

RESEARCH ARTICLE

Analisis Jenis Konflik Dan Strategi Manajemen Konflik Pada Bisnis Keluarga *Rest Area* Kpbs Pangalengan

Farihanisa Githa Dewi, Sisca Eka Fitria* and Tri Djatmiko

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Bandung, 40257, Jawa Barat, Indonesia

* Corresponding author: siscaef@telkomuniversity.ac.id

Received on 12 April 2024; accepted on 19 May 2024

Abstrak

Bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan bergerak di bidang usaha perdagangan retail dan bidang usaha jasa boga, dimana masing-masing bidang yang dijalankan mengharuskan pelayanan dilakukan langsung berhubungan dengan konsumen untuk memenuhi kepuasan konsumen, yang terdiri dari permintaan, keinginan dan kebutuhan konsumen terkait. Namun dalam proses memenuhi kepuasan konsumen tersebut bisnis *Rest Area* KPBS Pangalengan perlu selalu melakukan penyesuaian terhadap keberagaman kepuasan konsumen yang berbeda-beda. Dan penyesuaian atas keberagaman ini dapat berpotensi menimbulkan konflik, baik itu konflik tugas, konflik proses dan konflik hubungan. Untuk itu diperlukannya strategi manajemen konflik agar dapat mengurai konflik yang terjadi dan tidak menimbulkan dampak negatif pada lingkungan internal bisnis maupun internal keluarga dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis jenis konflik serta strategi manajemen konflik yang diterapkan dalam bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan. Penulis melakukan penelitian menggunakan metodologi kualitatif dengan tujuan bersifat deskriptif. Pengumpulan data primer diperoleh berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan tatap muka dengan empat narasumber yang memenuhi kriteria penelitian. Sampel diambil berdasarkan teknik nonprobability sampling dengan pendekatan purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan jenis konfliknya, konflik tugas diselesaikan menggunakan strategi manajemen konflik integrasi, mewajibkan dan kompromi. sedangkan konflik proses diselesaikan menggunakan strategi manajemen konflik integrasi, mewajibkan, dominasi dan kompromi. yang terakhir untuk konflik hubungan dapat diselesaikan menggunakan strategi manajemen konflik integrasi, menghindari dan kompromi.

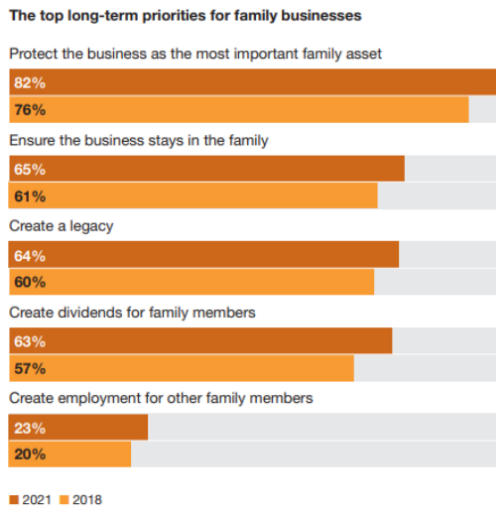
Key words: Konflik, Strategi Manajemen Konflik

Pendahuluan

Berdasarkan hasil survei Miroshnychenko et al. (2021) di 43 negara termasuk negara Indonesia, bisnis keluarga memiliki rata-rata tingkat pertumbuhan yang lebih tinggi dibandingkan dengan bisnis non-keluarga. Menunjukkan jika bisnis keluarga berperan sebagai salah satu bagian besar dalam struktur bisnis global maupun struktur bisnis Indonesia. Adapun menurut survei yang dilakukan Daya Qarsa terhadap bisnis keluarga di Indonesia, menyatakan jika sekitar 95% bisnis merupakan bisnis keluarga, dengan kontribusi sekitar 82% pada produk domestik bruto (PDB) dan 40% pada kapitalisasi pasar di Indonesia [1]. Dalam implementasinya sektor bisnis yang banyak dikelola oleh keluarga itu sendiri merupakan sektor UMKM, dimana sebagian besar bisnis keluarga di Indonesia dimulai dari skala kecil yang terus dikembangkan serta dikelola secara profesional hingga menjadi suatu bisnis besar [2]. PricewaterCoopers di tahun 2021 melakukan survei online pada 2.801 bisnis keluarga di 87 wilayah termasuk negara Indonesia,

yang menunjukkan jika sebagian besar bisnis keluarga didirikan atas dasar dalam memenuhi kebutuhan hidup keluarga mereka sendiri [3]. Pernyataan ini dilihat dari presentase akan tujuan jangka panjang bisnis keluarga dalam memenuhi kepentingan keluarga mereka sebagai berikut: 1

Berdasarkan grafik tersebut dapat terlihat jika tujuan-tujuan dasar bisnis keluarga dalam jangka panjang adalah untuk memenuhi kepentingan keluarga, diantaranya: (1) tujuan dalam melindungi bisnis sebagai aset keluarga, (2) tujuan dalam memastikan bisnis tetap dalam keluarga, (3) tujuan sebagai warisan keluarga, (4) tujuan mejadi dividen untuk anggota keluarga dan (5) tujuan dalam menciptakan lapangan kerja bagi anggota keluarga lainnya. Di tahun 2018 tujuan dalam melindungi bisnis sebagai aset penting keluarga menjadi tujuan yang paling banyak dipilih atau diminati oleh bisnis keluarga untuk jangka panjang, sedangkan tujuan jangka panjang dalam menciptakan lapangan kerja bagi anggota keluarga lainnya menjadi tujuan yang paling sedikit diminati oleh bisnis keluarga. Begitu penelitian dilakukan kembali



Gambar 1. Survei Tujuan Jangka Panjang Bisnis Keluarga.

di tahun 2021 seluruh presentase terhadap masing-masing tujuan bisnis keluarga jangka panjang dalam memenuhi kepentingan keluarga mengalami kenaikan. Berdasarkan peningkatannya, presentase yang memiliki peningkatan paling tinggi ditunjukkan terhadap tujuan dalam menjaga bisnis sebagai aset penting keluarga serta tujuan bisnis dalam menjadi dividen bagi anggota keluarga dengan masing-masing mengalami peningkatan sebesar 6%. Dilanjut dengan peningkatan sebesar 4% pada tujuan jangka panjang dalam memastikan bisnis tetap menjadi bagian keluarga serta tujuan sebagai warisan keluarga. Yang terakhir tujuan dalam menciptakan lapangan kerja bagi anggota keluarga lainnya hanya mengalami kenaikan sebesar 3%. Berdasarkan perbandingan survei di tahun 2018 serta tahun 2021 tersebut dapat diketahui bahwa tujuan melindungi bisnis sebagai aset penting keluarga tetap menjadi tujuan bisnis keluarga yang paling banyak diminati untuk jangka panjang, serta tujuan dalam menciptakan lapangan kerja bagi anggota keluarga tetap menjadi tujuan paling sedikit diminati oleh bisnis keluarga.

Maka untuk melindungi bisnis keluarga sebagai aset penting dalam jangka panjang, perlunya dibangun dan dijalanankannya pengelolaan bisnis yang baik serta pengelolaan bisnis yang dapat terus berkembang. Adapun untuk mencapai keberhasilan sebuah bisnis itu bergantung pada sumber daya manusianya, baik itu pendiri, pemilik atau tim tersebut [4], dalam pengelolaannya sumber daya manusia pada bisnis keluarga tidak harus selalu anggota keluarga, namun bisa juga terdiri dari anggota keluarga dan non anggota keluarga. Dimana perlunya kesadaran baik itu non anggota keluarga atau terutama anggota keluarga dalam memisahkan kehidupan pribadi dan profesional untuk menghindari konflik kehidupan profesional organisasi bisnis [5]. Perbedaan kepribadian, perbedaan pendapat, otoritas, kurangnya kerjasama, perbedaan harapan dan komunikasi yang kurang baik sering terjadi dalam organisasi bisnis dan dapat menyebabkan ketidakcocokan yang berpotensi menjadi penyebab utama konflik [6]. Adapun konflik dalam organisasi atau kelompok dapat dikategorikan menjadi tiga jenis konflik yaitu konflik tugas, konflik proses serta konflik hubungan [6]. Dalam studi tersebut juga menyebutkan jika konflik hubungan akan terus merugikan kinerja terutama dalam bisnis keluarga, karena hubungan keluarga memungkinkan terjadinya konflik akibat adanya ikatan emosional yang dapat menyebabkan dampak terburuknya yaitu kehancuran bisnis jika tidak bisa terselesaikan [7].

Sedangkan konflik tugas memiliki dampak fungsional dalam keadaan tertentu, dengan tingkat intensitas yang tinggi konflik akan memiliki

konsekuensi disfungsional. Tetapi konflik tugas juga dapat menciptakan lingkungan yang positif dimana konflik tugas fungsional dapat meningkatkan tingkat inovasi melalui diskusi terbuka [8]. Komunikasi menjadi faktor utama dari timbulnya suatu konflik. Komunikasi yang buruk, distorsi komunikasi dan kesalahpahaman dapat menciptakan konflik yang signifikan. Maka keberlangsungan hidup dan profitabilitas bisnis membutuhkan komunikasi yang terbuka dan efektif [5]. Dalam komunikasi terbuka mengenali perbedaan pendapat merupakan sebuah langkah pertama, yang dapat memberikan dampak terhadap pencegahan ledakan emosi pihak yang terlibat dalam konflik tersebut [9].

Konflik dapat menjadi permasalahan serius bagi organisasi jika dibiarkan berlarut-larut tanpa ada upaya penyelesaian. Pada kasus perusahaan-perusahaan yang sudah diteliti terdahulu, konflik antar anggota bisnis baik yang termasuk anggota keluarga maupun yang tidak termasuk anggota keluarga memiliki dampak negatif terhadap karyawan, karena terjadinya pembentukan kubu-kubu yang dalam jangka panjang dapat mempengaruhi performa perusahaan [6]. Untuk pihak yang berkonflik dalam bisnis keluarga itu sendiri dapat terdiri dari antar anggota keluarga dengan non anggota keluarga, antar anggota keluarga itu sendiri serta konflik antar anggota non anggota keluarga [10]. Dalam bukunya Rahim [11] menjabarkan strategi-strategi yang dapat digunakan dalam manajemen konflik meliputi strategi integrasi, strategi mewajibkan, strategi mendominasi, strategi menghindari dan strategi kompromi. Kelima strategi yang dikemukakan Rahim 11 digunakan dalam penelitian Gavrić [12] dan ditemukan jika berdasarkan kelima strategi tersebut, strategi yang paling banyak dilakukan dan strategi yang paling berpengaruh positif pada bisnis keluarga sebagai objek penelitian tersebut adalah strategi integrasi yang menunjukkan bahwa tujuan dari bisnis keluarga yang sukses sepenuhnya untuk mengatasi masalah semua pihak dan memenuhi kebutuhan anggota keluarga. Sedangkan berdasarkan hasil penelitian [5] sebagian besar narasumber menyatakan jika cara terbaik dalam menangani konflik adalah dengan strategi menghindari konflik yaitu untuk menghindari terbuangnya energi serta waktu dalam memfokuskan manajemen konflik dan mengabaikan kepuasan konsumen. Tetapi sesungguhnya setiap strategi dapat berguna dan baik digunakan disituasi dan waktu yang tepat, memungkinkan beberapa teknik manajemen konflik digunakan dalam bisnis keluarga, bergantung pada konteks konflik, kerumitan dan keadaan emosional anggota bisnis ([12] ; [9]). Bisnis utama *Rest Area* KPBS Pangalengan bergerak dibidang perdagangan, dimana produk yang ditawarkan merupakan produk yang dibeli dari mitra sebagai pemasok dan akan disimpan serta diperjualkan kembali oleh *Rest Area* KPBS Pangalengan, dengan kategori barang yang diperjual belikan merupakan barang jadi.

Adapun untuk jenis bisnis dagang *Rest Area* KPBS Pangalengan termasuk kedalam jenis bisnis dagang retail yaitu transaksi langsung dilakukan oleh konsumen. Namun selain bergerak dibidang perdagangan *Rest Area* juga menyediakan pelayanan kafeteria yaitu restoran yang menyajikan aneka masakan, makanan dan minuman di gerai [13]. Berdasarkan Pasal 1 ayat (23) Undang-Undang Republik Indonesia No.28 Tahun 2009 pelayanan ini disebut sebagai bidang usaha jasa boga yaitu "Restoran adalah fasilitas penyedia makanan dan/atau minuman dengan dipungut bayaran, yang mencakup juga rumah makan, kafeteria, kantin, warung, bar, dan sejenisnya termasuk jasa boga/katering." maka pelayanan yang diberikan akan langsung berhubungan dengan konsumen dalam memenuhi kepuasan konsumen. Dalam memenuhi kepuasan konsumen akan ditemukannya keberagaman permintaan, keinginan dan kebutuhan. Perlunya bisnis *Rest Area* KPBS Pangalengan selaku penyedia jasa dan barang dagang, untuk selalu melakukan penyesuaian yang terbaik dalam memenuhi kepuasan para konsumen terkait. Sebagaimana menurut Fitri dan Fathurachman (2022) perlunya bisnis membuat keputusan yang sesuai

dengan kondisi perusahaan, model bisnis yang inovatif, mampu bersaing dengan kompetitor, dan membuat produk yang sesuai dengan kebutuhan pasar untuk menghindari kegagalan bisnis.

Penyesuaian atas keberagaman kepuasan konsumen dilakukan untuk dapat memenuhi kebutuhan pasar serta dapat bersaing dengan kompetitor, namun harus tetap memperhatikan dan menyesuaikan dengan kondisi perusahaan. Selain untuk menghindari kegagalan bisnis, penyesuaian atas keberagaman kepuasan konsumen juga perlu dilakukan untuk menghindari timbulnya konflik, baik itu konflik tugas, konflik proses maupun konflik hubungan. Hal ini disebabkan karena adanya tahap komunikasi serta pemikiran masing-masing individu yang berbeda-beda dalam pemenuhan kepuasan konsumen tersebut, yang berpotensi menyebabkan adanya kesalahan penyampaian pesan, kesalahpahaman penangkapan pesan, dan ketidaksetujuan selama proses pengerjaan tugas. Berdasarkan penjabaran penelitian terdahulu serta potensi permasalahan pada bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan, peneliti dapat melihat diperlukannya strategi manajemen konflik untuk menangani konflik-konflik yang mungkin timbul pada permasalahan. Dengan timbulnya konflik-konflik tersebut perlunya penguraian dan pengelolaan agar konflik yang sudah terjadi dan terurai dapat menjadi informasi yang bermanfaat di kemudian hari khususnya bagi *Rest Area* KPBS Pangalengan.

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka pertanyaan penelitian dapat disebutkan sebagai berikut, 1) Apa saja jenis konflik (tugas, proses, hubungan) yang terjadi dalam bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan? 2) Bagaimana strategi manajemen konflik (Integrasi, Mewajibkan, Dominasi, Menghindari, Kompromi) diterapkan dalam bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan? 3) Bagaimana penerapan strategi manajemen konflik berdasarkan jenis konflik yang terjadi dalam bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan?. Penelitian ini bertujuan 1) Mengetahui jenis konflik (tugas, proses, hubungan) apa saja yang terjadi dalam bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan. 2) Mengetahui strategi manajemen konflik (Integrasi, Mewajibkan, Dominasi, Menghindari, Kompromi) apa saja yang digunakan dalam bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan 3) Mengetahui penerapan strategi manajemen konflik berdasarkan jenis konflik yang terjadi dalam bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan.

Tinjauan Pustaka

Bisnis

Menurut Griffin dan Ebert [12] bisnis dapat didefinisikan sebagai bentuk organisasi yang bertujuan untuk mendapatkan laba dengan menyediakan barang atau jasa untuk dijual. Dengan laba yang dimaksud adalah selisih antara pendapatan yang diterima dengan biaya bisnis yang ada. Sedangkan menurut Wijoyo [14] bisnis dapat didefinisikan sebagai serangkaian usaha yang dilakukan satu atau sekelompok orang dengan menawarkan barang dan atau jasa untuk memperoleh keuntungan.

Bisnis Keluarga

Diawali dari bisnis perorangan yang kemudian pemilik bisnis melibatkan anggota keluarga dalam bisnisnya merupakan definisi bisnis keluarga [15]. Bisnis keluarga juga dapat didefinisikan sebagai sebuah bisnis yang kepemilikan dan kendali utamanya dimiliki oleh keluarga, dimana dua atau lebih anggota keluarga terlibat secara langsung pada bisnis tersebut [15]. Sedangkan menurut [16] bisnis keluarga merupakan adanya kendali bisnis dipegang oleh anggota keluarga yang sama atau sejumlah kecil keluarga dengan berpotensi bisnis dapat berkelanjutan lintas generasi dalam keluarga tersebut.

Konflik

Konflik merupakan kondisi terjadinya ketidakcocokan antar nilai atau tujuan yang ingin dicapai, baik dari individu maupun dalam hubungan dengan orang lain. Kondisi ini dapat mengganggu, bahkan menghambat tercapainya emosi atau stress yang mempengaruhi efisiensi dan produktivitas kerja (Killman & Thomas, 1974: (Rusdiana, 2015)). Sedangkan menurut Sudarmanto [17] konflik adalah proses dimana suatu pihak berpersepsi jika adanya pengaruh negatif dari pihak lainnya dalam kepedulian atau kepentingan pihak pertama. Adapun jika dalam organisasi konflik beragam bentuk mencakup ketidakselarasan tujuan, perbedaan interpretasi fakta, ketidaksepahaman yang disebabkan oleh ekspektasi perilaku dan sebagainya.

Dalam studi manajemen konflik [9] terdapat tiga jenis konflik pada organisasi, sebagai berikut:

1. Konflik tugas, mengacu pada permasalahan yang mungkin terjadi selama pembahasan tujuan dan strategi perusahaan, termasuk juga dengan konflik atas isi tugas.
2. Konflik proses, mengacu pada pertentangan atas cara terbaik dalam menjalankan pekerjaan atau ketidaksepakatan tentang bagaimana tujuan dan tugas harus diselesaikan.
3. Konflik hubungan, konflik yang timbul atas rasa permusuhan pribadi dan ketidakcocokan yang meluap hingga menghasilkan energi negatif, seperti ketidaksenangan dan frustrasi.

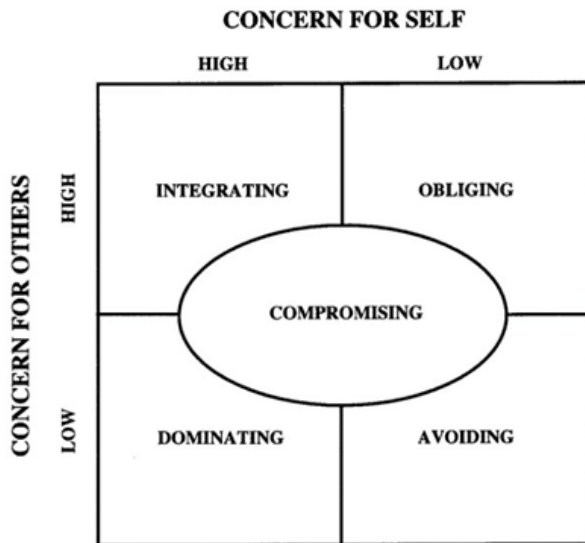
Manajemen Konflik

Definisi manajemen konflik menurut Rusdiana (2015) merupakan serangkaian aksi dan reaksi dalam bentuk komunikasi antara pihak-pihak yang berkaitan dalam suatu konflik tersebut. Adapun definisi lainnya manajemen konflik merupakan proses mengidentifikasi dan menangani konflik secara bijaksana, adil, dan efisien dengan tiga bentuk metode pengelolaan konflik yaitu peransangan konflik, penguangan atau penekanan konflik dan penyelesaian konflik [10]. Berikut tujuan manajemen konflik menurut [10] meliputi:

1. Mencegah dan meminimalisir terjadinya gangguan terhadap anggota organisasi, sehingga dapat fokus kepada visi, misi dan tujuan perusahaan atau organisasi.
2. Membangun rasa saling menghormati antar sesama anggota organisasi dan menghargai keberagaman.
3. Meningkatkan kreativitas anggota organisasi dengan memanfaatkan konflik yang terjadi.
4. Meningkatkan kualitas keputusan berdasarkan berbagai informasi dan sudut pandang.
5. Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan bersama dan kerja sama.
6. Menciptakan prosedur dan penyelesaian konflik.
7. Menghindarkan dari lingkungan kerja yang tidak menyenangkan: takut, moral rendah, saling curiga.
8. Mencegah terjadinya pemogokan.
9. Meningkatkan loyalitas dan komitmen organisasi.
10. Menghindari terganggunya proses produksi dan operasi.

Strategi Manajemen Konflik

Menurut [11] strategi manajemen konflik dibagi menjadi lima strategi, yaitu mengintegrasikan, mewajibkan, mendominasi, menghindari, dan berkompromi. Penggunaan teori ini disertai oleh pertimbangan dua situasi: kualitas keputusan dan penerimaan keputusan. Dimana jika kualitas dan penerimaan rendah, seorang pemimpin perlu menggunakan gaya otokratis. Begitupun sebaliknya jika kualitas dan penerimaan tinggi, seorang pemimpin harus menggunakan gaya kolaboratif. Maka dari itu sesungguhnya kepemimpinan yang efektif bergantung pada pencocokan gaya kepemimpinan dan situasi dapat dilihat pada gambar 2 berikut.



Gambar 2. Model Dua Dimensi Gaya Penanganan Konflik Interpersonal.

Berdasarkan garfik diatas berikut definisi dari lima model dua dimensi gaya penanganan konflik:

1. Integrasi (*integrating*)
 Model penanganan konflik ini menunjukkan kepedulian yang tinggi terhadap diri sendiri dan orang lain. Atau dikenal juga sebagai model pemecah masalah dengan melibatkan antara pihak-pihak yang terkait dengan menunjukkan keterbukaan transparansi, pertukaran informasi dan pemeriksaan perbedaan dalam mencari solusi yang dapat diterima oleh kedua belah pihak.
2. Mewajibkan (*obliging*)
 Model ini menunjukkan kepedulian yang rendah terhadap diri sendiri dan kepedulian yang tinggi terhadap orang lain. Dikenal juga sebagai akomodatif atau juga upaya dalam mengecilkan perbedaan dan menekan kesamaan untuk memuaskan perhatian pihak lain. Adanya unsur pengorbanan diri bisa berupa kemurahan hati tanpa pamrih, amala tau kepatuhan terhadap perintah pihak lain. Model ini menggunakan gaya pengabaian terhadap kepentingan pribadi untuk memenuhi kepentingan pihak lain.
3. Dominasi (*dominating*)
 Berbeda dengan model mewajibkan, model dominasi ini menunjukkan kepedulian yang tinggi terhadap diri sendiri serta kepedulian yang rendah terhadap orang lain atau sebagai bersaing dengan orientasi menang-kalah atau dengan perilaku memaksa untuk memenangkan posisi seseorang. Orang yang mendominasi atau bersaing untuk memenangkan tujuannya sering mengabaikan dan mengabaikan kebutuhan atau harapan pihak lain.
4. Menghindari (*avoiding*)
 Model ini menunjukkan kepedulian yang rendah terhadap diri sendiri dan orang lain. Atau dikenal juga sebagai penindasan. Model ini bentuk dari menunda masalah sampai waktu yang lebih baik atau menarik diri dari situasi yang mengancam. Model ini sering dicirikan sebagai sikap tidak peduli terhadap isu atau pihak yang terlibat dalam konflik. Orang ini dapat menolak untuk mengakui didepan umum bahwa ada konflik yang harus ditangani.
5. Kompromi (*compromising*)
 Model ini menunjukkan perhatian menengah untuk diri sendiri dan juga orang lain. Dikenal juga sebagai model memberi dan menerima atau dimana kedua belah pihak membuat keputusan

Jenis konflik dalam organisasi atau kelompok

1. Konflik Tugas
2. Konflik Proses
3. Konflik Hubungan

Sumber: Mawi (2022)

Strategi Manajemen Konflik

1. Integrasi
2. Mewajibkan
3. Dominasi
4. Menghindari
5. Kompromi

Sumber: Rahim (2011)

Penerapan Strategi Manajemen Konflik berdasarkan jenis konflik pada bisnis keluarga Rest Area KPBS Pangalengan

Gambar 3. Kerangka Pemikiran.

yang dapat diterima Bersama dengan membagi perbedaan, bertukar keputusan atau mencari posisi tengah yang cepat. Pihak yang melakukan kompromi menyerah lebih dari pihak yang mendominasi tetapi kurang dari pihak yang mewajibkan. Demikian juga, pihak seperti itu menangani masalah secara lebih langsung daripada pihak yang menghindari tetapi tidak mengeksplorasinya secara mendalam seperti pihak yang mengintegrasikan.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian terdapat pada gambar 3.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif, dengan jenis penelitian deskriptif. Pengumpulan data diperoleh berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber dari objek penelitian yaitu Bisnis Keluarga Rest Area KPBS Pangalengan mengenai jenis konflik serta strategi manajemen konflik pada internal bisnis. Adapun dilakukan juga observasi penelitian untuk melihat situasi pada bisnis keluarga Rest Area KPBS Pangalengan dalam lingkungan internal bisnis.

Data observasi dapat menjadi teknik dalam membantu peneliti menyelidiki konsistensi antara jawaban dan pola yang mungkin tidak ditemukan dalam wawancara tatap muka.

Hasil dan Pembahasan

Jenis Konflik

a. Konflik Tugas

Berdasarkan hasil wawancara dengan keempat narasumber, konflik yang paling sering terjadi dalam bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan adalah jenis konflik tugas. Salah satu konflik tugas yang terjadi dalam bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan yaitu terjadinya miskomunikasi atau tidak terbukaan dalam berkomunikasi, seperti yang dijabarkan narasumber 1 (N1) bahwa sempat terjadinya miskomunikasi antar divisi operasional dan divisi produksi atas ketidaksepahaman tujuan bisnis dan tugas yang harus dikerjakan.

Selain itu konflik tugas juga dapat ditemukan saat adanya pertentangan dalam pembagian tugas, seperti bagaimana cara pengalokasian sumber daya yang terbatas, lalu ketika dua pekerjaan tumpang tindih pada satu pekerja yang dapat menyebabkan konflik antar rekan kerja [9]. Pada bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan, konflik ini dijabarkan oleh Narasumber 3 (N3) bahwa terdapat keterbatasan sumber daya manusia dengan cara pengalokasikan tugas yang ikut terbatas, mengakibatkan adanya tumpang tindih tugas pada beberapa pekerja.

b. Konflik Proses

Dalam bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan jenis konflik proses ini terjadi karena adanya pertentangan selama penyesuaian, baik secara internal maupun eksternal. Untuk internal penyesuaian dilakukan seperti dalam sistem atau standar kerja baru. Sedangkan untuk penyesuaian eksternal biasanya terjadi saat berhadapan dengan konsumen sebagai pihak eksternal.

Namun selain dalam penyesuaian atas standar kerja atau sistem, konflik proses dalam internal bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan juga terjadi saat adanya pendorominasian pengambilan keputusan oleh satu pihak yang bukan penanggung jawab tugas yang berkaitan. Adapun manajer dari masing-masing divisi memiliki tanggung jawab atas tugas divisi yang mereka pegang dan keputusan masing-masing divisi ini nantinya akan dipertanggung jawabkan kepada manajer lainnya. Namun dalam bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan ini terdapat konflik proses atas tanggung jawab pengambilan keputusan akhir didominasi oleh divisi keuangan.

Adapun memang konflik proses kerja suatu bisnis akan lebih melibatkan pihak internal, sebagaimana pihak eksternal hanya sebagai faktor luar munculnya konflik tersebut. Seperti contoh konflik proses berikutnya, yang terjadi antar internal bisnis, yaitu adanya pertentangan antara pelayan dan bagian dapur saat adanya permintaan khusus konsumen yang tidak tersampaikan dengan baik dan jelas atau penangkapan informasi yang kurang baik. Hal ini dapat menyebabkan konflik proses karena proses penyampaian informasi tersebut seharusnya dapat diberikan dan diterima dengan baik agar konsumen puas dan tujuan bisnis tercapai.

c. Konflik Hubungan

Berdasarkan wawancara dengan narasumber, konflik hubungan pernah terjadi dalam bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan, adanya konflik hubungan biasanya terjadi antar permasalahan pribadi. Permasalahan pribadi ini tidak berhubungan dengan rasa profesionalisme dalam pekerjaan, namun jika permasalahan pribadi tidak diselesaikan oleh pihak-pihak yang terlibat dan mempengaruhi pekerjaan maka adanya turun tangan pihak ketiga dalam menyelesaikan permasalahan dengan mempertemukan pihak-pihak terkait agar menyelesaikan permasalahan dengan penengah pihak ketiga. Selain terhadap sesama pihak internal, konflik hubungan juga terjadi antar manajemen dan pihak eksternal

yaitu mitra, dimana adanya rasa ketidaksetujuan akan keputusan pihak manajemen dalam mengakhiri kerjasama dikemudian hari.

Strategi Manajemen Konflik

a. Strategi Integrasi

Berdasarkan konflik-konflik yang telah dijabarkan sebelumnya strategi integrasi menjadi strategi yang paling sering digunakan untuk menyelesaikan konflik dalam bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan. Adanya penerapan strategi manajemen konflik integrasi atau yaitu dilakukannya transparansi antar pihak dalam internal bisnis memberikan dampak efisiensi baik secara waktu maupun ketepatan dalam penyelesaian suatu konflik yang sedang dialami.

Strategi integrasi ini dilakukan selama pembahasan konflik tugas atas keterbukaan dalam diskusi konflik tugas yang dialami dalam bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan. Selain jenis konflik tugas, strategi manajemen konflik integrasi juga digunakan dalam jenis konflik proses, dimana yang telah disebutkan jika baik manajer dan staff saling terbuka atas masukan-masukan proses kerja sesuai penyesuaian dilapangan atau seperti yang sebelumnya disebutkan yaitu penyesuaian dengan pihak eksternal atas pemenuhan kekuapasan konsumen atas layanan yang kita berikan. Maka dampak dari penggunaan strategi integrasi juga dapat menumbuhkan rasa saling keterbukaan antara masing-masing pihak manajemen untuk mencapai solusi konflik terbaik.

Selain untuk jenis konflik tugas dan proses, strategi manajemen konflik integrasi juga dilakukan untuk jenis konflik hubungan, hal ini didasarkan atas perlunya pihak-pihak terlibat untuk saling terbuka dalam penyelesaian konflik. Adapun dampak dari penggunaan strategi ini adalah konflik yang dihadapi tidak berlarut dan cepat terselesaikan karena dilakukannya transparansi antar pihak dan disaksikan dan ditengahi oleh pihak ketiga. Dari penjabaran diatas dapat diketahui jika strategi integrasi dilakukan disemua jenis konflik dalam bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan.

b. Strategi Mewajibkan

Dalam hasil wawancara dengan narasumber 1 (N1) menyatakan bahwa penggunaan strategi mengalah atau mendahulukan pendapat pihak lain dilakukan dengan tetap melihat perkembangan dari pendapat tersebut apakah dapat menjadi solusi atau pemecah masalah terbaik. Sama halnya dengan hasil wawancara narasumber 4 (N4) bahwa penggunaan strategi mewajibkan dalam konflik proses juga dilakukan dengan tetap melihat perkembangan solusi yang digunakan dan mencari cara dalam mencapai solusi terbaik.

Dalam penelitian ini strategi manajemen konflik mewajibkan digunakan untuk ketiga jenis konflik yaitu jenis konflik tugas, konflik proses dan konflik hubungan. Adapun penggunaan strategi manajemen konflik mewajibkan untuk jenis konflik hubungan digunakan karena adanya rasa kekeluargaan yang dibangun, hubungan ini digunakan dengan meredakan emosi pribadi untuk menyelesaikan permasalahan dan mencegah terjadinya konflik baru. Sedangkan secara keseluruhan dari ketiga jenis konflik ini, strategi mewajibkan digunakan karena memberikan dampak dalam meminimalisir timbulnya masalah baru, dan dapat menumbuhkan rasa saling memahami serta menghormati pendapat pihak lain.

c. Strategi Dominasi

Sebagaimana sudah dibahas sebelumnya dalam jenis konflik proses, pada bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan, terdapatnya pendorominasian oleh satu pihak dalam pengambilan keputusan akhir oleh divisi keuangan. Pada bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan ini manajer keuangan juga berstatus sebagai pemilik dari bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan, maka beliau memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan

akhir. Selain karena wewenang kepemilikan yang dimiliki, berdasarkan hasil wawancara, penggunaan strategi dominasi ini juga dikarenakan keputusan bisnis sebagian besar memiliki keterkaitan terhadap keuangan baik pemasukan, pengeluaran, keuntungan dan kerugian yang dialami.

Maka dalam pertentangan atau perbedaan pendapat saat pengambilan keputusan akan didominasi oleh bagian keuangan. Adapun dampak dari penggunaan strategi manajemen konflik dominasi ini adalah pengambilan keputusan dipersiapkan dengan pertimbangan yang kuat agar tidak merugikan bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan. Serta dapat diketahui jika penggunaan strategi mendominasi pada bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan ini hanya digunakan untuk jenis konflik, dan tidak digunakan dalam jenis konflik lainnya.

d. Strategi Menghindari

Dalam bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan, strategi menghindari atau dilakukannya penundaan dalam mencapai solusi terbaik digunakan untuk jenis konflik hubungan. Karena dalam konflik hubungan pribadi menurut narasumber 4 (N4) melibatkan perasaan yang tidak didukung oleh data fisik yang bisa menengahi atau menyelesaikan suatu konflik dan permasalahan yang dihadapi dengan cepat, tepat dan adil. Penggunaan strategi manajemen konflik penghindaran ini menurut narasumber 2 (N2) dan narasumber 4 (N4) dapat menimbulkan rasa ketidaksukaan selama proses strateginya dilakukan. Namun dapat membantu mendinginkan emosi dan mengurangi kompleksitas konflik yang mungkin terjadi. Selaras kembali dengan penelitian [9] bahwa strategi manajemen konflik penghindaran ini hanya dilakukan untuk jenis konflik hubungan, baik dalam penelitian tersebut dengan objek bisnis keluarga di Myanmar serta dalam penelitian ini dengan objek bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan.

e. Strategi Kompromi

Untuk penggunaan strategi manajemen konflik yang terakhir yaitu strategi manajemen konflik kompromi, berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber 3 (N3) dalam bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan, strategi kompromi ini digunakan untuk seluruh jenis konflik, baik konflik tugas, konflik proses dan konflik hubungan.

Dalam jenis konflik tugas, strategi kompromi memberikan solusi yang dirasa adil bagi seluruh pihak yang terlibat, serta solusi yang cepat karena mengambil atau menggabungkan dari pendapat-pendapat pihak terkait. Namun terkadang untuk menggabungkan beberapa pendapat, hasilnya tidak menjadi solusi terbaik. Karena adanya gabungan yang bisa dipaksakan untuk mencapai keadilan tersebut. Adapun dalam hasil wawancara dengan narasumber 4 (N4), strategi manajemen konflik kompromi dicontohkan dalam jenis konflik hubungan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil yang didapat dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Ketiga jenis konflik yaitu jenis konflik tugas, konflik proses dan konflik hubungan pernah dialami dalam manajemen bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan. Adapun konflik tugas menjadi konflik yang paling sering dijumpai dalam kasus bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan, baik secara individu maupun antar divisi. Begitupun untuk jenis konflik proses dapat ditemukan dalam kasus antar individu dan antar divisi, untuk jenis konflik tugas dan konflik proses dalam bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan kasus sering ditimbulkan dari penyesuaian saat proses memenuhi kepuasan konsumen dengan keinginan berbeda-beda dan kondisi yang berbeda-beda pula.

Terakhir untuk jenis konflik hubungan, dalam bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan ini dapat ditemui dalam kasus antar individu, namun konflik hubungan secara garis besar menjadi tanggung jawab masing-masing pihak terkait, namun jika berlarut dan dapat merugikan bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan maka akan ditengahi oleh pihak ketiga dalam mencari solusi atas konflik yang terjadi.

2. Kelima strategi manajemen konflik pernah dilakukan dalam mengatasi konflik pada bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan, dimana strategi manajemen konflik integrasi menjadi strategi yang memiliki respon positif dan paling sering digunakan dalam bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan, dikarenakan strategi ini dapat memberikan hasil yang cepat dan efisien, sehingga masalah tidak berlarut dan solusi yang diambil tepat. Sedangkan untuk strategi mewajibkan juga dilakukan dalam bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan karena dapat meminimalisir timbulnya konflik baru serta dapat menumbuhkan rasa saling memahami dan menghormati pendapat pihak lain. Untuk strategi manajemen konflik dominasi juga digunakan oleh bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan, terutama dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan keuangan.

Sedangkan untuk strategi menghindari atau penundaan menjadi strategi yang paling jarang digunakan karena penggunaan strategi ini hanya digunakan untuk jenis konflik hubungan, dimana pihak-pihak terlibat menggunakan dan menambahkan perasaan selama pencarian solusi konflik yang dihadapi. Yang terakhir untuk strategi manajemen

kompromi, strategi dilakukan dalam bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan karena pihak-pihak yang terlibat dapat merasakan keadilan setelah pengambilan solusi diambil berdasarkan jalan tengah pendapat-pendapat yang digabungkan, maka konflik pun dapat cepat teratasi dan tidak berlarut, namun dalam mengejar keadilan atas penggabungan pendapat untuk menjadi solusi akhir dapat membuat keputusan akhir tidak maksimal dan bukan menjadi solusi terbaik.

3. Berdasarkan jenis konflik serta penerapan strategi manajemen konflik dalam bisnis keluarga *Rest Area* KPBS Pangalengan, jenis konflik tugas diselesaikan menggunakan strategi manajemen konflik integrasi, mewajibkan dan kompromi. Sedangkan untuk jenis konflik proses strategi yang digunakan meliputi strategi integrasi, mewajibkan, dominasi dan kompromi. Yang terakhir untuk jenis konflik hubungan strategi yang digunakan meliputi strategi integrasi menghindari dan kompromi.

Daftar Pustaka

1. Daya Qarsa Luncurkan Buku untuk Dukung Perusahaan Keluarga Indonesia — merahputih.com;. [Accessed 29-04-2024]. <https://merahputih.com/post/read/daya-qarsa-luncurkan-buku-bicara-tentang-riset-perusahaan-keluarga-indonesia>.
2. Davidson MN. Managing Conflict in Organizations. SSRN Electronic Journal. 2006. Available from: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.911079>.
3. Qiu H, Freel M. Managing Family-Related Conflicts in Family Businesses: A Review and Research Agenda. *Family Business Review*. 2019 Dec;33(1):90–113. Available from: <http://dx.doi.org/10.1177/0894486519893223>.
4. Fitria SE, Hakim FR. Identification of Critical Success Factor Startup in Business Incubators (Case Study: Bandung Techno Park). *International Journal of Social Service and Research*. 2022 Oct;2(10):881–895. Available from: <http://dx.doi.org/10.46799/ijssr.v2i10.162>.

5. Brown CHM. CONFLICT MANAGEMENT AND SUCCESSION IN FAMILY-OWNED SMALL BUSINESSES. *International Journal of Research -GRANTHAALAYAH*. 2022 Mar;10(3):17–41. Available from: <http://dx.doi.org/10.29121/granthaalayah.v10.i3.2022.4520>.
6. ;. [Accessed 29-04-2024]. <https://www.semanticscholar.org/paper/Manajemen-Konflik-dalam-Perencanaan-Suksesi-pada-PT-Chan/35e24a5a2df844f949ad8f71c2ffe622c44f2a55>.
7. Rahadi DR. TRANSFORMASI INOVASI BISNIS KELUARGA DALAM MENDUKUNG EKONOMI KREATIF. *Jurnal Ecoment Global*. 2017 Feb;2(1):1–11. Available from: <http://dx.doi.org/10.35908/jeg.v2i1.210>.
8. Conflict management in family businesses: A bibliometric analysis and systematic literature review — Emerald Insight — emerald.com;. [Accessed 29-04-2024]. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCM-02-2018-0027/full/html>.
9. Diab AL, Pabbajah M, Nurina Widyanti R, Muthalib LM, Fajar Widyatmoko W. Accommodation of local wisdom in conflict resolution of Indonesia's urban society. *Cogent Social Sciences*. 2022 Dec;8(1). Available from: <http://dx.doi.org/10.1080/23311886.2022.2153413>.
10. Na'im Z. MANAJEMEN KONFLIK DALAM PERSPEKTIF ISLAM. *Leadership:Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam*. 2021 Jun;2(2):222–246. Available from: <http://dx.doi.org/10.32478/leadership.v2i2.720>.
11. Rosecká N, Machek O. Non-family members and conflict processes in family firms: a systematic review of literature. *Journal of Business Economics*. 2021 Jul;92(2):235–281. Available from: <http://dx.doi.org/10.1007/s11573-021-01054-9>.
12. Gavrić T. Conflict management strategies in family business: A case study of Bosnia and Herzegovina. *Ekonomski vjesnik*. 2021;34(1):101–114. Available from: <http://dx.doi.org/10.51680/ev.34.1.8>.
13. Hasil Pencarian - KBBI VI Daring — kbbi.kemdikbud.go.id;. [Accessed 29-04-2024]. <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/kafeteria>.
14. ;. [Accessed 29-04-2024]. https://www.researchgate.net/publication/349810227_PENGANTAR_BISNIS_LANJUTAN.
15. Hussein AS. *Manajemen Bisnis Keluarga*. Universitas Brawijaya Press; 2019. Available from: <https://books.google.co.id/books?id=YRXeDwAAQBAJ>.
16. PricewaterhouseCoopers. PwC's 11th Global Family Business Survey — pwc.com;. [Accessed 29-04-2024]. <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey.html>.
17. UU No. 28 Tahun 2009 — peraturan.bpk.go.id;. [Accessed 29-04-2024]. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/38763>.
18. PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN KELUARGA: TOKO KACA MAWAR — Iwanto — Agora — publication.petra.ac.id;. [Accessed 29-04-2024]. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/10974>.
19. Margaretha Y. MANAJEMEN KONFLIK PADA PERUSAHAAN KELUARGA (STUDI KASUS PADA PERKEBUNAN X). *Jurnal Manajemen Maranatha*. 2019 May;18(2):135–142. Available from: <http://dx.doi.org/10.28932/jmm.v18i2.1618>.
20. Poza EJ. *Family Business*. Thomson South-Western; 2010. Available from: <https://books.google.co.id/books?id=Mvr7ngECAAJ>.
21. *Asian Journal of Research in Business and Management*. 2022 Jun. Available from: <http://dx.doi.org/10.55057/ajrbm.2022.4.2.2>.
22. Griffin RW, Ebert RJ. *Business*. Prentice Hall; 2004. Available from: <https://books.google.co.id/books?id=BkgR5LPBHPgC>.