

**Peran Nilai-nilai Konfusianisme dalam
Pengambilan Keputusan Suksesti di Bisnis
Keluarga**

Tesis



NAMA : OH, Retno Sri Wahyuningsih

NIM : 19.D3.0010

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA
SEMARANG
2020**

Peran Nilai-nilai Konfusianisme dalam Pengambilan Keputusan Suksesi di Bisnis Keluarga

Tesis

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan
Program Magister Manajemen
Universitas Katolik Unika Soegijapranata Semarang



Diajukan Oleh:

NAMA : OH, Retno Sri Wahyuningsih

NIM : 19.D3.0010

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA
SEMARANG
2020**

HALAMAN PENGESAHAN



Judul Tugas Akhir: : Peran Nilai-nilai Konfusianisme Dalam Pengambilan Keputusan Suksesi Di
Bisnis Keluarga

Diajukan oleh : Retno Sri Wahyuningsih

NIM : 19.D3.0010

Tanggal disetujui : 12 Juni 2020

Telah setuju oleh

Pembimbing 1 : Dr. Agatha Ferijani S.E., MS.HRM.

Penguji 1 : Dr. Ir. A. Rudyanto Soesilo M.S.A.

Penguji 2 : Dr. Agatha Ferijani S.E., MS.HRM.

Penguji 3 : Dr., Ir Bima Hermastho M.M.

Penguji 4 : Dr. Agatha Ferijani S.E., MS.HRM.

Ketua Program Studi : Dr. Agatha Ferijani S.E., MS.HRM.

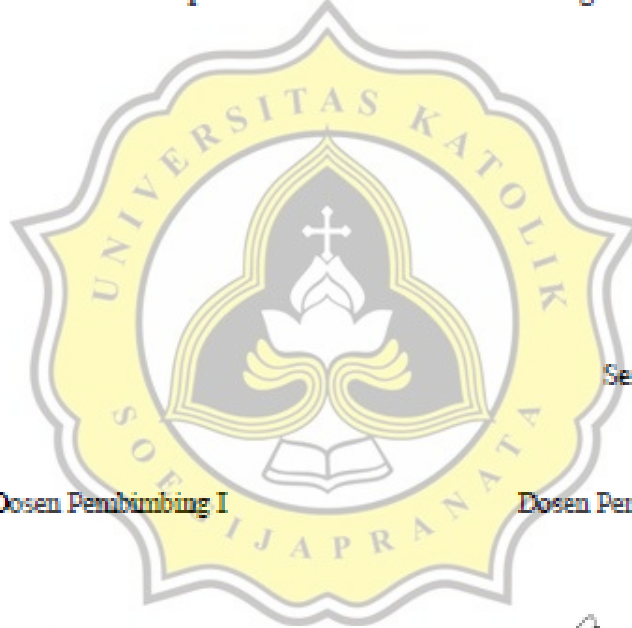
Dekan : Dr. Oct. Digo Hartomo S.E., M.Si.

Halaman ini merupakan halaman yang sah dan dapat diverifikasi melalui alamat di bawah ini.

sintak.umka.ac.id/skripsi/verifikasi/?id=19.D3.0010

HALAMAN PERSETUJUAN

NAMA : OH, Retno Sri Wahyuningih
NIM : 19. D3.0010
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Magister Manajemen
JUDUL TESIS : **Peran Nilai-nilai Konfusianisme dalam Pengambilan
Keputusan Suksesi di Bisnis Keluarga**



Semarang, Juli 2020

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

(Dr. Agatha Ferijani, SE., MS-HRM)

(Dr. Ir. Bima Hermastho, MM)

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan dibawah ini:

NAMA : OH, Retno Sri Wahyuningsih

NIM : 19. D3.0010

Program Studi : Program Pascasarjana Magister Manajemen

Bidang Kosentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis dengan judul **"Peran Nilai-nilai Konfusianisme dalam Pengambilan Keputusan Suksesi di Bisnis Keluarga"** bebas plagiasi. Akan tetapi bila terbukti melakukan plagiasi maka bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, Juli 2020

Yang menyatakan,



OH, Retno Sri Wahyuningsih

**HALAMAN PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK
KEPENTINGAN AKADEMIS**

Yang bertanda tangan dibawah ini:

NAMA : OH, Retno Sri Wahyuningsih

NIM : 19. D3.0010

Program Studi : Program Pascasarjana Magister Manajemen

Bidang Kosentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Katolik Soegijapranata Semarang Hak Bebas Royalti Nonsekutif atas karya ilmiah yang berjudul "Peran Nilai-nilai Konfusianisme dalam Pengambilan Keputusan Suksesi di **Bisnis Keluarga**" beserta perangkat yang ada (jika diperlukan) Dengan Hak Bebas Royalti Nonsekutif ini Universitas Katolik Soegijapranata berhak menyimpan, mengalihkan media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir ini selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis / pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Semarang, Juli 2020

Yang menyatakan,



OH, Retno Sri Wahyuningsih

KATA PENGANTAR

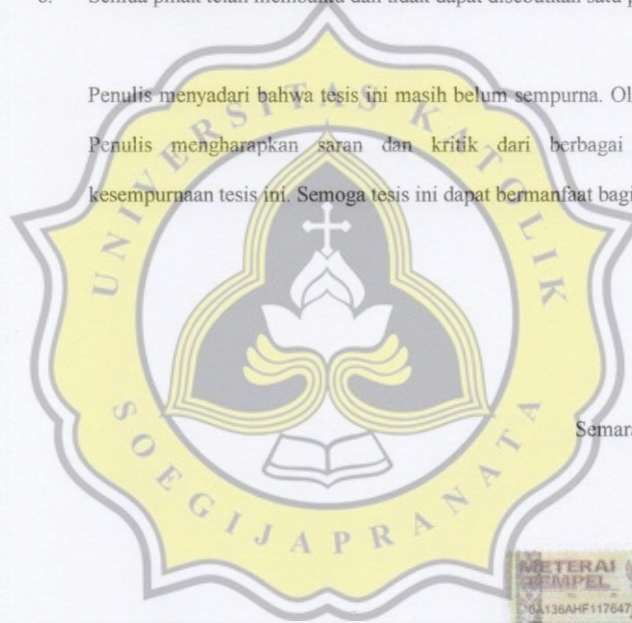
Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini dalam rangka memenuhi tugas akhir dan sekaligus melengkapi sebagian dari syarat-syarat untuk memperoleh gelar Magister (S2) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis jurusan Pascasarjana Manajemen Universitas Katolik Soegijapranata di Semarang.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Tuhan yang selalu memberi rahmat dan anugerah, serta kekuatan dan perlindungan kepada Penulis.
2. Ibu Dr. Agatha Ferijani, SE, MS-HRM dan Bapak Dr. Ir. Bima Hermastho, MM selaku dosen pembimbing tesis yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan revisi, serta memberi arahan, dan masukan dalam penyusunan tesis ini.
3. Bapak Thomas Budi Santoso, Ed.D; Bapak Dr. Andreas Heryanto, SE, M. Si; Bapak DR. A. Rudyanto Soesilo, MSA; dan Bapak Mirwan Surya Perdhana, SE, MM, Ph. D selaku dosen penguji yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan revisi dalam penyusunan tesis ini.
4. Seluruh staf Pengajar Magister Manajemen Unika Soegijapranata yang telah membagi ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada Penulis.

5. Seluruh Staf Usaha Magister Manajemen Unika Soegijapranata yang telah membantu kelancaran proses administrasi. Serta karyawan dan penjaga perpustakaan.
6. Segenap keluarga Penulis yang telah memberikan doa, cinta, dan dukungan yang tidak ada habisnya, khususnya Papa tercinta.
7. Teman-teman kuliah sepejuangan dalam pembuatan tesis.
8. Semua pihak telah membantu dan tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih belum sempurna. Oleh karena itu, Penulis mengharapkan saran dan kritik dari berbagai pihak demi kesempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua.



Semarang, Juli 2020

Penulis



OH, Retno Sri Wahyuningsih

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses suksesi dan peran nilai-nilai konfusianisme dalam pelaksanaan suksesi bisnis keluarga yang dilakukan oleh PT. Bandeng Juwana Elrina (PT. BJE). Nilai-nilai konfusianisme yang terdiri dari lima nilai kebajikan yakni *ren* (cinta kasih), *yi* (kebenaran), *li* (kesusilaan), *zhi* (kebijaksanaan), dan *xin* (dapat dipercaya). Suksesi dalam bisnis keluarga Tionghoa menganut sistem patrilineal yang lebih menekankan pada pemilihan anak laki-laki yang yang menurunkan *she* (marga keluarga) dari garis keturunan ayah sebagai penerus bisnis keluarga. PT. BJE memilih menantu laki-laki dari anak perempuan pertama incumbent. Untuk memahami proses pemilihan tersebut, dilakukan analisis suksesi melalui tujuh tahapan *Seven-Point Star Model*.

Metode penelitian menggunakan deskriptif kualitatif dengan pendekatan fenomenologi studi kasus sebagai pisau analisis. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder yang diperoleh dari hasil wawancara mendalam semi terstruktur, observasi partisipasi, dan dokumentasi data perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lima nilai kebajikan konfusianisme berperan dalam pelaksanaan suksesi bisnis keluarga yang dilakukan oleh PT. BJE. Motif pemilihan menantu laki-laki sebagai penerus adalah ketidaksediaan ketiga putri incumbent melanjutkan estafet kepemimpinan, serta dikarenakan minat dan kemampuan suksesor untuk mengelola bisnis keluarga. Tahapan perencanaan suksesi *Seven-Point Star Model* belum sepenuhnya dilalui oleh PT. BJE. Peran nilai-nilai konfusianisme menghasilkan kompetensi suksesi berupa integritas dan kreatifitas.

Kata kunci : nilai-nilai konfusianisme, keputusan suksesi, bisnis keluarga, *Seven-Point Star Model*.

DAFTAR ISI

HALAMAN DEPAN.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN REVISI TESIS.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	v
HALAMAN PERNYATAAN PUBLIKASI.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Fokus Penelitian dan Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	9
BAB II LANDASAN TEORI.....	10
2.1 Perusahaan Keluarga.....	10
2.2 <i>The Systems Theory</i>	12
2.3 Kepemimpinan.....	15
2.4 Perencanaan Suksesi dan Manajemen.....	17
2.4.1 Proses Suksesi.....	18
2.4.2 <i>Seven-Point Star Model</i>	22

2.5	<i>Four Simple Rules for Succession Planning</i>	25
2.6	Budaya	26
2.6.1	Elemen Budaya	27
2.6.2	Karakteristik Budaya	28
2.7	Budaya Tionghoa	29
2.8	Pendekatan Fenomenologi.....	39
2.8.1	Fenomenologi Edmund Husserl.....	40
2.8.2	Fenomenologi Scheler dan Weber.....	41
2.8.3	Fenomenologi Alfred Schutz.....	42
2.8.4	Fenomenologi Peter Berger.....	43
2.9	Kerangka Pikir Penelitian.....	44
2.10	Road Map Penelitian.....	44
BAB III METODE PENELITIAN		47
3.1	Metode Penelitian	47
3.2	Lokasi Penelitian.....	50
3.3	Informan Penelitian.....	50
3.4	Teknik Pengumpulan Data.....	53
3.4.1	Jenis dan Sumber Data.....	53
3.4.2	Teknik Pengumpulan Data.....	53
3.5	Instrumen Penelitian	55
3.6	Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data.....	56
3.7	Teknik Analisis Data.....	57
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		59

4.1	Sejarah Bandeng Juwana Elrina.....	59
4.2	Prinsip Kasih dan Kreatif.....	68
4.3	Hasil Penelitian dan Pembahasan	69
4.3.1	Peran Keluarga.....	69
4.3.2	Nilai-nilai Konfusianisme.....	74
4.3.2.1	Struktur Sosial.....	74
4.3.2.1.1	Hubungan Ayah dan Anak.....	76
4.3.2.1.2	Hubungan Ayah dan Menantu.....	78
4.3.2.1.3	Hubungan Anak Kandung dan Menantu.....	81
4.3.2.2	Sistem Patrilineal.....	82
4.3.2.3	Hubungan Interpersonal.....	84
4.3.2.4	Lima Nilai Kebajikan Konfusianisme.....	85
4.3.2.4.1	Peran Nilai Kebajikan <i>Ren</i>	86
4.3.2.4.2	Peran Nilai Kebajikan <i>Yi</i>	91
4.3.2.4.3	Peran Nilai Kebajikan <i>Li</i>	96
4.3.2.4.4	Peran Nilai Kebajikan <i>Zhi</i>	101
4.3.2.4.5	Peran Nilai Kebajikan <i>Xin</i>	103
4.3.2.4.6	Checklist Peran Nilai-nilai Konfusianisme dalam Pengambilan Keputusan Suksesi PT. BJE.....	109
4.3.3	Pemilihan Menantu Laki-laki sebagai Suksesor.....	110
4.3.3.1	Alasan Pemilihan Menantu sebagai Suksesor.....	112
4.3.3.2	Tujuan Pemilihan Menantu sebagai Suksesor.....	115
4.3.4	<i>Seven-Point Star Model</i>	118

4.3.4.1 Tahap <i>Make The Commitment</i>	118
4.3.4.2 Tahap <i>Assess Present Work/People Requirement</i>	123
4.3.4.3 Tahap <i>Appraise Individual Performance</i>	128
4.3.4.4 Tahap <i>Assess Future Work/People Requirement</i>	131
4.3.4.5 Tahap <i>Assess Future Individual Potential</i>	136
4.3.4.6 Tahap <i>Close the Developmental Gap</i>	140
4.3.4.7 Tahap <i>Evaluate The Succession Planning Program</i>	145
4.3.4.8 Checklist Pelaksanaan Suksesi <i>Seven-Point Star Model</i> pada PT. BJE.....	146
4.3.5 Hubungan Nilai-nilai Konfusianisme dan Tahapan Suksesi <i>Seven-Point Star Model</i>	147
4.3.6 Nilai-Nilai Konfusianisme Yang Menjadi Kompetensi Dalam Pemilihan Penerus Bisnis Keluarga.....	150
4.3.7 Pendapat Budayawan.....	157
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	161
5.1 Kesimpulan	161
5.2 Implikasi Teoritis	163
5.3 Implikasi Manajerial	164
5.4 Keterbatasan Penelitian.....	165
5.5 Penelitian Masa Depan	165
DAFTAR PUSTAKA	167
LAMPIRAN	176

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>The Systems Theory</i>	13
Gambar 2.2 Perencanaan Suksesi Bisnis Keluarga.....	19
Gambar 2.3 <i>Seven-Point Star Model</i>	22
Gambar 2.4 Kerangka Pikir.....	44
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Bandeng Juwana Elrina.....	67



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 <i>Research Gap</i>	7
Tabel 2.1 Triangulasi Lima Nilai Kebajikan Konfusianisme..	38
Tabel 3.1 Gambaran Umum Informan Kunci.....	51
Tabel 4.1 Cabang Perusahaan PT. Bandeng Juwana Elrina.....	66
Tabel 4.2 Peran Keluarga.....	70
Tabel 4.3 Hubungan Sosial (<i>wu-lun</i>).....	75
Tabel 4.4 Peran Nilai Kebajikan <i>Ren</i>	87
Tabel 4.5 Peran Nilai Kebajikan <i>Yi</i>	92
Tabel 4.6 Peran Nilai Kebajikan <i>Li</i>	98
Tabel 4.7 Peran Nilai Kebajikan <i>Zhi</i>	101
Tabel 4.8 Peran Nilai Kebajikan <i>Xin</i>	104
Tabel 4.9 Checklist Peran Nilai-nilai Konfusianisme dalam Pengambilan Keputusan Suksesi PT. BJE.....	110
Tabel 4.10 Motif Pemilihan Suksesor.....	111
Tabel 4.11 Tahap <i>Make The Commitment</i>	120
Tabel 4.12 Tahap <i>Assess Present Work/People Requirement</i>	124
Tabel 4.13 Tahap <i>Appraise Individual Performance</i>	129
Tabel 4.14 Tahap <i>Assess Future Work/People Requirement</i>	132
Tabel 4.15 Tahap <i>Assess Future Individual Potential</i>	137
Tabel 4.16 Tahap <i>Close The Developmental Gap</i>	141
Tabel 4.17 Tahap <i>Evaluate The Succession Planning Program</i>	146

Tabel 4.18 Checklist Pelaksanaan Suksesi <i>Seven-Point Star Model</i> pada PT. BJE.....	146
Tabel 4.19 Hubungan Nilai-nilai Konfusianisme dan Tahapan Suksesi <i>Seven-Point Star Model</i>	147
Tabel 4.20 <i>Confucian Integrity Index Grid</i>	153
Tabel 4.21 Checklist <i>Creativity Rating Level</i>	155

