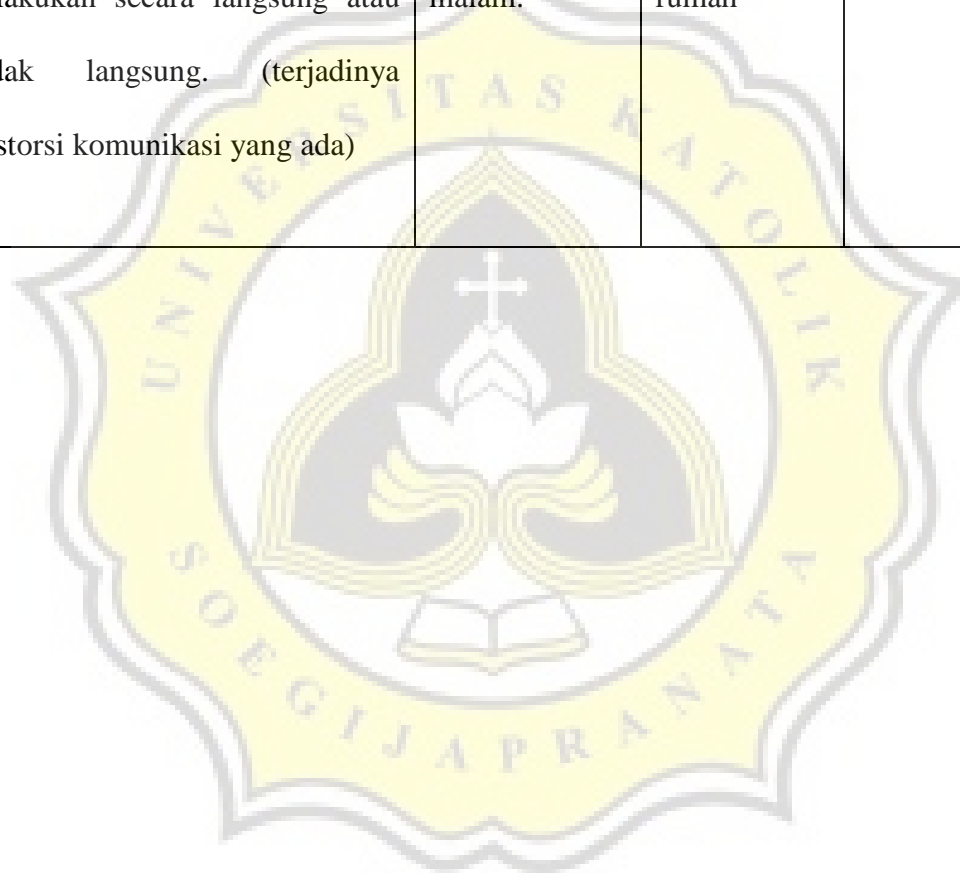
Berdasarkan pada hasil wawancara peneliti diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.2 Hasil Jawaban Wawancara Komunikasi Sebagai Sumber Konflik

Variabel	Indikator	Pemimpin	Istri pemimpin	Anak 1	Anak 2	Kesimpulan
1. Komunikasi	a. Dalam pembicaraan perencanaan suksesi sarana komunikasi yang digunakan formal atau non formal	Mengobrol santai di meja makan, Bapak Yoetanto suka berbincang-bincang saat makan malam di meja makan.	Berbincang santai di meja makan.	Mengobrol saat makan malam di rumah.	Mengobrol saat makan malam di meja makan.	Saat membicarakan perencanaan suksesi sarana komunikasi yang digunakan adalah non formal karena dibicarakan saat makan malam di meja makan.
	b. Dalam pembicaraan perencanaan suksesi kesamaan bahasa yang digunakan.	Menggunakan bahasa Indonesia.	Menggunakan bahasa Indonesia sehari-hari.	Menggunakan bahasa Indonesia sebagai bahasa sehari-hari.	Menggunakan bahasa Indonesia.	Sama-sama menggunakan bahasa Indonesia sebagai bahasa sehari-hari dan saat membicarakan perencanaan suksesi.
	c. Dalam pembicaraan perencanaan suksesi konotasi kata atau nada	Nada bicara yang digunakan sedikit tinggi	Nada bicara yang digunakan ibu Lili	Nada bicara yang digunakan Sri Indarsih	Nada bicara yang digunakan Jessica	Nada bicara yang dipakai saat pembicaraan suksesi oleh bapak Yoetanto

	<p>bicara yang digunakan.</p>	<p>karena bapak Yoetanto merupakan orang yang tegas di dalam keluarga maupun di dalam pekerjaan.</p>	<p>Hartati tidak ada karena saat pembicaraan suksesi, ibu Lili hanya diam saja.</p>	<p>tinggi saat berbicara karena menolak keinginan bapak Yoetanto untuk menjadikannya sebagai calon suksesor.</p>	<p>Jayantika tinggi juga karena dia tidak setuju dengan ide atau gagasan bapak Yoetanto menjadikan Sri Indarsih sebagai calon suksesor, karena Sri Indarsih menolak dan dia juga memiliki hak untuk menjadi penerus dan merasa lebih pantas karena lulusan bisnis internasional.</p>	<p>sedikit tinggi dan tegas, sedangkan Sri Indarsih dan Jessica juga menggunakan nada yang tinggi namun hal ini tidak menyebabkan gangguan dalam penyampaian informasi pada anggota keluarga lainnya.</p>
--	-------------------------------	--	---	--	--	---

	<p>d. Dalam menyampaikan rencana suksesi pembicaraan yang dilakukan secara langsung atau tidak langsung. (terjadinya distorsi komunikasi yang ada)</p>	<p>Secara langsung di meja makan saat makan malam.</p>	<p>Saat berkumpul makan malam di rumah</p>	<p>Saat makan malam di meja makan.</p>	<p>Saat semua anggota ada di rumah, dan makan malam.</p>	<p>Saat menyampaikan rencana suksesi pembicaraan dilakukan secara langsung di rumah saat makan malam di meja makan.</p>
--	--	--	--	--	--	---



Berdasarkan pada tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa saat membicarakan perencanaan suksesi sarana komunikasi yang digunakan adalah non formal karena dibicarakan saat makan malam di meja makan.

Selain itu tidak ada kendala dalam bahasa yang digunakan karena sama-sama menggunakan bahasa Indonesia sebagai bahasa sehari-hari.

Dalam berbicaramengenai perencanaan suksesi nada bicara bapak Yoetanto sedikit tinggi dan tegas, sedangkan Sri Indarsih menggunakan nada yang tinggi karena menolak untuk dijadikan calon suksesor dan Jessica juga menggunakan nada tinggi karena tidak setuju dengan ide atau gagasan dari bapak Yoetanto untuk menjadikan Sri Indarsih anak pertama untuk menjadi calon suksesor karena Sri Indarsih menolak dan dia juga memiliki hak untuk menjadi penerus dan merasa lebih pantas karena lulusan bisnis internasional, namunhal ini tidak menyebabkan gangguan dalam penyampaian informasi pada anggota keluarga lainnya.

Saat menyampaikan rencana suksesi pembicaraan dilakukan secara langsung di rumah saat makan malam di meja makan sehingga tidak terjadi distorsi komunikasi yang dapat membuat kesalahpahaman atau konflik.

Jadi dengan demikian dapat dikatakan bahwa komunikasibukan merupakan sumber atau sebab dari konflik yang terjadi pada perencanaan suksesi di toko bangunan Mulya Rejeki.

4.4 Analisis Struktur Sebagai Sumber Konflik

Konflik yang terjadi dapat bersifat struktural. Istilah struktural digunakan dalam konteks ini mencakup variabel-variabel seperti ukuran, kadar spesialisasi dalam tugas-tugas yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan yurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan kelompok, misalnya dalam hubungan kerja, bagian pemasaran ingin agar produknya cepat laku. Kalau perlu dijual murah dan dengan cara kredit. Sebaliknya, bagian keuangan menghendaki pembayaran harus tunai agar posisi keuangan perusahaan tetap stabil., keserasian antara anggota dan tujuan, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan kadar ketergantungan antar kelompok misalnya, untuk merespon suatu surat permohonan, kepala bagian masih harus menunggu disposisi dari atasannya. Ada juga yang disebut ketergantungan timbal balik (reciprocal interdependence), seperti hubungan antara dokter, rumah sakit dan laboratorium. Semakin besar ambiguitas dalam mendefinisikan secara tepat di mana letak tanggung jawab atas tindakan, semakin besar potensi munculnya konflik.

Berdasarkan pada hasil wawancara peneliti diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.3 Hasil Jawaban Wawancara Struktur Sebagai Sumber Konflik

Variabel	Indikator	Pemimpin	Istri pemimpin	Anak 1	Anak 2	Kesimpulan
2. Struktur	a. Orang – orang yang bekerja memiliki keahlian yang sesuai dengan spesifikasi pekerjaannya atau tidak.	Sesuai karena Bapak Yoetanto selaku pemilik dan pemimpin bertugas untuk memimpin dan mengawasi seluruh proses kerja di toko.	Sesuai karena Ibu Lili yang menjadi bagian keuangan bertugas mengatur keuangan toko bangunan, memberikan laporan keuangan, serta melakukan anggaran untuk operasional toko.	Sesuai karena Sri Indarsih yang menjabat bagian pengawasan bertugas melakukan pengawasan penuh terhadap jalannya keluar masuknya barang dan karyawan.	Sesuai karena Jessica yang menjabat di bagian orderan bertugas memasukan dan mencatat orderan yang diterima toko.	Semua sesuai dengan keahlian dan bagiannya masing-masing. Dan semua bagian penting di toko di pegang oleh anggota keluarga.

	<p>b. Gaya kepemimpinan pemimpin dalam menjalankan perusahaan.</p>	<p>Keputusan dibuat oleh bapak Yoetanto sendiri terkadang beliau juga bertanya kepada Lili Hartati.</p>	<p>Keputusan dibuat oleh bapak Yoetanto Indranata, terkadang meminta pendapat pada istri.</p>	<p>Keputusan dibuat oleh bapak Yoetanto dan tidak masalah dengan hal itu.</p>	<p>Keputusan biasanya dibuat oleh bapak Yoetanto, hal ini tidak masalah karena memnag biasanya seperti itu saat di toko.</p>	<p>Gaya kepemimpin pemimpin dalam menjalankan usahanya adalah seluruh keputusan dibuat oleh pemimpin, hanya terkadang meminta pendapat dari sang istri dan tidak merupakan sebuah masalah.</p>
	<p>c. Sistem Imbalan adalah ketika imbalan atau perolehan salah seorang anggota yang dipandang merugikan anggota lain.</p>	<p>Tidak ada, semuanya diberikan secara adil dan sesuai bagian masing-masing.</p>	<p>Tidak ada semuanya diberikan secara adil.</p>	<p>Tidak ada</p>	<p>Tidak ada, gaji diberikan secara terbuka tidak ada yang dibedakan.</p>	<p>Sistem imbalan diberikan secara adil dan tidak ada pihak yang dirugikan.</p>

	<p>d. Keterkaitan atau ketergantungan bagian satu dengan bagian yang lain.</p>	<p>Ada keterkaitan terutama di bidang orderan dan keuangan, saat orderan sudah masuk tapi uang belum dibayarkan maka orderan tersebut tidak dapat diproses. Ada juga saat orderan masuk sudah dibayar tapi ternyata barang yang diorder belum ada atau belum dikirim dari pabrik.</p>	<p>Semua bagian saling berkaitan bila satu bagian terganggu maka bagian lainpun akan ikut terganggu juga.</p>	<p>Bagian pengawasan berkaitan dengan manajer keuangan dan orderan, saat orderan masuk Sri Indarsih harus menunggu cek penerimaan pembayaran dari manajer keuangan setelah itu baru dapat diproses dan mempersiapkan barang-barang yang dipesan atau diorder.</p>	<p>Saat orderan masuk tetapi ternyata stock barang belum ada maka akan mengganggu seluruh bagian yang ada di dalam toko.</p>	<p>Adanya keterkaitan atau ketergantungan bagian satu dengan bagian yang lain, satu bagian terganggu maka bagian yang lain pun akan ikut terganggu pula.</p>
--	--	---	---	---	--	--

	<p>e. Struktur jelas dan deskripsi kerja masing-masing bagiannya jelas.</p>	<p>Jelas, karena ada jobdes atau bagiannya masing-masing tentang bagian masing-masing yang harus dikerjakan.</p>	<p>Jelas, karena admin bagiannya untuk membuat surat jalan, bagian keuangan membuat laporan keuangan, ada bagian orderan dan pengawasan sendiri.</p>	<p>Jelas, Bagian pengawasan mengurus keluar masuknya barang di toko dan yang lain ada bagian dan tanggung jawab masing-masing.</p>	<p>Jelas, Bagian keuangan membuat pembukuan atau laporan keuangan, bagian orderan memasukan dan menerima order atau pesanan yang diterima, bagian pengawasan mangawasi keluar masuk barang.</p>	<p>Struktur dan deskripsi kerja masing-masing bagiannya jelas yang memiliki pekerjaan dan tanggung jawabnya masing-masing.</p>
	<p>f. Ada atau tidak kesamaan komitmen dalam menyukseskan perusahaan.</p>	<p>Ingin menjadikan usaha toko bangunan Mulya Rejeki menjadi lebih besar dan kalau bisa tokonya tidak hanya</p>	<p>Ingin memajukan toko bangunan Mulya Rejeki</p>	<p>Walaupun Sri Indarsih menolak untuk meneruskan usaha toko</p>	<p>Ingin menjadikan toko bangunan Mulya rejeki menjadi lebih</p>	<p>Adanya kesamaan komitmen dalam keinginan melihat usaha keluarga ini terus maju dan menjadi lebih baik.</p>

		ada di majapahit saja.	sehingga lebih dikenal lagi oleh masyarakat dan terus berusaha membantu dan mendukung toko dengan baik.	tersebut, namun dia tetap ingin melihat usaha keluarganya ini menjadi lebih maju.	besar dan lebih dikenal sebagai toko bangunan yang terbaik di Semarang.	
--	--	------------------------	---	---	---	--



Berdasarkan pada tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa setiap bagian yang ada di perusahaan ditempati oleh orang-orang yang memiliki keahlian yang sesuai dengan spesifikasi pekerjaan tersebut, dan semua bagian penting di toko di pegang oleh anggota keluarga.

Gaya kepemimpinan pemimpin dalam menjalankan usahanya adalah seluruh keputusan dibuat oleh pemimpin dan hanya terkadang meminta pendapat dari sang istri, hal ini bukan merupakan sebuah masalah karena seluruh anggota keluarga tidak masalah dengan gaya kepemimpinan bapak Yoetanto.

Sistem imbalan diberikan secara adil dan tidak ada pihak yang dirugikan terutama pada pembagian gaji anak 1 dan anak 2 tidak ada perbedaan dan jumlah gaji yang diberikan sama dengan beban kerja yang sama juga.

Adanya keterkaitan atau ketergantungan bagian satu dengan bagian yang lain, satu bagian terganggu maka bagian yang lain pun akan ikut terganggu pula, namun hal ini sudah lumrah atau biasa terjadi sehingga bukan merupakan sumber konflik pada perencanaan suksesi.

Di Toko Bangunan Mukya Rejeki struktur dan deskripsi kerja masing-masing bagiannya jelas yang memiliki pekerjaan dan tanggung jawabnya masing-masing sehingga setiap anggota memiliki porsi kerjanya masing-masing tidak ada yang merasa diberatkan atau tidak diberi pekerjaan.

Dan yang terakhir adanya kesamaan komitmen dalam keinginan melihat usaha keluarga ini terus maju dan menjadi lebih baik, sehingga tidak ada

potensimunculnya konflik karena semua anggota memiliki komitmen yang sama yaitu ingin usaha Toko Bangunan tersebut menjadi lebih maju.

Jadi dengan demikian dapat dikatakan bahwa struktur bukan merupakan sumber konflik pada perencanaan suksesi di toko bangunan Mulya Rejeki.

4.5 Analisis Variabel-variabel Pribadi Sebagai Sumber Konflik

Kategori sumber potensial konflik yang terakhir adalah variabel-variabel pribadi yang meliputi kepribadian, emosi, dan nilai-nilai. Bukti menunjukkan bahwa jenis kepribadian tertentu seperti individu yang sangat otoriter memiliki potensi memunculkan konflik, emosi juga dapat menyebabkan konflik. Pribadi orang berbeda-beda, ada yang memiliki sifat kepribadian yang mudah menimbulkan konflik, seperti selalu curiga dan berpikiran negatif kepada orang lain, egois, sombong, merasa selalu paling benar, kurang dapat mengendalikan emosinya, dan ingin menang sendiri. Sifat-sifat seperti ini mudah menyulut konflik jika berinteraksi dengan orang lain. Dan yang terakhir nilai yang berbeda-beda yang dianut tiap-tiap anggota menyebabkan munculnya konflik. Perbedaan nilai, misalnya menyangkut beragam isu, prasangka, ketidaksepakatan atas kontribusi seseorang terhadap kelompok dan imbalan yang layak diterima seseorang, dan penilaian apakah buku ini baik atau tidak. Perbedaan dalam sistem nilai merupakan sumber penting yang menciptakan potensi konflik.

Berdasarkan pada hasil wawancara peneliti diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.4 Hasil Jawaban Wawancara Variabel-variabel Pribadi Sebagai Sumber Konflik

Variabel	Indikator	Pemimpin	Istri pemimpin	Anak 1	Anak 2	Kesimpulan
3. Variabel-variabel pribadi	a. Pribadi yang dapat menghargai terhadap pendapat orang lain atau tidak.	Saat ada pendapat atau opini dari anggota lain mengenai calon suksesor yang tidak sesuai, bapak Yoetanto langsung membantah karena keinginan yang beliau harapkan untuk menjadikan anak 1 sebagai calon suksesor tidak diterima dengan baik.	Saat ada pendapat atau opini dari anggota lain mengenai calon suksesor, Ibu Lili mendengarkan dan menerima pendapat tersebut dengan baik. Walaupun sebenarnya ibu Lili lebih mengharapkan anak 2 yang menjadi calon suksesor karena berkeinginan untuk menjadi penerus	Saat ada pendapat atau opini dari anggota lain mengenai calon suksesor, Sri Indarsih membantah karena tidak ingin dijadikan sebagai calon suksesor oleh bapak Yoetanto. Sri Indarsih ingin membuka toko rotinya sendiri di saat dia merasa sudah	Saat ada pendapat atau opini dari anggota lain mengenai calon suksesor, Jessica membantah dan menyampaikan bahwa dia saja yang lebih pantas dijadikan sebagai calon suksesor kepada bapak Yeoetanto, karena anak pertama menolak dan	Saat ada pendapat atau opini dari anggota lain mengenai calon suksesor, Bapak Yoetanto, Sri Indarsih, dan Jessica tidak dapat menghargai pendapat orang lain karena mereka memiliki keinginannya masing-masing. Sedangkan ibu Lili lebih dapat menghargai dan mau mendengarkan pendapat anggota lain.

			didukung dengan lulusan bisnis internasionalnya dan anak 1 dapat mewujudkan impiannya untuk membuka toko roti sesuai dengan bidangnya.	tidak diperlukan lagi untuk membantu toko dan ia lebih mendukung anak 2 yang dijadikan sebagai calon suksesor, karena Jessica ingin meneruskan dan memiliki bidang yang sesuai yaitu bisnis.	ia memiliki keinginan untuk meneruskan didukung oleh lulusan bisnis internasional yang ia miliki.	
	b. Pribadi yang dapat mengendalikan diri atau pribadi yang emosional.	Saat ada pendapat yang menyinggung bapak Yoetanto langsung menegur dan berbicara terang kepada lawan bicaranya tersebut.	Saat ada pendapat yang menyinggung, ibu Lily biasanya diam saja dan mendengarkan apa yang	Saat ada pendapat yang menyinggung, Sri Indarsih biasanya mudah tersinggung	Saat ada pendapat yang menyinggung, Jessica biasanya mendengarkan setelah itu	Saat ada pendapat yang menyinggung Bapak Yoetanto dan Sri Indarsih lebih emosional dan akan langsung menegur lawan bicaranya tersebut. Sedangkan

			dikatakan lawan bicara tersebut.	dan langsung tersulut emosi dan akan mengatakan apa yang dipikirkanny a.	memberitahu dengan baik kepada lawan bicaranya tersebut.	ibu Lili dan Jessika pribadi yang lebih dapat mengendalikan diri.
c. Pribadi yang otoriter atau tidak.	Saat dihadapkan pada sebuah masalah perusahaan dan harus membuat keputusan Bapak Yoetanto biasanya lebih memilih untuk membuat keputusan sendiri namun terkadang meminta pendapat istri.	Saat dihadapkan pada sebuah masalah perusahaan dan harus membuat keputusan, Ibu Lili biasanya meminta pendapat kepada bapak Yoetanto.	Saat dihadapkan pada sebuah masalah perusahaan dan harus membuat keputusan, Sri Indarsih biasanya meminta pendapat pada ibu Lili dan bapak Yoetanto.	Saat dihadapkan pada sebuah masalah perusahaan dan harus membuat keputusan, Jessika meminta pendapat pada ibu Lili dan bapak Yoetanto	Dapat disimpulkan Bapak Yoetanto adalah pribadi yang sedikit otoriter yang dapat menyebabkan konflik dengan anggota lain karena semua keputusan dibuat atas dasar keputusan sendiri dan hanya terkadang meminta pendapat istri, namun ke 2 anakny tidak pernah dilibatkan.	

	<p>d. Adanya perbedaan nilai atau tidak. (dalam pemilihan calon suksesor)</p>	<p>Nilai atau pendapat bapak Yoetanto mengenai calon suksesor yang sesuai adalah harus anak pertama, lebih dewasa dan matang dalam mengurus dan menghadapi masalah, rajin, dan tekun.</p>	<p>Nilai atau pendapat ibu Lili mengenai calon suksesor yang sesuai adalah lebih baik seseorang yang memiliki keinginan dan berminat untuk meneruskan, sesuai dengan bidangnya, rajin, dan ulet.</p>	<p>Nilai atau pendapat Sri Indarsih mengenai calon suksesor yang sesuai adalah yang mau dan berminat serta serius dalam menjalankan usaha ini, tekun, rajin, mau belajar dan tegas.</p>	<p>Nilai atau pendapat Jessica mengenai calon suksesor yang sesuai adalah seseorang yang memiliki passion dan minat dalam meneruskan usaha tersebut, ulet, mau bekerja keras, dan lebih baik yang sesuai dengan bidangnya.</p>	<p>Adanya perbedaan nilai atau pendapat mengenai calon suksesor terutama antara bapak Yoetanto yang menginginkan anak pertama yang menjadi calon suksesor dan anggota keluarga lain yang lebih mendukung anak ke 2 untuk menjadi calon suksesor.</p>
--	---	---	--	---	--	--

Berdasarkan pada tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa bapak Yoetanto tidak dapat menghargai pendapat orang lain dan merupakan pribadi yang emosional karena langsung membantah saat ada pendapat atau opini mengenai calon suksesor dari anggota lain yang menolak dan tidak setuju dengan keinginan bapak Yoetanto yang ingin menjadikan anak 1 sebagai calon suksesor.

Saat ada pendapat yang menyinggung bapak Yoetanto pun langsung menegur dan berbicara terus terang kepada lawan berbicara tersebut. Selain itu SriIndarsih pun membantah bapak Yoetanto karena menolak untuk dijadikan sebagai calon suksesor oleh bapak Yoetanto dan Sri Indarsih ingin mebuca toko rotinya sendiri di saat dia merasa sudah tidak duperlukan lagi untuk membantu toko tersebut dan memilih Jessica sebagai calon suksesor karena berkeinginan untuk meneruskan dan memiliki bidang lulusan yang sesuai yaitu bisnis. Sedangkan Jessica mengungkapkan bahwa dirinya lebih pantas untuk menjadi penerus atau calon suksesor karena anak pertama menolak dan ia memiliki keinginan untuk meneruskan didukung oleh lulusan bisnis internasional yang ia miliki. Ibu Lili pun juga mengharapakan Jessica yang menjadi penerus perusahaan karena dia memiliki keinginnan dan berminat untuk meneruskan dan sesuai dengan bidangnya. Sedangkan untuk Sri Indarsih, ibu Lili mengharapakan agar Sri Indarsih tetap mewujudkan impiannya untuk mebuca toko rotinya sendiri sesuai dengan bidang pastry nya.

Bapak Yoetanto adalah pribadi yang otoriter di mana beliau mebuca keputusan atas dasar keputusan sendiri dan hanya terkadang meminta pendapat istri dan ke 2 anaknya tidak pernah dilibatkan.

Selain itu, adanya perbedaan nilai atau pendapat mengenai calon suksesor terutama antara bapak Yoetanto yang menginginkan anak pertama yang menjadi calon suksesor karena Sri Indarsih adalah anak tertua dan anggota keluarga lain yang lebih mendukung anak ke 2 untuk menjadi calon suksesor yaitu Jessica karena dirasa lebih pantas karena lulusan bisnisnya dan berkeinginan meneruskan usaha keluarganya tersebut.

Jadi bisa disimpulkan bahwa variabel-variabel pribadi merupakan sumber atau sebab dari konflik yang terjadi pada perencanaan suksesi di toko bangunan Mulya Rejeki, karena kepribadian, emosi, dan nilai yang berbeda-beda yang dianut tiap-tiap anggota menyebabkan munculnya konflik.

