



Manajemen Konflik Pada Franchise Roti Bakar Gandaria Magetan

Rendra Firmansyah¹, Luhur Prasetyo²

¹ Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, rendrafirman12@gmail.com

² Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, luhur@iainponorogo.ac.id

Article Info

Article history:

Received June 17, 2023

Revised June 27, 2023

Accepted June 27, 2023

Available online June 30, 2023

*Corresponding author email :

rendrafirman12@gmail.com

luhur@iainponorogo.ac.id

Phone number: 085859902119

085233787484

Keywords:

Conflict management,
Constructive-Horizontal, Franchise,
Policy

Abstract

Conflict is common in everyday life, including business. Conflicts occur between franchisors and franchisees in the Roti Bakar Gandaria Magetan franchise. Conflicts arise due to policies that need to be carried out correctly and services that are not optimal. For this reason, this study was conducted to determine how conflict management was carried out by the Roti Bakar Gandaria franchise head and its impact. The method used in this study is qualitative, with data collection techniques in the form of interviews and conversation with franchisors and franchisees who experience conflict. The data analysis technique used is a deductive analysis that departs from general to specific by looking at the theory and then colliding with actual conditions. The results of this study show that the conflict in the Gandaria Toast franchise is constructive-horizontal. The leading cause of conflict is poor communication between franchisors and franchisees. The strategies to resolve conflicts are Collaboration Strategy, Competitive Strategy (competing), and Accommodative Strategy. The impact after the franchisor issues a policy to the franchisee is the resolution of the conflict, even though the franchisee is dissatisfied because the decision issued is considered inappropriate.

DOI: [10.21154/niqosiya.v3i1.2018](https://doi.org/10.21154/niqosiya.v3i1.2018)

Page: 165-175

Niqosiya with CC BY license. Copyright (c) 2023
Rendra Firmansyah, Luhur Prasetyo

PENDAHULUAN

Franchise atau dikenal dengan waralaba merupakan sebuah format usaha baru yang saat ini tengah berkembang pesat di Indonesia terutama pada bidang kuliner. *Franchise* adalah sistem pertukaran relasional di mana *franchisor* (pewaralaba) dan pengusaha lokal (*franchisee/terwaralaba*) bekerja sama dalam distribusi barang ataupun jasa yang mana metode ini membentuk suatu model hubungan kerjasama bisnis. Pengusaha yang memilih waralaba berharap untuk menerima dukungan manajerial, sementara mempertahankan beberapa tingkat otonomi manajerial (Raha & Hajdini, 2022). Bisnis *franchise* semakin menjamur dan diminati oleh banyak orang, terutama pebisnis pemula. Hal ini karena banyak kemudahan dalam mendirikan bisnis dan tidak perlu kesulitan dalam mengembangkan ide bisnis. Di samping itu, *franchisee* mendapatkan brand image usaha tanpa perlu membangunnya dari awal (Tandiono & Sahetapy, 2020).

Franchise merupakan suatu persetujuan atau perjanjian antara pewaralaba dan pedagang eceran atau pedagang besar, yang menyatakan bahwa yang tersebut pertama itu memberi kepada yang tersebut terakhir, suatu hak untuk memperdagangkan produknya dengan syarat-syarat yang disetujui kedua belah pihak (Abdurahman, 1991; Perrigot et al., 2021). Dewasa ini semakin banyak pula *franchise* lokal yang berkembang pesat. Menurut Badan Pusat Statistik, perkembangan waralaba di Indonesia saat ini telah mencapai 83.960 jasa merk dagang dan waralaba.

Franchise adalah perjanjian dalam aliansi strategis bisnis di mana *franchisor* memberikan lisensi kepada individu atau perusahaan lain, dan *franchisee* menjalankan bisnis sebagaimana ditentukan dalam periode tertentu. *Franchisor* memberikan hak dan lisensi bisnis dan sebagai imbalannya, *franchisor* akan mendapatkan royalti dan jenis pembayaran lainnya (Prihandono et al., 2021). Hubungan antara *franchisor* dan *franchisee* merupakan suatu hubungan timbal balik. Pada satu sisi, *franchisor* memberi bantuan kepada *franchisee* dan disisi lain *franchisee* memberi royalti kepada *franchisor* sehingga kedua-duanya saling bekerja sama dalam meningkatkan pemasaran produknya di tengah masyarakat dengan melalui tata cara yang ditentukan oleh *franchisor*. Dengan bantuan modal dari *franchisee* yang juga ikut menanggung resiko, dan mempunyai dedikasi tinggi, maka pertumbuhan perusahaan dapat berjalan dengan lancar dan ringan (Manchuso & Boroian, 1995).

Dalam bisnis *franchise*, tujuan *franchisor* adalah untuk memperluas bisnisnya dengan mempertahankan keseragaman layanan, bahkan dengan mengorbankan otonomi *franchisee*. Akibatnya, ketegangan dan perselisihan mungkin timbul antara *franchisee* dan *franchisor*. Literatur menunjukkan bahwa kurangnya pengalaman dan otonomi *franchisee*, dukungan *franchisor*, dan komunikasi yang efisien melemahkan ikatan jaringan dan meningkatkan konflik. Konflik melambangkan sentimen relasional yang destruktif, menghasilkan perilaku oportunistik yang merusak hubungan *franchisor-franchisee* dan merusak citra merek waralaba secara keseluruhan. Oleh karena itu, keberhasilan jaringan waralaba tergantung, sebagian, pada meminimalkan konflik dalam hubungan *franchisor-franchisee* (Raha & Hajdini, 2022).

Resiko yang mungkin terjadi dalam usaha seperti ini adalah sebuah konflik. Konflik dapat didefinisikan sebagai perebutan nilai klaim atas status, kekuasaan, serta sumber daya langka dimana tujuan lawannya menetralkan, melukai atau melumpuhkan pihak yang menjadi lawan (Yusup & Faruq, 2021). Konflik merupakan proses interaktif yang dimanifestasikan dalam ketidakcocokan, ketidaksepakatan, atau disonansi di dalam atau di antara entitas sosial. Sumber konflik bervariasi. Di antara pemicu konflik mungkin adalah kurangnya komunikasi yang jelas. Hal tersebut dapat menimbulkan persepsi dari masing-masing pihak yang berbeda sehingga dapat menimbulkan konflik yang berkepanjangan. Selain komunikasi yang kurang baik penyebab timbulnya konflik diantaranya yaitu perbedaan kepentingan, perbedaan pendirian keyakinan, persaingan kedudukan peranan dan persaingan penggunaan sumber daya (Antia et al., 2013; Tjabolo, 2017). Namun, dalam hubungan franchisor-franchisee sering terjadi perselisihan karena konflik kepentingan yang melekat antara kedua pihak dalam sistem distribusi. Pemilik waralaba bertujuan untuk memaksimalkan penjualan waralaba dan meningkatkan nilai merek sistem secara keseluruhan, sementara pewaralaba berusaha untuk mencapai maksimalisasi keuntungan dari toko waralaba mereka sendiri (Wang et al., 2020).

Beberapa konflik berakhir di pengadilan, yang lain diselesaikan melalui penjelasan, komunikasi dan kesepakatan. Singkatnya, apa pun negara dan apa pun industrinya, konflik menjadi perhatian dalam waralaba (Perrigot et al., 2021). Mengingat bahwa konflik tidak dapat dihindari, maka pendekatan yang baik untuk diterapkan pimpinan perusahaan adalah pendekatan serta mencoba memanfaatkan konflik yang sedemikian rupa, sehingga menemui solusi yang tepat dan efektif untuk mencapai sasaran yang diinginkan.

Hal ini pun berlaku tentunya di seluruh usaha waralaba yang ada di Indonesia, begitu pula di Kabupaten Magetan. Dalam daerah yang tergolong kecil ini terdapat usaha waralaba atau *franchise* yang baru yaitu Roti Bakar Gandaria. Berdiri sejak awal tahun 2020, sekarang sudah tersebar hampir 80 outlet di Karisidenan Madiun. Cepatnya perkembangan *franchise* Roti Bakar Gandaria disebabkan karena pemasaran online yang dilakukan sangat efektif. Penggunaan instagram sebagai salah satu media cukup berdampak besar hingga saat ini (Lukman, wawancara, 15 Desember 2022). Namun seiring berjalannya waktu, beberapa konflik terjadi di Roti Bakar Gandaria. Berita dari mulut ke mulut mulai tersebar semenjak berdirinya usaha tersebut, mulai dari pelayanan yang diberikan tidak optimal, pengiriman roti yang sering telat hingga buruknya manajemen kantor pusat terhadap *franchisee*. Puncaknya ketika beberapa *franchisee* mengembalikan gerobaknya ke kantor pusat (Sony dan Lukman, wawancara, Februari 2022).

Kontrak yang dibuat oleh pihak *franchisor* dengan *franchisee* berlaku sebagai peraturan bagi kedua belah pihak. Sejak penandatanganan kontrak antara kedua belah pihak akan menimbulkan hak dan kewajiban. Kewajiban dari pihak *franchisor* adalah menyerahkan lisensi kepada *franchisee*. Hak *franchisee* adalah menerima lisensi, sedangkan kewajibannya adalah membayar royalti kepada *franchisor* dan menjaga kualitas barang dan jasa yang di-*franchise* (Prihandono et al., 2021; Slamet, 2011). Apabila perjanjian yang telah dibuat dilaksanakan sesuai ketentuan, seharusnya tidak terjadi konflik seperti yang sudah disebutkan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konflik yang terjadi pada franchise Roti Bakar Gandaria Magetan, kemudian menganalisis kebijakan pimpinan franchise Roti Bakar Gandaria Magetan dalam menghadapi konflik serta menganalisis dampak kebijakan pimpinan franchise yang berlaku terhadap konflik serta aspek lainnya.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan (field research), yaitu suatu penelitian yang dilakukan di lapangan atau di lokasi penelitian, suatu tempat yang dipilih sebagai lokasi untuk menyelidiki gejala objektif yang terjadi di lokasi tersebut (Fathoni, 2006). Penelitian ini mengambil pendekatan kualitatif. Lokasi penelitian adalah di seluruh outlet Roti Bakar Gandaria yang ada di Kabupaten Magetan. Sedangkan sumber data yang diperoleh pada penelitian ini berasal dari wawancara pemilik *franchise* Roti Bakar Gandaria (*franchisor*) dan *franchisee*. Teknik pengumpulan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Adapun pengecekan keabsahan temuan yang akan digunakan adalah dengan metode triangulasi. Teknik pengolahan data yang akan dilakukan adalah menggunakan tiga langkah yaitu reduksi data, penyajian dan klasifikasi data serta penarikan kesimpulan. Analisis data yang akan digunakan pada penelitian ini adalah teknik analisis deduktif, dimana berangkat dari umum ke khusus. Berangkat dari melihat teori yang telah dipaparkan kemudian dibenturkan dengan kondisi data di lapangan, setelah itu dianalisis apakah teori yang dipaparkan sudah sesuai dengan praktek atau tidak.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bentuk Konflik pada *Franchise* Roti Bakar Gandaria

Konflik merupakan suatu proses sosial dimana individu atau kelompok berusaha untuk memenuhi tujuannya dengan jalan menentang pihak lawan yang disertai ancaman dan atau kekerasan. Konflik yang terjadi pada franchise Roti Bakar Gandaria bersifat konstruktif, yaitu konflik yang bersifat fungsional atau konflik yang muncul karena adanya perbedaan pendapat dalam menghadapi suatu permasalahan (Bobic, 2020). Kemudian jika dilihat dari posisi pelaku yang berkonflik, maka konflik yang terjadi di Roti Bakar Gandaria adalah konflik horizontal dimana terjadi antara franchisor dengan franchisee (Li, 2023; Yusup & Faruq, 2021). Dari berbagai penyebab konflik yang ada ternyata tidak semua penyebab konflik timbul pada kasus ini. Hanya beberapa penyebab yang memicu timbulnya konflik pada *franchise* Roti Bakar Gandaria Magetan. Beberapa penyebab konflik tersebut yaitu ambiguitas yurisdiksi, komunikasi yang tidak baik, tujuan yang berbeda, serta kebutuhan dan keterbatasan sumber daya.

1. Ambiguitas Yurisdiksi

Ambiguitas yurisdiksi disini lebih kepada kebijakan pimpinan franchsie yang tidak konsisten. Pada beberapa kasus terdapat kebijakan yang telah dibuat ternyata tidak dijalankan sebagaimana mestinya. Penyebab konflik ini nampak jelas pada konflik outlet baru, Jika dilihat secara singkat mengenai bagaimana terjadinya konflik, franchisee hanya mempertahankan pendapat dengan landasan kebijakan yang telah dituturkan oleh

franchisor berupa kebijakan bahwa tidak boleh ada pembukaan outlet baru pada satu kecamatan yang sama. Apabila hal tersebut terpaksa dilakukan maka kewajiban dari pihak franchisor adalah memberitahu kepada franchisee pertama sebelum pembukaan outlet tersebut.

Akan tetapi pada prakteknya ternyata franchisor tidak mengindahkan kebijakan yang telah dibuat sendiri, pembukaan outlet baru tetap dilaksanakan tanpa pemberitahuan kepada franchisee pertama. Dengan hal tersebut ambiguitas yurisdiksi sangat terlihat jelas, dimana kebijakan yang telah dibuat ternyata tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya.

2. Komunikasi yang tidak baik

Komunikasi yang tidak baik sering kali menimbulkan konflik dalam organisasi. Faktor komunikasi yang menyebabkan konflik, misalnya distorsi, informasi yang tidak tersedia dengan bebas, dan penggunaan bahasa yang tidak dimengerti oleh pihak-pihak yang melakukan komunikasi. Demikian juga, perilaku komunikasi yang berbeda sering kali menyinggung orang lain, baik disengaja maupun tidak disengaja akan bisa menjadi penyebab timbulnya konflik (Malik et al., 2021). Sebagai contoh, gaya bicara atau budaya komunikasi suatu kelompok masyarakat tertentu sering kali bisa menyinggung perasaan orang lain atau individu yang tidak memahaminya.

Komunikasi yang tidak baik terjadi terkait pembukaan outlet baru. Franchisee mempertahankan pendapat dengan landasan kebijakan yang telah dituturkan oleh franchisor berupa kebijakan bahwa tidak boleh ada pembukaan outlet baru pada satu kecamatan yang sama. Franchisor menyatakan bahwa sebelum pembukaan outlet baru komunikasi telah dilakukan sebagaimana mestinya. Namun franchisee ternyata tidak memberikan respon terkait komunikasi yang dilakukan. Sebaliknya franchisee mengungkapkan bahwa ketika komunikasi tersebut terjadi franchisee menyetujui sebagian isi yang ada dalam komunikasi tersebut, yaitu mengenai relokasi atau perpindahan tempat sebelum outlet baru dibuka. Namun pada praktiknya pihak franchisor langsung membuka outlet baru tanpa sepengetahuan franchisee.

3. Tujuan yang berbeda

Konflik terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik mempunyai tujuan yang berbeda. Sebagai contoh, konflik hubungan industrial di perusahaan. Pengusaha bertujuan memproduksi barang atau memberikan jasa pelayanan dengan biaya serendah mungkin. Hal ini berarti bahwa perusahaan akan memberikan upah buruh serendah mungkin. Sebaliknya, para buruh menginginkan bekerja seminimal mungkin dengan upah dan jaminan sosial sebaik mungkin. Perbedaan tujuan ini sering menimbulkan konflik dalam bentuk pemogokan buruh.

Konflik yang terjadi dalam bisnis waralaba memang tidak bisa dihindarkan dari adanya dua kepentingan yang berbeda. Dalam hubungan franchisor-franchisee sering terjadi perselisihan karena konflik kepentingan yang melekat antara kedua pihak dalam sistem distribusi. Pemilik waralaba bertujuan untuk memaksimalkan penjualan waralaba dan meningkatkan nilai merek sistem secara keseluruhan, sementara pewaralaba berusaha

untuk mencapai maksimalisasi keuntungan dari toko waralaba mereka sendiri (Wang et al., 2020).

Franchisor Roti Gandaria mengungkapkan bahwa sebelum melakukan kerjasama, penjelasan terkait klausul telah diberikan dan disepakati. Kewajiban kedua belah pihak franchise adalah untuk menaati perjanjian tersebut. Walaupun sempat memberi saran terkait beban royalty, ternyata hal itu tidak bisa mengubah perjanjian yang telah dibuat dan disepakati. Dengan begitu tujuan yang berbeda menjadi kunci utama pada penyebab konflik ini. Franchisee menginginkan untuk penurunan beban royalty sehingga tidak memberatkan dan dapat mendapatkan untung. Namun *franchisor* dengan tegas mematuhi perjanjian yang telah dibuat karena sebelum penandatanganan kedua belah pihak telah sepakat untuk menjalankan kerjasama berlandaskan klausul tersebut.

4. Kebutuhan

Setiap individu selalu memiliki kebutuhan yang berbeda satu sama lain atau mempunyai kebutuhan yang sama mengenai sesuatu yang terbatas jumlahnya. Kebutuhan merupakan pendorong terjadinya perilaku manusia. Jika kebutuhan orang diabaikan atau terlambat, maka bisa memicu terjadinya konflik (Dwianto et al., 2019).

Pada konflik yang terjadi, maksud dari kebutuhan adalah kebutuhan franchisee dalam mempertahankan usaha franchise-nya untuk tetap berkembang. Hal ini dilakukan demi mempertahankan keberlangsungan usaha. Kebutuhan yang dimaksud dapat berupa pelayanan yang maksimal dari kantor, penanganan dan tindak lanjut yang cepat serta bantuan pihak kantor terhadap promosi dan perbaikan outlet cabang.

Outlet Temboro dengan sasaran pasar santri pondok. Keterbatasan santri pondok dalam akses online mengakibatkan promosi yang dilakukan oleh franchisee dengan cara online tidak maksimal. Pasca promosi secara online tidak berdampak pada peningkatan penjualan berakibat pada tunggakan nota yang kian menumpuk semakin banyak. Beberapa kali franchisee melakukan permintaan kepada franchisor untuk membantu promosi atau paling tidak membantu bagaimana cara mengatasi minimnya penjualan. Akan tetapi tindak lanjut yang diberikan tak kunjung datang hingga akhirnya tunggakan nota semakin banyak. Hal ini bertambah buruk ketika franchisor membuat kebijakan secara tiba-tiba dengan memberhentikan pasokan bahan baku kepada franchisee yang memiliki tunggakan nota berlebih.

Penyebab konflik yang sama terjadi pula pada outlet Ponorogo, kebutuhan pada outlet Ponorogo yaitu relokasi atau perpindahan tempat serta bantuan promosi untuk meningkatkan penjualan. Koordinasi sebenarnya telah dilakukan antara franchisee kepada franchisor. Namun tindak lanjut yang tidak ada mengakibatkan franchisee terus merugi, sebab pembayaran gaji karyawan selalu menggunakan uang pribadi. Dengan begitu konflik semakin meruncing karena kebutuhan tidak dipenuhi oleh pihak franchisor.

5. Keterbatasan Sumber Daya

Manusia selalu mengalami keterbatasan sumber-sumber yang diperlukan untuk mendukung kehidupannya, dalam fitrahnya manusia sebagai makhluk sosial yang selalu membutuhkan orang lain karena keterbatasannya. Keterbatasan tersebut memicu

terjadinya kompetisi diantara manusia untuk memperebutkan sumber yang diperlukannya dan hal ini sering kali menimbulkan konflik. Dalam suatu organisasi, sumber-sumber yang dimaksud bisa berupa anggaran, fasilitas kerja, jabatan, kesempatan untuk berkarir, dan sebagainya. Dalam kehidupan masyarakat, konflik karena keterbatasan sumber penghidupan sering terjadi.

Penjelasan diatas sejalan dengan konflik yang terjadi pada *franchise* Roti Bakar Gandaria Magetan, dimana penyebab konflik outlet Ponorogo adalah keterbatasan sumber daya. *Franchisor* mengungkapkan bahwa sumber daya yang terbatas mengakibatkan hal tersebut terjadi, yaitu minimnya karyawan yang dapat menjangkau serta mengawasi di daerah Ponorogo menjadi alasannya. Sebab ketika konflik tersebut terjadi jumlah karyawan yang ada sangat sedikit. Di samping itu, rute pengiriman yang terlalu jauh juga menimbulkan kerugian pada pihak kantor. Alasan tersebut membuat *franchisor* juga kebingungan untuk memberikan solusi.

Kebijakan Pimpinan *Franchise* Roti Bakar Gandaria Magetan Dalam Menghadapi Konflik

Konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dicegah, hal ini dikarenakan setiap individu maupun kelompok pasti memiliki hak yang ingin diperjuangkan. Jika konflik terus menerus terjadi maka dampak yang tidak diinginkan kemungkinan bisa muncul, dengan hal tersebut solusi terbaik untuk menyelesaikan konflik adalah dengan memajemen konflik itu sendiri. Manajemen konflik termasuk suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada suatu bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (interests) dan interpretasi (Tjabolo, 2017).

Dalam manajemen konflik pastinya memiliki berbagai strategi dalam menyelesaikan konflik, strategi ini digunakan sesuai dengan kebutuhan atau tingkat keseriusan konflik yang terjadi adapun beberapa strategi dalam manajemen konflik yaitu strategi akomodatif, strategi menghindari (*avoiding*), strategi berkompromi, strategi bersaing dan strategi berkolaborasi. Pada pengambilan kebijakan untuk menyelesaikan konflik, *franchisor* juga menggunakan beberapa strategi manajemen konflik yang telah disebutkan diatas. Adapun strategi yang digunakan yaitu strategi berkolaborasi *collaborating*, strategi bersaing *competing* dan strategi akomodatif.

1. Strategi Berkolaborasi (*Collaborating*)

Strategi atau gaya ini berusaha untuk memuaskan semua pihak yang sedang konflik. Diperlukan diskusi bersama tentang semua permasalahan dan mencari solusi-solusi terbaik serta diperlukan kejujuran dan komitmen dari semua pihak. Dengan kata lain, strategi berkolaborasi ini adalah strategi "Saya Menang, Anda Menang" atau "*I win, You win*" (Adeyemi & Aigbavboa, 2022; Hauser et al., 2017).

Strategi diatas digunakan untuk menyelesaikan konflik mengenai outlet baru, dimana dalam konflik yang terjadi terjadi *franchisee* merasa keberatan dengan apa yang dilakukan oleh pihak *franchisor* yaitu membuka outlet baru tanpa pemberitahuan kepada *franchisee* pertama. Terlebih outlet baru yang dibuka juga telah berjalan dan tidak dapat dibatalkan

karena telah melakukan kerjasama. Demi kelancaran serta keberlangsungan kerja sama antara *franchisee* dan *franchisor* maka strategi berkolaborasi (*collaborating*) digunakan.

Dalam hal ini *franchisor* mengeluarkan kebijakan yang berisi bahwa akan ada pasokan bahan baku gratis selama 1 bulan penuh kepada *franchisee* Plaosan pertama, dengan syarat apabila penjualan mengalami penurunan. Kebijakan pun dibuat dengan diskusi bersama *franchisee*, walaupun sempat menolak akan tetapi *franchisee* menyepakati terkait kebijakan yang telah dikeluarkan. Dengan kebijakan tersebut maka *franchisor* dan *franchisee* sama-sama mendapatkan keuntungan, *franchisor* menang karena outlet baru tetap bisa dibuka tanpa ada masalah dengan *franchisee* yang baru dan *franchisee* Plaosan pertama juga menang dengan kebijakan yang dibuat yaitu jaminan pasokan bahan baku gratis apabila terjadi penurunan penjualan pada outlenya.

2. Strategi Bersaing (Competing)

Strategi ini menggunakan pendekatan “*win-lose*” atau “menang-kalah” dimana kita berusaha bertindak dengan sangat tegas untuk mencapai tujuan tanpa bekerjasama dengan pihak lain dan bahkan dengan mengorbankan pihak lain. Strategi *Competing* ini mungkin cocok untuk keadaan darurat atau ketika membutuhkan tindakan yang cepat dan tegas “*I win, You lose*” (Nasution et al., 2022; Wu et al., 2017).

Selaras dengan pernyataan diatas ada beberapa konflik yang terjadi di *franchisee* Roti Bakar Gandaria Magetan yang dapat diselesaikan menggunakan metode tersebut. Konflik yang pertama yaitu mengenai pelanggaran perjanjian oleh *franchisee* Sukomoro dengan membeli bahan baku diluar kantor. *Franchisor* menganggap tindakan yang dilakukan telah melanggar perjanjian atau kalusul yang telah disepakati bersama, adapun terkait pembelian selai yang dilakukan diluar kantor merupakan hal yang dilarang dan ditulis secara jelas dalam kalusul.

3. Strategi Akomodatif

Strategi Akomodatif adalah strategi atau gaya mengatasi konflik dengan mengalah atau mengorbankan kepentingan diri sendiri dan rela untuk mengorbankan segalanya demi untuk mempertahankan hubungan dengan pihak lain yang sedang konflik. Strategi ini juga dapat digunakan apabila sesuatu yang terjadi adalah tidak begitu penting bagi kita sendiri. Dengan kata lain, strategi akomodatif adalah strategi “Saya Kalah, Anda Menang” atau “*I lose, You Win*” (Adeyemi & Aigbavboa, 2022; Hauser et al., 2017).

Jika dilihat secara singkat konflik terjadi karena penjualan pada outlet Ponorogo tidak mengalami peningkatan, dengan begitu *franchisee* merasa rugi sebab keuntungan yang sedikit ditambah harus membayar gaji karyawan dengan uang pribadi miliknya. Komunikasi telah dilakukan berulang kali dengan *franchisor* agar segera direlokasi atau dipindah tempat. Akan tetapi karena akses perjalanan yang cukup jauh serta personil yang kurang maka tidak ada tindak lanjut yang tegas dari pihak *franchisor*.

Dalam islam, konflik merupakan bawaan alami manusia sebagai bukti penciptaan Allah SWT dalam berbeda jenis kelamin serta berbeda bangsa dan suku bangsa. Al-sulh merupakan istilah bahasa Arab yang secara bahasa berarti meredam pertikaian, menyelesaikan perselisihan. sedangkan menurut istilah “sulh” berarti suatu jenis akad atau perjanjian untuk

mengakhiri perselisihan/pertengkar antara dua pihak yang bersengketa secara damai (Kh, 2020; Kurniawan & Shofi, 2021). Kemudian Tahkim dimaksudkan sebagai upaya untuk menyelesaikan sengketa di mana para pihak yang terlibat dalam sengketa diberi kebebasan untuk memilih seorang Hakam (mediator) sebagai penengah atau orang yang dianggap netral yang mampu mendamaikan ke dua belah pihak yang bersengketa (Kamali, 2016; Rokhmad, 2017).

Jika dilihat dalam konflik yang terjadi di Roti Bakar Gandaria Magetan, pihak *franchisor* menggunakan sistem manajemen konflik dalam Islam dengan *Al-Sulh* (negosiasi). Hal ini dapat diketahui pada konflik dengan *franchisee* Plaosan dimana dalam penyelesaiannya menggunakan negosiasi yang mendapatkan hasil berupa 3 opsi kepada pihak *franchisee*. Kemudian penyelesaian menggunakan metode *Al-Sulh* juga diterapkan pada konflik yang lain, yaitu pada *franchisee* Temboro, Sukomoro dan Ponorogo.

Dampak Kebijakan Pimpinan *Franchise* Roti Bakar Gandaria Magetan

Dampak yang timbul setelah manajemen konflik menjadi bagian yang penting. Dalam manajemen konflik, dampak terhadap kebijakan yang dibuat dibagi menjadi dua bagian yaitu dampak positif dan dampak negatif. Adapun penjelasan secara singkat dari data yang dikumpulkan adalah sebagai berikut:

1. Dampak positif

Dengan kebijakan yang telah dibuat dilihat dari keempat kasus pada franchise Roti Bakar Gandaria, dampak positif yang telah ditimbulkan yaitu memperjelas aspek-aspek kehidupan yang belum jelas. Dengan kebijakan yang dikeluarkan dapat memperjelas maksud atau tindakan dibalik munculnya konflik tersebut. Kebijakan yang dikeluarkan terhadap konflik outlet baru dapat meluruskan kesalahpahaman maksud dalam pembukaan outlet baru. Poin positif selanjutnya adalah dapat membantu menghidupkan kembali norma-norma lama dan menciptakan norma yang baru. Konteks norma disini adalah peraturan atau kebijakan sebelumnya yang telah dibuat dapat dipatuhi kembali dan dibuatnya peraturan yang baru. Dengan dikeluarkan kebijakan terbaru, *franchisee* bisa mematuhi dan mengikuti peraturan baru yang dibuat.

2. Dampak negative

Dengan kebijakan yang telah dibuat, masih ada dampak negatif yang mengikuti, yaitu terjadi keretakan hubungan antara *franchisor* dengan *franchisee*. Dalam keempat outlet yang diteliti, walaupun sama-sama mengalami keretakan dalam hubungan, namun yang dirasa paling berdampak adalah pada kasus outlet baru. Setelah konflik tersebut selesai, *franchisee* menerima keputusan dengan berat hati. Alasannya yaitu kekecewaan yang dialami karena tidak konsistennya ucapan yang diungkapkan oleh *franchisor* mengenai pembukaan outlet baru. Berbeda halnya dengan ketiga kasus yang lain, *franchisee* saat ini telah memutuskan kerjasama dengan *franchisor* karena kebijakan tersebut.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil serta pembahasan, konflik yang terjadi dalam franchise Roti Bakar Gandaria Magetan bersifat konstruktif-horisontal. Penyebab konflik merupakan perbedaan pendapat yang terjadi antara franchisor dengan franchisee. Beberapa penyebab konflik yang timbul diantaranya adalah ambiguitas yurisdiksi, komunikasi yang tidak baik, tujuan yang berbeda, kebutuhan yang berbeda dan keterbatasan sumber daya. Secara umum penyebab konflik yang paling dominan diantara konflik yang terjadi adalah komunikasi yang tidak baik.

Dari berbagai jenis strategi manajemen yang ada, franchisor menggunakan 3 jenis strategi, hal ini dilakukan sesuai dengan konflik yang terjadi. Strategi yang digunakan yaitu strategi berkolaborasi (*collaborating*), strategi bersaing (*competing*), dan strategi akomodatif. Dampak setelah franchisor mengeluarkan kebijakan kepada franchisee telah menemui titik terang serta menyelesaikan konflik walaupun tidak sesuai dengan kriteria keberhasilan dikarenakan pihak franchisee merasa tidak puas. Keputusan yang dikeluarkan dirasa kurang tepat. *Franchisee* merasa masih ada solusi yang terbaik selain kebijakan yang telah dikeluarkan tersebut.

REFERENSI

- Abdurahman. (1991). *Ensiklopedia Keuangan Perdagangan*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Adeyemi, B. S., & Aigbavboa, C. O. (2022). An Exploratory Factor Analysis for Conflict Resolution Methods among Construction Professionals. *Buildings*, 12(6). <https://doi.org/10.3390/buildings12060854>
- Antia, K. D., Zheng, X., & Frazier, G. L. (2013). Conflict management and outcomes in franchise relationships: The Role of Regulation. *Journal of Marketing Research*, 50(5). <https://doi.org/10.1509/jmr.11.0144>
- Bobic, A. (2020). Constructive Versus Destructive Conflict: Taking Stock of the Recent Constitutional Jurisprudence in the EU. *Cambridge Yearbook of European Legal Studies*, 22, 60–84. <https://doi.org/10.1017/cel.2020.9>
- Dwianto, A. S., Purnamasari, P., & Pirmansyah, Y. (2019). Pengaruh Konflik terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada PT. YKT Gear Indonesia. *Business Innovation and Entrepreneurship Journal*, 1(1). <https://doi.org/10.35899/biej.v1i1.13>
- Fathoni, A. (2006). *Metodologi Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi*. Jakarta: Asdi mahasatya.
- Hauser, F., Hautz, J., Hutter, K., & Füller, J. (2017). Firestorms: Modeling conflict diffusion and management strategies in online communities. *Journal of Strategic Information Systems*, 26(4). <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.01.002>
- Kamali, M. H. (2016). Peace in the Islamic Tradition: One Vision, Multiple Pathways. *ICR Journal*, 7(2). <https://doi.org/10.52282/icr.v7i2.261>
- Kh, S. (2020). ARBITRATION (TAHKIM) AND RECONCILIATION (SULH) IN ISLAM AS ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION MECHANISMS. *The Light of Islam*. <https://doi.org/10.47980/tloi/2020/4/20>
- Kurniawan, A. A., & Shofi, M. A. (2021). Resolusi Konflik Keluarga Perspektif Hukum Islam dan

- Psikologi Keluarga. *Al-Qadlaway Jurnal Hukum Keluarga Islam*, 1.
- Li, H. T. (2023). Escalation of relationship conflict into work disengagement: uncovering mediation mechanisms. *International Journal of Conflict Management*, 34(1). <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2021-0071>
- Malik, S., Taqi, M., Martins, J. M., Mata, M. N., Pereira, J. M., & Abreu, A. (2021). Exploring the relationship between communication and success of construction projects: The mediating role of conflict. *Sustainability (Switzerland)*, 13(8). <https://doi.org/10.3390/su13084513>
- Manchuso, J., & Boroian, D. (1995). *Pedoman Membeli dan Mengelola Franchise*. Jakarta: Delapatrasa.
- Nasution, I., Suwandi, S., Akhir, M., Nasution, A., & Nasution, A. S. (2022). The Role of Strategic Leadership in Managing Conflict and Resistance to Change at APIPSU Medan Private High School. *Devotion Journal of Community Service*, 3(10). <https://doi.org/10.36418/dev.v3i10.203>
- Perrigot, R., López-Fernández, B., & Basset, G. (2021). Conflict management capabilities in franchising. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, 102694. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102694>
- Prihandono, D., Wijayanto, A., & Cahyaningdyah, D. (2021). Franchise business sustainability model: Role of conflict risk management in Indonesian franchise businesses. In *Problems and Perspectives in Management* (Vol. 19, Issue 3). [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.31](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.31)
- Raha, A., & Hajdini, I. (2022). Franchisees with multiple stakeholder roles: perceptions and conflict in franchise networks. *Journal of Strategic Marketing*, 30(2), 160–179. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1733052>
- Rokhmad, A. (2017). Paradigma Hukum Islam dalam Penyelesaian Sengketa. *International Journal Ihyat'Ulum Al-Din*, 18(1). <https://doi.org/10.21580/ihya.17.1.1731>
- Slamet, S. R. (2011). Waralaba (Franchise) Di Indonesia. *Lex Journalica* 8, 133–34.
- Tandiono, C. M., & Sahetapy, W. laura. (2020). Analisa Brand Personality dari Franchise Kopi Janji Jiwa di Surabaya. *Agora*, 8(1).
- Tjabolo, S. A. (2017). *Manajemen Konflik Teori dan Aplikasi*. Gorontalo: Pustaka Cendekia.
- Wang, J. J., Grünhagen, M., Ji, L. (Jenny), & Zheng, X. (Vivian). (2020). Conflict Aftermath: Dispute Resolution and Financial Performance in Franchising. *Journal of Retailing*, 96(4). <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.03.001>
- Wu, G., Zhao, X., & Zuo, J. (2017). Effects of inter-organizational conflicts on construction project added value in China. *International Journal of Conflict Management*, 28(5). <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2017-0025>
- Yusup, M., & Faruq, M. S. S. Al. (2021). *Manajemen Konflik dan Stress (orientasi Dalam Organisasi)*. Wade Group.