BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Lebih dari 95 persen perusahaan di Indonesia merupakan perusahaan keluarga atau bisnis keluarga. Terdapat lebih dari 40 ribu orang kaya di Indonesia atau sekitar 0,2 persen dari total populasi yang menjalankan bisnis keluarga. Total kekayaan mereka mencapai Rp 134 triliun atau menguasai sekitar 25 persen produk domestik bruto (PDB) Indonesia (CNN, 2014)

Bisnis keluarga/perusahaan keluarga merupakan bisnis yang dimiliki dan/atau dikelola oleh sejumlah orang yang memiliki hubungan kekeluargaan, baik suami-istri maupun keturunannya, termasuk hubungan persaudaraan (Simanjutak, 2010). Adanya dua atau lebih orang dalam suatu organisasi dapat menimbulkan konflik, oleh karena itu perusahaan keluarga juga dapat mengalami konflik khususnya sesama anggota keluarga. Perusahaan keluarga pada umumnya menginginkan sebuah perusahaan keluarga yang baik dan harmonis, namun tidak jarang terjadi konfrontasi yang disebabkan oleh kinerja anggota keluarga yang dianggap kurang baik dan konflik keluarga yang tidak terselesaikan. Dampak konflik pada kehidupan keluarga adalah (a) merusak bisnis keluarga yang sukses; (b) dampak negative terhadap hubungan dan keharmonisan keluarga; (c) membekukan aset dan kekayaan keluarga (Nasser, 2014).

Menurut Kellermans & Eddleston (2004) konflik pada perusahaan keluarga dapat dikategorikan menjadi konflik: tugas (*tasks*), proses (*processes*), dan relasi (*relationships*). Konflik tugas adalah perbedaan pendapat terhadap bagaiamana seharusnya hasil dari suatu pekerjaan. Konflik proses merupakan perselisihan tentang bagaimana sebuah pekerjaan diselesaikan dan siapa anggota keluarga yang seharusnya mengerjakan tugas tertentu. Terakhir, konflik relasi yaitu rasa benci atau dendam dan masalah personal yang dapat menyebabkan emosi negatif, seperti jengkel dan kesal.

Menurut Winardi (2004) konflik tidak hanya sekedar memperburuk atau merusak, tetapi dengan manajemen konflik yang tepat, konflik dapat menjadi fungsional. Konflik dapat distimulasi (apabila organisasi pasif) dan dapat dikurangi (apabila konflik tinggi). Manajemen konflik diperlukan untuk mengontrol konflik yang terjadi antara pihak yang terkait supaya dapat memberikan dampak positif terhadap organisasi. Greenberg (2011) menjelaskan bahwa cara paling efektif dalam mengatasi konflik adalah *bargaining* (negosiasi) yaitu bekerjasama untuk mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak yang berkonflik. Konflik yang tidak terkontrol dapat memberikan dampak buruk bagi perusahaan keluarga, oleh karena itu diperlukan tindakan untuk dapat mengontrol konflik menjadi keuntungan bagi perusahaan.

Percetakan Terang Jaya adalah perusahaan yang bergerak di bidang akomodasi makanan dan minuman. Terang Jaya didirikan oleh Untung Sugiarto pada tahun 1985. Produk yang diproduksi oleh Terang Jaya seperti dus makanan, dus catering, dus snack, dan piring kertas dengan berbagai

ukuran dan motif. Selain itu Terang Jaya juga menerima pesanan khusus dari konsumen yang memiliki kebutuhan tertentu. Usaha ini merupakan produk umum yang tidak memilik identitas khusus dan didistribusikan kepada ritel maupun grosir dimana Terang Jaya bertindak sebagai pabrik atau supplier.

Percetakan Terang Jaya menjadi perusahaan keluarga ketika pemilik menikah pada tahun 1992 dan istri pemilik yaitu Cun Lie/penasihat turut berkontribusi dalam perusahaan. Kemudian pada tahun 2007 adik kedua dari Cun Lie/penasihat yaitu Cun Mey turut bekerja di dalam perusahaan. Kemudian pada tahun 2009 adik ketiga dari Cun Lie/penasihat yaitu Martin Santoso pada tahun 2009 bergabung dalam perusahaan Terang Jaya bekerja di bagian *marketing*.

Dibalik itu, mereka tidak hanya mengerjakan pekerjaan bagian masing-masing, tetapi mereka juga mengerjakan pekerjaan apapun yang diminta untuk dikerjakan. Misalnya, pembelian bahan baku, bahan penolong, dan perlengkapan tidak dilakukan oleh satu orang saja, tetapi Pimpinan dapat meminta kepada siapapun untuk melakukan pembelian. Hal ini terjadi karena memang belum terdapat *job description* dan *job specification* pada perusahaan Terang Jaya. Disamping itu karena kedekatan hubungan antara mereka, sering terjadi diskusi dimana semua orang terlibat dalam hal pengambilan keputusan seperti memberikan saran, dan transfer informasi dan pengetahuan terkait pekerjaan, kemudian pengambilan keputusan akhir ada di tangan pemilik (Untung Sugiarto). Sehingga dapat dilihat bahwa status atau tingkat otoritas pada perusahaan Terang Jaya adalah

1. Pimpinan (pengambil keputusan primer): Untung Sugiarto
2. Penasihat Pimpinan (pengambil keputusan sekunder): Cun Lie
3. Pelaksana (memberi saran dan menerima keputusan dari Pimpinan): Cun Mey dan Martin Santoso

Berdasarkan dari wawancara kepada pemilik perusahaan Untung Sugiarto pada 12 September 2017, konflik yang sering terjadi dan mengganggu kinerja perusahaan adalah

1. Perbedaan kepentingan atau prioritas dalam menyusun strategi perusahaan. Konflik yang pernah terjadi mengenai penyusunan rencana produksi berdasarkan pesanan. Seringkali Untung/Pimpinan dan Cun Lie/penasihat memiliki beda pendapat dalam menyusun prioritas produk mana yang harus diproduksi terlebih dahulu. Di sisi Untung/Pimpinan berpendapat untuk memproduksi barang dengan stok yang sudah sedikit, sedangkan Cun Lie/penasihat berpendapat untuk memproduksi barang yang sesuai dengan urutan pemesan.
2. Miskomunikasi dan perbedaan persepsi antara anggota keluarga di perusahaan terkait dengan tugas yang dikerjakan. Contoh konflik yang terjadi yaitu ketika ada barang A, B, C, D, dan E untuk dimuat dan dikirim, Untung/Pimpinan meminta Cun Mey untuk menyiapkan barang A, B dan C terlebih dahulu untuk dimuat, tetapi yang dilakukan Cun Mey adalah menyiapkan barang A, D, dan E karena alasan tertentu, hal ini dapat memicu konflik antara Untung/Pimpinan dan Cun Mey.

3. Konflik yang terjadi akibat cara bicara yang tidak nyaman bagi pendengar terutama pembicaraan antara yang muda dan yang lebih tua. Seringkali dalam bekerja, ketika merasakan lelah mereka berbicara dengan cara yang kurang nyaman didengar. Di sisi lain, Untung/Pimpinan sebagai kepala keluarga sekaligus Pimpinan di perusahaan merasa tersinggung karena cara bicara yang tidak nyaman, sehingga terjadi konflik karena komunikasi yang tidak baik.
4. Mengintervensi pekerjaan anggota keluarga lainnya di luar ranah pekerjaannya. Hal ini paling sering terjadi di bagian produksi, menurut kebiasaan, Untung/Pimpinan mengerjakan produksi bagian pemotongan kertas saja, sedangkan Cun Lie/penasihat mengatur proses produksi selanjutnya. Konflik terjadi ketika Untung/Pimpinan tiba-tiba merubah atau memberhentikan salah satu proses produksi yang telah direncanakan oleh Cun Lie/penasihat tanpa konfirmasi sebelumnya.
5. Konflik yang terjadi karena ada satu anggota keluarga yang memiliki rasa sentimen terhadap satu anggota keluarga lainnya. Paling sering terjadi di hubungan kakak-adik dari Cun Mey dan Martin Santoso. Sedari kecil mereka seringkali bertengkar, sampai kepada dewasa ini mereka masih sering berselisih paham karena masalah kecil. Terkadang perselisihan ini terjadi di dalam pekerjaan dan mengganggu kinerja.

Dari pemaparan yang sudah dijelaskan diatas, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul "*Identifikasi Konflik Tugas, Konflik Proses, dan Konflik Relasi pada Percetakan Terang Jaya".*

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, berikut perumusan masalahnya:

1. Bagaimana konflik tugas, konflik proses, dan konflik relasi yang terjadi pada Percetakan Terang Jaya dari tahun 2012 sampai dengan 2017?
2. Bagaimana usulan penyelesaian terhadap konflik yang terjadi pada Percetakan Terang Jaya dari tahun 2012 sampai dengan 2017?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan konflik tugas, konflik proses dan koflik relasi pada Percetakan Terang Jaya dari tahun 2012 sampai dengan 2017
2. Memberikan usulan penyelesaian konflik yang terjadi pada Percetakan Terang Jaya dari tahun 2012 sampai dengan 2017 menurut tiga area yaitu konflik tugas, proses dan relasi

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberi manfaat bagi beberapa pihak, antara lain:

1. Bagi Praktisi

Dengan adanya penelitian ini diharapkan Percetakan Terang Jaya dapat mengontrol konflik yang terjadi di perusahaan agar konflik tersebut dapat memberikan dampak dan manfaat positif terhadap perusahaan

2. Bagi Akademisi

   Dengan adanya penelitian ini diharapkan mengembangkan pengetahuannya tentang konflik antar anggota keluarga yang terjadi pada Percetakan Terang Jaya