

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Sejarah Bandeng Juwana Elrina

Salah satu ajaran yang paling berpengaruh pada perkembangan, cara berpikir, dan cara hidup masyarakat Tionghoa adalah Konfusianisme (Efferin & Hopper, 2007; Hartati, 2016; Sukriyanto, 2000; W. Wang, 2008). Ajaran konfusianisme pada dasarnya bukanlah sebuah agama, melainkan seperangkat pedoman perilaku yang berfokus pada penanaman kebajikan dan etika (W. Wang, 2008; Yan & Sorenson, 2006) serta merupakan sifat-sifat moral kemanusiaan yang dibudidayakan (Ip, 2009). Ajaran konfusianisme dapat dikatakan telah melekat dan menyatu dengan budaya Tionghoa (Sukriyanto, 2000).

Masyarakat Tionghoa dimanapun (termasuk di Indonesia) pasti mengenal ajaran Konfusianisme atau lebih dikenal dengan Kong Hu Cu (Haryono, 2006; Hidayat, 1977; Setiawan, 2012; Sukriyanto, 2000). Ajaran konfusianisme ini menjadi dasar kepercayaan, budaya, dan adat istiadat bagi masyarakat Tionghoa. Masyarakat Tionghoa di Indonesia sendiri dibedakan menjadi masyarakat Tionghoa totok dan peranakan.

Tionghoa totok adalah Tionghoa perantauan yang tinggal di Indonesia, yang masih asli falsafah hidupnya, adat-istiadatnya, kepercayaannya, dan bahkan bahasanya kalau berhubungan sesama mereka masih menggunakan bahasa Tionghoa. Jadi mereka berada di Indonesia hanya mencari penghidupan saja. Diluar bisnisnya mereka hanya bergaul dengan sesama orang Tionghoa. Anak-

anaknyanya kalau menikah harus hanya dengan sesama Tionghoa dan diutamakan yang totok pula (Sukriyanto, 2000).

Tionghoa peranakan adalah keturunan Tionghoa perantau yang lahir dan besar di Indonesia (Hidayat, 1977; Lim dan Mead, 2011). Hanya ada sedikit pengaruh adat-istiadat, bahasa, kepercayaan dan cara hidup dari para leluhur mereka. Pada umumnya mereka sudah banyak mengikuti kebiasaan-kebiasaan di Indonesia atau adat istiadat masyarakat setempat. Meskipun Tionghoa peranakan terpisah dari pola kekerabatan tradisional, keluarga peranakan lebih dekat dengan beberapa nilai tradisional Tiongkok daripada totok. Karena penduduk asli telah kehilangan banyak koneksi ke rumah leluhur mereka di provinsi pesisir Cina, mereka kurang terpengaruh oleh pola modernisasi abad ke-20 yang mengubah wilayah tersebut (Wikipedia, n.d.).

Tionghoa baik totok maupun peranakan ini sesungguhnya juga bermacam-macam, ada yang beragama Nasrani, Islam, Budha, dan ada yang tidak beragama sama sekali (Sukriyanto, 2000). Banyak di antara masyarakat Tionghoa peranakan menyesuaikan diri dengan setiap situasi baru (Hidayat, 1977). Pemuda peranakan cenderung jauh lebih religius. Melalui pendidikan yang disediakan sekolah-sekolah Katolik dan Protestan berkualitas tinggi, kaum muda ini jauh lebih mungkin masuk Kristen. Pada abad ke-21, perbedaan konseptual dari totok dan peranakan Cina perlahan-lahan menjadi usang karena beberapa keluarga menunjukkan campuran karakteristik dari kedua budaya (Hidayat, 1977; Wikipedia, n.d.).

Etos kerja pada masyarakat Tionghoa terletak pada keinginan untuk bakti kepada keluarga serta memperoleh pahala kelak di akhirat. Hal ini ada kemiripan dengan etos kerja umat Kristen dengan Etika Protestan yang mana kebahagiaan kerja diperoleh langsung menuju jalan kebenaran (Haryono, 2006).

Penelitian ini tidak mengacu pada etnis Tionghoa totok yang masih warga negara Tiongkok atau sudah menjadi warga negara Indonesia, tidak pula membedakan etnis Tionghoa peranakan yang sudah lahir di Indonesia. Dalam penelitian ini “etnis Tionghoa” mengacu pada pengertian usaha yang didirikan oleh etnis Tionghoa baik orang Tionghoa totok ataupun peranakan yang sudah lahir di Indonesia, kemudian sekarang diteruskan dan dikelola oleh anaknya yang merupakan generasi kedua pemilik usaha keluarga tersebut. Penelitian ini akan membahas nilai yang masih dianut dan mewarnai kehidupan mereka (Haryono, 2006).

Bapak Dr. Daniel Nugroho Setiadbui selaku pendiri Bandeng Juwana Elrina, lahir di Purworejo pada 16 Februari 1934 dari sepasang suami dan istri bernama Alm. Goei Ging Giem dan Alm. Yap Ien Nio. Bapak Daniel menikah dengan Alm. Ida Nursanty Dra, Apth yang lahir di Juwana 12 Desember 1935.

Pada tahun 1969, Bapak Daniel lulus dari Fakultas Kedokteran Universitas Gajah Mada (UGM) Yogyakarta. Sedangkan istrinya merupakan lulusan pendidikan S1 Farmasi UGM Yogyakarta. Dari pernikahan tersebut mereka dikaruniai tiga orang putri, yang bernama Elizabeth Mady Kristiwijani Setiabudhi (lahir pada tanggal 5 Desember 1968), Maria Ratnawati Setiabudhi (lahir pada

tanggal 11 Maret 1970), dan Johana Juniarti Setiabudhi (lahir pada tanggal 24 Juni 1971), ketiga putrinya sudah menikah. Kedua menantu Bapak Daniel, yakni Bapak Arief Honggowijoyo Kusmadi membantu di PT. BJE dan Sandy Purwo membantu di Dyriana Bakery.

Bapak Daniel sebelum menjadi pengusaha bandeng, pernah menjabat sebagai kepala Rumah Sakit Kusta Keled Jawa Tengah dan Tugurejo sejak tahun 1970 sampai dengan tahun 1990. Selain itu, dr. Daniel juga menjabat sebagai komisaris PT. Bandeng Juwana Elrina sejak tahun 1981 sampai sekarang.

Orang tua Bapak Daniel yakni ayahnya Alm. Goei Ging Giem merupakan penganut agama Kong Hu Cu yang sangat kental, sedangkan Ibunya Alm. Yap Ien Nio merupakan umat Kristiani. Dalam keluarga Bapak Daniel sendiri merupakan umat Kristiani yang taat, dan Bapak Daniel juga aktif dalam pelayanan keagamaan di Gereja Kristen Indonesia (GKI) Peterongan.

Bandeng Juwana Elrina merupakan sebuah usaha keluarga yang didirikan oleh Bapak dr. Daniel Nugroho Setiabudhi dan istrinya Alm. Ibu Ida Nursanty. Asal mula terbentuknya PT. Bandeng Juwana Elrina (BJE) dimulai pada tahun 1975. Adanya kesulitan ekonomi membuat Bapak Daniel yang saat itu bekerja sebagai pegawai negeri harus memutar otak untuk mencukupi kebutuhan biaya pendidikan anaknya. Dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan tersebut, memunculkan keinginan dari Bapak Daniel untuk membuka usaha sendiri.

Ide yang pertama kali muncul untuk mendirikan usaha dimulai pada tahun 1978, ketika itu Bapak Daniel dikirim ke Jakarta untuk menghadiri seminar. Di

sana beliau melihat toko roti “Holland Bakery” yang selalu terlihat ramai dan dipenuhi pembeli, dari situ Bapak Daniel terinspirasi untuk mendirikan usaha roti. Namun, keinginan tersebut mengalami kegagalan karena keterbatasan modal untuk membeli perlengkapan dan peralatan serta merenovasi rumah. Seperti diceritakan Bapak Daniel berikut ini:

“...Itu hidupnya itu mulai nol. Lha memang karena dulu orang kita tidak punya. Dulu tu stand saya ndak punya, jadi ne kowe reti aku leh sugeh. Itu aja punya skuter 1, istri saya yang beli. Istri saya kerja dulu, wong istri saya adalah orangnya ulet, uletnya setengah mati de’e. Pertama itu adalah kita itu, pertama itu ceritane saya, permulaane itu anak saya SMP, istri saya kondo, Pah besok nek anak e dewe sekolah SMA, sing nggo mbayari opo? Kowe iso mbayangkan suatu pertanyaan yang bisa membayangkan kekayaan saya berapa, nek anake dewe besok SMA, sing nggo mbayar opo? Saya pegawai negeri, tapi lak saya rak pernah macem-macem, terus sedilok adol roti yo.. Danti belum buka, anu ki apik yo roti, oh gini liat to. Lha itu kebetulan saya dikirim ke Jakarta untuk seminar dari pemerintah, tidur e di tempat temen saya, yo ngko sore tak jek i dolan. Ndelok Holland Bakery, lihat Holand Bakery fresh from the oven. Oven e keliatan, wah laris e setengah mati. Wong tuku runk mateng wong wes... Bule ne nggo topi duwur, roti runk mateng wes do antri, roti mateng opo sojo entek. Saya kepengen, terus saya pulang, saya cerita sama istri saya. Mah, buka toko roti yo, dan dia setuju. Terus sesok tak takok-takokke. Istri saya itu lak orangnya dia kerja juga, aktif kenalan e okeh, sesok tak takon oven piro. Dia tanya-tanya mbek temen-temen e, oven tu satu 25 juta, nol, rak sido, wong rak duwe duit og, arak usaha duit og kon kon ngetoke modal duit, metuke 25 juta, belum renovasi rumah, belum alat-alat baker dan sebagainya”

Seiring berjalannya waktu, Bapak Daniel mengamati sekeliling rumah dan melihat toko yang menjual bendeng di kawasan Pandanaran. Toko bandeng tersebut cukup ramai pembeli. Dari situ, muncul ide untuk membuat olahan bandeng duri lunak. Bersama Alm. Ibu Daniel, beliau mencoba membuat bandeng duri lunak di rumah. Setelah melakukan percobaan selama 3 bulan menggunakan

peralatan seadanya, beliau dan istri mencoba memasak sekitar satu sampai dengan 1,5 kg bandeng setiap harinya.

Berhubung beliau adalah seorang dokter dan membuka praktek di rumah, beliau meminta saran dan pendapat dari teman-teman dan pasien mengenai rasa dari bandeng duri lunak yang dibuatnya. Setelah merasa yakin dengan cita rasa bandeng duri lunak maka beliau dan istri mencoba menjual bandeng duri lunak. Tepatnya pada tanggal 3 Januari 1981, dimulailah penjualan bandeng di depan rumah beliau di Jalan Pandanaran No. 57 Semarang dan menjadi pencetus terbentuknya bisnis Bandeng Juwana Elrina. Seperti diceritakan Bapak Daniel berikut ini:

“...Terus beberapa bulan, setahun kirake, Presto itu masih gedek omah e e itu dulu nomer 33, masih gedek tapi laris. Anak saya sok njaluk bandeng presto juga, laris. Ndelok-ndelok, yo ngawe bandeng presto. Istri saya orak pinter masak, terus dia tanya-tanya temen-temen e, tapi istri saya tu orang e ulet sering tanya-tanya, koncone akeh. Terus ngawe, nek nggawe ngono-ngono, coba ngawe pake presto yang kecil itu 1 sampai 1,5 kg tiap hari, ngawe, kita coba-coba, nek nyoba kan dikasike temen-temen e gantian temen e, komentar e ki kurang opo, kurang opo, kita nyobak sampek 3 bulan, hampir saben hari makan bandeng, terus jualan, ini di depan modale patang atus ewu, itu yang njaga mbak-mbak pembantu rumah tangga itu. Terus akhir e 3 bulan, 3 Januari 81 itu, jualan itu di emperan itu pake bangku satu, lincak pring tutul... Hari pertama lakunya 3 ekor... Minggu pertama itu orang beli 3 kg gak ada... “

Nama Bandeng Juwana Elrina diambil dari latar belakang keluarga Bapak Daniel. Nama Juwana yang diambil dari kota kelahiran Alm. Ibu Daniel, sedangkan nama Elrina merupakan singkatan nama dari ketiga putri Bapak Daniel yaitu:

1. Putri pertama: **El**izabeth Mady Kristiwijani Setiabudhi
2. Putri kedua: **Mar**ia Ratnawati Setiabudhi

3. Putri ketiga: Johana Juniarti Setiabudhi

Sumber: Data sekunder, 2019.

Pada tahun 2006, usaha keluarga ini resmi menjadi Perseroan Terbatas (PT) dengan nama usaha yang dipatenkan yaitu PT. Bandeng Juwana Elrina (BJE). Struktur organisasi pada PT. BJE dapat dilihat pada Gambar 4.1. PT. BJE termasuk perusahaan keluarga jenis *family business enterprise* (FBE), karena posisi-posisi kunci di perusahaan dipegang oleh anggota keluarga Bapak Daniel.

Posisi tertinggi di perusahaan yaitu komisaris dipegang oleh Bapak Daniel. Posisi dibawahnya yaitu direktur dipegang oleh menantu laki-laki dari putri pertama Bapak Daniel yaitu Bapak Arief. Selain dua orang memegang posisi kunci dalam perusahaan, ketiga putri Bapak Daniel dan menantu ketiga yaitu Bapak Sandy juga terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan.

Selain berperan dalam pengelolaan manajemen perusahaan, anggota keluarga juga memegang kepemilikan saham PT. BJE. Seperti kutipan percakapan Ibu Eva berikut ini:

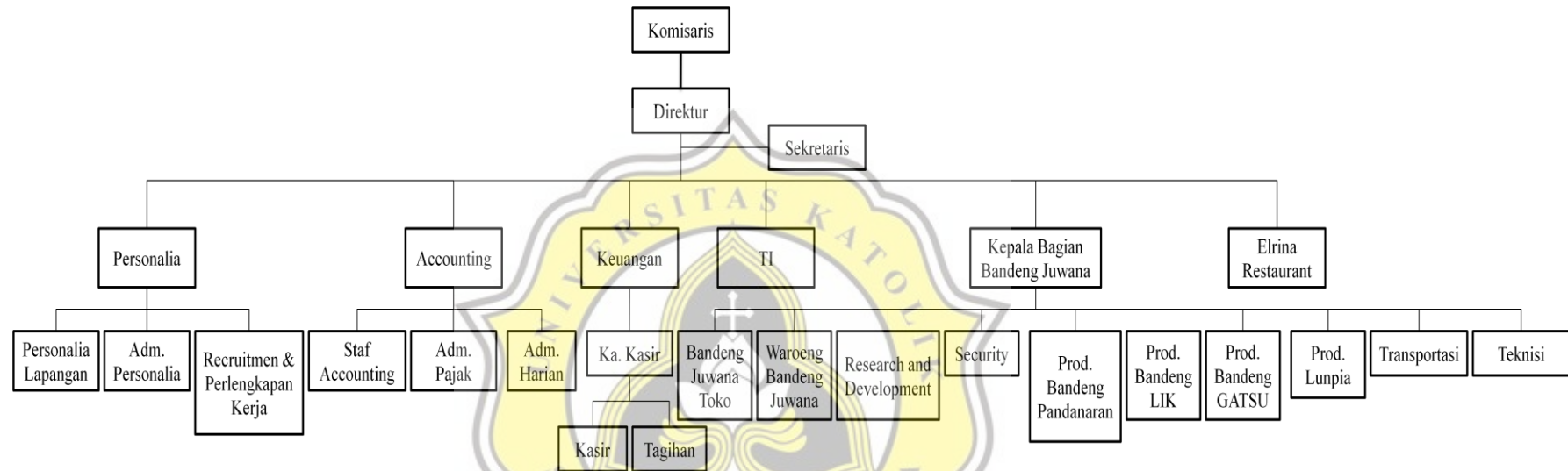
“Kepemilikan PT-nya itu ada atas namanya Pak Daniel, Pak Arief, terus ada Bu Maria, Bu Liza”

Tabel 4.1 Cabang Perusahaan PT. Bandeng Juwana Elrina

No	Nama Toko	Tahun Berdiri	Alamat
1	Bandeng Juwana Elrina	03 Januari 1981	Jalan Pandanaran No. 57
2	Toko Roti Dyriana	21 April 1986	Jalan Pandanaran No. 61
3	Elrina Restaurant	10 Desember 1994	Jalan Pandanaran No. 83
4	Toko Dyriana Bakery & Cafe	05 Desember 2001	Jalan Pandanaran No. 51A
5	Waroeng Bandeng Juwana Elrina	17 Desember 2007	Jalan Pandanaran No. 57
6	Dyriana Bakery Cabang Ngaliyan	05 Maret 2009	Ruko Wahyu Utama A164 Jalan Raya Ngaliyan
7	Bandeng Juwana Elrina Pamularsi	01 Oktober 2013	Jalan Pamularsi No. 70
8	Bandeng Juwana Elrina Ngaliyan	21 April 2017	Jalan Prof. Dr. Hamka No.41 Ngaliyan

Sumber: Data sekunder diolah, 2019

PT. BJE terdaftar sebagai perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang industri makanan (kuliner) dengan produk utamanya olahan bandeng. Perusahaan menyediakan 68 jenis produk bandeng. Seiring berjalannya waktu, hingga saat ini, PT. BJE telah membuka beberapa cabang perusahaan yang dapat dilihat di tabel 4.1 di atas.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Bandeng Juwana Elrina

Sumber: Data sekunder, 2019

4.2 Prinsip Kasih dan Kreatif

Dalam menjalankan kehidupan, Bapak Daniel selalu berpegang pada nilai kasih yang menjadi simbol agama Kristen. Nilai kehidupan tersebut juga dibawa dan diterapkan beliau dalam mengelola bisnis PT. BJE dengan mengutamakan pelayanan dengan kasih. Prinsip kasih menjadi keunggulan utama yang membedakan bisnis keluarga PT. BJE dengan usaha sejenis. Selain prinsip kasih, prinsip kreatif juga melekat pada bisnis keluarga ini dalam menghasilkan produk-produk inovatif bagi konsumennya. Seperti dikutip dalam percakapan dengan Bapak Daniel berikut ini:

“...Bagaimana melayani orang dengan kasih, ya to kui lak Kristen. Visi misi saya tu lak kasih sama kreatif. Kasih tu rak simbol e Kristen, karena saya mengatakan kasih saya harus berbuat kasih...”
“...Kreatifnya tu ya kowe selalu kreatif bikin opo bikin opo..”
“...Kasih. Lha ngajari kowe lak kasih. Toko liya-liya e gelem? Rak no no gelem. Wegah. Cobalah kamu tanya liyane, rak ono sing gelem. Saya yakin nggak ada yang mau. Karena mereka rahasia. Nek rene lak gelem, ngajari mahasiwa, demo, ceramah. Kita hubungan sama orang baik, parkir mbe tukang parkir yo apik. Parkir njobo yo rak leh gejer”

Berawal dari filosofi hidup Bapak Daniel yang memegang kuat prinsip kasih dan kreatif tersebut, mendorong manajemen untuk merumuskannya secara tertulis dalam kata-kata. Kata-kata kasih dan kreatif terwujud dalam bentuk visi dan misi perusahaan. Seperti dikutip dalam percakapan dengan Bapak Arief berikut ini:

“... Kami merumuskan bareng-bareng, jadi manajemen merumuskan karena seperti tadi filosofi Pak Daniel itu apa apa apa... Kami menggambarkan bahwa kalau Pak Daniel itu kan... kok baik banget ya... ngajarin orang, terus dilihati orang kaya gini cara-cara e, nggak ada sesuatu yang rahasia. Jadi itu yang dirumuskan. Jadi lain ya kalau misalnya Anda bilang ini dari Pak Daniel iya bisa jadi karena iya kami itu menerapkan... Kami merumuskan dalam bentuk tadi,

kata-kata dalam visinya. Lha kami kan lama-lama dituntut, ow Bandeng Juwana ini ini ini, ada produk yang lain? Owh kami harus dituntut kreatif. Jadi kami nggak mandek untuk suatu produk”

Prinsip kasih dan kreatif digambarkan dalam visi dan misi PT. BJE berikut:

Visi : PT. Bandeng Juwana Elrina adalah wujud kasih dan berkat Tuhan serta pengamalan kasih.

Misi : PT. Bandeng Juwana Elrina adalah memacu kreativitas para pekerja untuk dapat menciptakan produk-produk baru yang berkualitas.

4.3 Hasil Penelitian dan Pembahasan

Untuk memahami tentang bagaimana peran nilai-nilai konfusianisme dalam pengambilan keputusan suksesi bisnis keluarga PT. BJE, data hasil penelitian yang dirangkum secara singkat dalam bentuk tabel kemudian akan dijabarkan dalam pembahasan.

4.3.1 Peran Keluarga

PT. BJE sebagai bisnis keluarga tidak dapat lepas dari peran anggota keluarga. Meskipun peran keluarga dalam struktural perusahaan hanya mencatatkan nama Bapak Daniel dan Bapak Arief sebagai pemegang posisi kunci, namun anggota keluarga lain juga ikut andil dalam pengelolaan dan kegiatan bisnis keluarga PT. BJE (Maciel et al., 2015). Peran anggota keluarga dalam bisnis dapat dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.2 Peran Keluarga

No	Pertanyaan	Key Informan				Kesimpulan
		Bapak Daniel	Bapak Arief	Ibu Eva	Ibu Yuni	
1	Siapa saja anggota keluarga yang terlibat dalam bisnis ini?	Anak-anak dan menantu.	Saya, Liza, adik ipar, Bapak Sandy, dan Bapak Daniel.	Bapak Daniel, Bapak Arief, Bapak Sandy Ibu Liza, dan Ibu Maria. Sedangkan Ibu Yohana jarang ke perusahaan tapi setiap meeting tetap ikut.	Bapak Daniel, anak-anaknya, Bapak Arief, dan Bapak Sandy.	Keluarga besar Bapak Daniel yakni beliau sendiri, ketiga putrinya Ibu Liza, Ibu Maria, Ibu Yohana dan menantu Bapak Arief dan Bapak Sandy.
2	Bagaimana peran masing-masing anggota keluarga?	Saya komisaris, Arief direktur, Liza penerimaan pegawai, Maria bagian produksi, Yohana dan Sandy bagian bakery.	Saya direktur, Bapak Daniel komisaris, Liza perekrutan dan pemindahan karyawan, Maria produksi, Yohana bersama suaminya Sandy di bakerynya Dyriana.	Bapak Sandy dan Bu Maria bagian Dyriana Bakery, Pak Arief Bandeng Juwana, Bu Lisa Bandeng khususnya kepegawaian. Bu Yohana membantu suaminya bila tidak ada di tempat.	Bapak Daniel sebagai komisaris, Bu Liza di bagian kepegawaian, Bu Maria di bagian produksi, Bu Yohana dengan Bapak Sandy Dyriana, Bapak Arief direktur.	Bapak Daniel sebagai komisaris, Bapak Arief sebagai direktur, Ibu Liza di bagian kepegawaian, Ibu Maria produksi, Ibu Yohana dan Bapak Sandy di bagian bakery Dyriana.

Sumber: Data primer wawancara mendalam, 2019

Dalam mengelola bisnis keluarga ini, keluarga seperti membagi tugas yaitu Bapak Daniel sebagai komisaris dan Bapak Arief sebagai direktur. Sedangkan ketiga putri Bapak Daniel membantu pekerjaan Bapak Arief sesuai dengan kemampuan mereka untuk mendukung berkelanjutan bisnis keluarga (Kim & Gao, 2013; L. Glover, 2014).

Putri pertama Bapak Daniel yakni Ibu Liza bertanggung jawab untuk bagian kepegawaian yang mengurus hal yang berkaitan dengan merekrut dan melatih karyawan serta melakukan evaluasi dan penilaian. Awalnya pekerjaan ini adalah tanggung jawab Bapak Arief, namun adanya keterlibatan Ibu Liza membantu meringankan pekerjaan dari Bapak Arief.

Putri kedua Bapak Daniel yakni Ibu Maria belum diberikan tanggung jawab untuk mengisi posisi kunci di dalam perusahaan, dikarenakan baru terlibat di dalam bisnis. Tetapi beliau sudah ikut membantu mengurus bagian produksi Bandeng Juwana dan Toko Roti Dyriana. Putri ketiga Bapak Daniel yakni Ibu Yohana diberi bagian untuk mengurus Dyriana Bakery bersama dengan suaminya Bapak Sandy. Berikut percakapan dengan Ibu Eva:

Peneliti : Kalau anak-anaknya Pak Daniel juga secara resminya menjabat gitu nggak sih Bu?

Ibu Eva : Kalau di akte ya njabat, tapi kalau dalam prakteknya ya tidak sesuai dengan jabatannya itu. Ada yang jadi manajer ada yang kerja, tapi yang sesuai dengan talenta mereka. Kalau Bu Liza itu istrinya Pak Arief itu lebih banyak ke penilaian, penerimaan pegawai. Bu Maria lebih suka ke produksi roti, jadi dia ngrusi produksi roti gitu.

Peneliti : Tapi secara struktural menjabat ya Bu?

Ibu Eva : Ndak, di akte iya, tapi di sruktural nggak ada, dalam prakteknya ya. Jadi kaya diperbantukan gitu lho. Dulu kan contohnya gini, Pak Arief itu mengerjakan bank, pajak, ya ada staff cuman tetep nanti kalau ada keputusan apa-apa, ada masalah pajak, ada inspeksi pajak, Pak Arief tetap

ikut, tahu dan ikut. Nah ngurusi pegawai juga misalnya pegawai yang mau 9 bulan mau dinaikkan jadi pegawai tetap, itu harus dievaluasi. Jadi evaluasi tu ditanya-tanya sebutkan produk dari ini, misalnya di pelanggan marah-marah, cepet-cepet mau pergi tanggapan mu apa. Itu evaluasi, jadi butuh waktu lama, Pak Arief kan banyak ruwet pekerjaannya. Di bantu sama Bu Liza itu, dievaluasi dipegang Bu Liza. Pak Arief juga nggak bisa terus-terusan ke produksi ngecek. Ada Bu Maria yang ke produksi, tetep mereka masih kordinasi sama Pak Arief.

Pernyataan Ibu Eva dikuatkan dengan mengklarifikasi informasi dengan melakukan percakapan dengan Ibu Yuni berikut:

- Peneliti : Siapa saja anggota keluarga yang terlibat dalam bisnis?*
Ibu Yuni : Bapak Daniel sebagai komisaris, Bu Liza di bagian kepegawaian, Bu Maria di bagian produksi, Bu Yohana dengan Bapak Sandy Dyriana, Bapak Arief direktur.
Peneliti : Bagaimana konstribusi anak-anak Pak Daniel pada perusahaan?
Ibu Yuni : Ya sebagian besar sih ke lapangan ya cukup, ke... Tapi nggak semua kok anaknya Pak Daniel. Piye ya carane, mereka kadang kalau dateng gini, ya cuma ngamatin gitu aja sih.
Peneliti : Cuma ngamatin gitu ya Bu?
Ibu Yuni : Heem, iya karena mereka juga baru belajar ya. Yang anaknya Pak Daniel kan cewek semua ya, baru belajar, baru mulai turun lapangan.

Sebagai keluarga Tionghoa, peran anggota keluarga yang lebih tua sangat menentukan keberhasilan keluarga karena ada penghormatan khusus bagi mereka. Seluruh bagian dalam bisnis keluarga memiliki rasa hormat kepada Bapak Daniel sebagai anggota keluarga tertua, pemimpin tertinggi, dan senior dalam perkembangan bisnis keluarga. Seperti dikutip dari percakapan dengan Bapak Arief berikut ini:

- “Oya ya, pasti kami sepakat, apa ya, jadi saya merasa gini, kami ini Pak Daniel masih ada jadi semua kami pikirkan”*
“Saya merasa pak Daniel ikut andil banyak, ya kami seperti itu manajemen nya, jadi saya gak bilang ini-ini hasil kerja saya dan saya merasa ini rame-rame, bentuk wujud dari pemikiran bersama”

“Jujur ya saya bilang, Pak Daniel itu lebih banyak kerjanya dibandingkan saya, bayangin Pak Daniel cerita nggak kalau jam 6 pagi sudah di sini ya to? Pagi sudah ini terus ngikutin briefing terus nanti ikutin ini”

“Gini misalnya saya punya manajernya terus yang bawah itu kaceknya jenjangnya jauh gitu lho, nah kami akan perbaiki, karena istilahnya sampai saat ini pun, kami liat, pak Daniel kan masih berkecimpung, masih ikut semua gitu lho. Itu memang terasa sekali kekeluargaannya, terasa sekali apa tu ya itu. Terus kalau kamu nanya kenapa ya pak Daniel sudah sepuh gak mau serahkan gitu? Nggak, karena memang apa ya, jiwanya itu kan dari dulu kan memang merintis itu, kan memang kami sama-sama, pak Daniel pun juga masih ikut meeting, masih punya ide-ide, punya gagasan-gagasan yang kami apa ya, untuk berandil gitu lho. Misalnya ada soal gini, gimana bisa dilaksanakan nggak. Atau gak atau gimana mungkin kamu punya gagasan. Terus dibawa ke meeting, dimana ada supaya ada kesepakatan lah sebelum menjalankan sesuatu itu.”

Kutipan percakapan di atas menunjukkan bahwa meskipun anak-anak dan menantu sudah ikut berpartisipasi dalam pengelolaan bisnis keluarga, peran Bapak Daniel dalam aktivitas bisnis dan pengambilan keputusan masih cukup besar. Masih ada pemantauan dan bantuan dari Bapak Daniel dalam mengawasi dan mendukung kinerja dari anggota keluarganya serta terkadang memberikan saran dalam mengambil keputusan yang dibutuhkan. Ini berarti peran Bapak Daniel sebagai pendiri sangat menentukan jalannya bisnis keluarga.

Dalam pengelolaan bisnis, PT. BJE memegang prinsip kekeluargaan sehingga apabila terjadi masalah akan didiskusikan dahulu. Seperti dikatakan Ibu Eva berikut ini:

“Manajemennya tuh kekeluargaan, ya ada kurangnya ada lebihnya. Kalau kekeluargaan tu kan lebih enak kalau kita diskusinya gitu menyelesaikan masalah juga, ga yang terlalu resmi, prosedurnya harus bagaimana. Kelemahannya itu, ya karena keluarga ya kadang-kadang prosedurnya juga ga jelas gitu, terlalu banyak pimpinan namanya kan kalau misalnya mengatasi masalah nanti tanya ini, ini, ini, ini belum tentu kompak kan. Itu lha kadang-kadang kita yang jadi karyawan juga bingung yang ini bilang A yang ini bilang B”

Kelemahan bisnis keluarga PT. BJE adalah belum adanya peraturan (*family business rules*) yang jelas dan tertulis mengenai tugas dan tanggung jawab masing-masing anggota keluarga dalam perusahaan. Seperti dikutip dari percakapan dengan Ibu Eva berikut ini:

Peneliti : Tugasnya masing-masing apa ya Bu?

Ibu Eva : Tugasnya? Nggak tahu ik... Soalnya kalau dari jobdesknya itu apa aja gitulah pokoknya jalan.

Kutipan percakapan di atas, menunjukkan bahwa sebagai perusahaan Perseroan Terbatas (PT), struktur organisasi (*family governance*) PT. BJE belum menjelaskan tentang tanggung jawab masing-masing bagian dalam menjalankan *jobdesk* yang ada di perusahaan.

4.3.2 Nilai-nilai Konfusianisme

Pemikiran dan cara hidup etnis Tionghoa tidak lepas dari pengaruh ajaran konfusianisme (*Ru Jiao*) yang berfokus pada pentingnya menjaga hubungan dalam keluarga dan masyarakat. Selain itu, konfusianisme juga dan menitik beratkan pada lima nilai kebajikan dalam kehidupan sehari-hari. Berikut akan dibahas bagaimana peran nilai-nilai konfusianisme dalam pengambilan keputusan suksesi yang dilakukan PT. BJE.

4.3.2.1 Struktur Sosial

Dalam pembelajarannya, konfusianisme mengajarkan untuk mengikuti hubungan sosial (*wu-lun*) dalam menjaga keharmonisan keluarga. Dalam PT. BJE hubungan sosial akan dibahas melalui tiga hubungan yaitu hubungan antara ayah dan anak, ayah dan menantu, serta hubungan antara anak kandung dan menantu dalam bisnis keluarga. Ketiga hubungan ini dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.3 Hubungan Sosial (*wu-lun*)

No	Pertanyaan	Key Informan				Kesimpulan
		Bapak Daniel	Bapak Arief	Ibu Eva	Ibu Yuni	
1	Bagaimana hubungan incumbent dengan anak-anaknya?	Baik, saya tidak terlalu ikut campur urusan keluarga anak saya.	Baik.	Baik.	Baik.	Hubungan Bapak Daniel dengan ketiga putrinya baik karena beliau tidak terlalu ikut campur urusan pribadi anak-anaknya.
2	Bagaimana hubungan incumbent dan suksesor?	Baik.	Jelas baik.	Baik, seperti anaknya, sering pergi dan liburan bersama.	Komunikasi baik dan saling berdiskusi.	Hubungan Bapak Daniel dengan Bapak Arief baik dan seperti anak sendiri yang ditunjukkan dengan komunikasi dan diskusi yang lancar dan sering menghabiskan waktu bersama.
3	Bagaimana hubungan suksesor dengan anggota keluarga incumbent?	Rukun.	Baik.	Menjernihkan bila ada masalah antar anggota keluarga.	Baik.	Hubungan Bapak Arief dengan ketiga putri Bapak Daniel rukun. Bapak Arief juga menjadi penengah bila terjadi konflik keluarga.

Sumber: Data primer wawancara mendalam, 2019

4.3.2.1.1 Hubungan Ayah dan Anak

Ajaran konfusianisme menjelaskan hubungan antara ayah dengan anak laki-lakinya. Dalam penelitian ini, hubungan ayah-anak digambarkan dalam hubungan antara incumbent sebagai ayah dengan anak perempuannya dalam bisnis keluarga. Walaupun ketiga putri incumbent tidak ditunjuk sebagai suksesor tetapi mereka juga ikut dan terlibat dalam bisnis keluarga sehingga menjadi menarik untuk meneliti bagaimana hubungan antara ayah dan anak dalam berkomunikasi, berinteraksi, dan bekerja sama dalam mengelola bisnis keluarga.

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa hubungan Bapak Daniel dan ketiga putrinya baik, hal ini dikarenakan beliau tidak terlalu ikut campur dengan urusan keluarga putrinya, namun pertemuan keluarga tetap dilakukan untuk menjalin komunikasi. Seperti dikutip dari percakapan dengan Bapak Daniel berikut ini:

Peneliti : Bagaimana hubungan Om sama anak-anak Om?
Bapak Daniel : Ya, baik. Tapi saya tidak terlalu banyak mencampuri urusan keluarga anak saya. Saiki putu ku nduwe pacar, nek aku rak diandani ora weruh... Saya tidak mau, itu adalah hidupmu. Cuma nek Sabtu kita kumpul, sore doa bareng, tiap Sabtu. Habis doa ya makan-makan.

Ajaran konfusianisme menekankan bahwa orang tua harus memberi kasih sayang dan teladan kepada anak sedangkan anak harus *xiao* (berbakti) kepada orang tua dengan meneruskan cita-cita mereka (Kementerian Agama, 2015; Kuncono, 2015; Wah, 2013). Sebenarnya Bapak Daniel ingin bisnis keluarga dilanjutkan oleh ketiga putrinya. Seperti dikatakan Bapak Arief berikut ini:

Peneliti : Bagaimana hubungan Pak Daniel dengan anak-anaknya?
Bapak Arief : Baik, Pak Daniel ingin perusahaan ini dikelola oleh 3 putrinya, begitu juga aset yang dimiliki dinamakan ketiga putrinya

Awalnya keinginan Bapak Daniel terhalang oleh keinginan kedua putrinya untuk hidup bersama pasangan mereka di luar negeri, dan hanya putri tertua yaitu Ibu Liza yang mau menetap di Indonesia. Seperti dikutip dari percakapan dengan Bapak Arief berikut ini:

“Liza... Itu satu-satunya putri yang mau netap di Indonesia, jadi waktu itu 2 putrinya yang Maria dan Yohana dan kebetulan suami-suaminya itu warga negara Amerika. Sehingga dia netap di sana sampai dia married terus dia punya anak terus netap di sana sampai beberapa tahun”

Dari hasil percakapan dengan Bapak Arief diketahui bahwa setelah beberapa tahun kemudian seluruh putri Bapak Daniel mulai terlibat membantu bisnis perusahaan:

“Setelah mungkin 10 tahun terakhir ini, adik ipar saya itu kan pada netap di sini setelah anak-anaknya lahir ya. Jadi 18 tahun mungkin deh, 2001 kembali ke sini, artine kami, 3 saudara dari Liza ini kembali, bukan kembali, mengelola bareng-bareng”

Namun baru beberapa tahun terakhir ketiga putri Bapak Daniel aktif dalam kegiatan operasional perusahaan. Seperti dikutip dari percakapan dengan Ibu Eva berikut ini:

“Dulu saya masuk sini tuh, anak perempuannya belum ikut, lebih banyak ke rumah tangga. Baru beberapa tahun terakhir ini ibu-ibu itu ikut”

Informasi tersebut ditegaskan melalui percakapan dengan Bu Yuni berikut:

Peneliti : Bagaimana kontribusi anak-anak Pak Daniel pada perusahaan?

Ibu Yuni : Ya sebagian besar sih ke lapangan ya cukup, ke... Tapi nggak semua kok anaknya Pak Daniel. Piye ya carane, mereka kadang kalau dateng gini, ya cuma ngamatin gitu aja sih.

Peneliti : Cuma ngamatin gitu ya Bu?

- Ibu Yuni* : *Heem, iya karena mereka juga baru belajar ya. Yang anaknya Pak Daniel kan cewek semua ya, baru belajar, baru mulai turun lapangan.*
- Peneliti* : *Baru ini ya Bu?*
- Ibu Yuni* : *Iya, selama ini kan nggak pernah.*

Dari kutipan-kutipan percakapan di atas diketahui bahwa meskipun pada awalnya keinginan Bapak Daniel untuk memberikan bisnis kepada putrinya tidak terlaksana, namun hubungan mereka tetap baik sampai akhirnya ketiga putri beliau terlibat dan ikut dalam pengelolaan bisnis perusahaan untuk mendukung keinginan incumbent.

4.3.2.1.2 Hubungan Ayah dan Menantu

Pada dasarnya, ajaran konfusianisme menjelaskan hubungan antara ayah dengan anak laki-lakinya. Terkait dengan fokus penelitian tentang suksesi pada bisnis keluarga, hubungan ayah-anak dalam penelitian ini juga dapat diartikan sebagai hubungan antara incumbent dengan suksesor. Pada penelitian incumbent memilih menantu laki-lakinya sebagai suksesornya, sehingga menjadi menarik untuk meneliti bagaimana hubungan antara ayah dan menantu laki-laki dalam berkomunikasi, berinteraksi, dan bekerja sama dalam mengelola bisnis keluarga.

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa hubungan Bapak Daniel dan Bapak Arief selaku menantu bahkan sudah seperti anak sendiri dan hubungan tidak terbatas hanya pada pekerjaan tetapi juga pribadi. Kesiediaan Bapak Daniel berbagi informasi, keterbukaan, dan rasa saling menghormati serta memberikan kebebasan berekspresi, berpendapat, dan bertukar pandangan secara terbuka dapat menghindari konflik (Ziniel & Voithofer, 2016). Komunikasi antara Bapak Daniel

dan Bapak Arief terbilang lancar karena bila ada masalah akan terlebih dulu berdiskusi. Seperti kutipan percakapan berikut ini:

- Peneliti : Bagaimana hubungan antara Bapak Daniel dan Bapak Arief?*
- Ibu Eva : Baik sih ya... Heem. Jadi, saya selama ini di sini tuh sampek nggak pernah yang namanya dimarahi apa-apa gitu maksudnya dibilangi dulu ini kok gini-gini-gini...*
- Peneliti : Komunikasinya juga lancar gitu Bu? Maksudnya ndak kagok misalnya kalau sama mertua kan biasanya kan beda?*
- Ibu Eva : Nggak sih. Ini kalau saya liat malah kaya anaknya og. Di luar kerjaan juga mereka sering pergi bareng, liburan bareng.*
-
- Peneliti : Komunikasinya lancar?*
- Ibu Yuni : Komunikasinya baik. Seperti anak sendiri. Kalau salah ya dimarahi. Makanya Pak Arief kan sering kalau menuturkan sesuatu kalau ada hubungannya dengan Pak Daniel, ya dia rembugan dulu sama Pak Daniel. Nanti semisal kalau Pak Daniel bilang ndak, ya ndak. Tapi biasanya Pak Daniel ditanyain alasannya apa sih kok ndak. Nek ya, alasan e apa sih kok iya.*

Serupa dengan hubungan ayah dan anak, dalam penelitian ini ajaran konfusianisme berfokus pada hubungan ayah harus memberi kasih sayang dan teladan kepada menantu sedangkan menantu harus *xiao* (berbakti) kepada mertua dengan meneruskan cita-cita mereka (Kementerian Agama, 2015; Kuncono, 2015; Wah, 2013; Ziniel & Voithofer, 2016). Hubungan baik berupa dukungan diperlihatkan suksesor terhadap ayah mertuanya untuk bergabung dalam bisnis keluarga (Deng, 2015). Pada bisnis keluarga PT. BJE, Bapak Arief memahami keinginan Bapak Daniel untuk melibatkan anggota keluarga dalam bisnis, sehingga setelah ia menikah, Bapak Arief langsung memilih ikut dan terlibat dalam bisnis.

Key informan menuturkan bahwa dirinya menghormati dan menjalankan permintaan yang diberikan oleh Bapak Daniel. Bapak Arief menyanggupi permintaan agar kembali ke Semarang untuk bekerja dan bergabung di dalam perusahaan. Seperti dikutip dari percakapan berikut ini:

Peneliti : Berarti koh itu nikah dulu terus di Jakarta atau langsung ke sini?

Bapak Arief : Ndak. Saya berkarier begitu saya teteg menikah, saya memutuskan untuk dari profesional menjadi ya coba untuk enterpreneur gitu.

Peneliti : Memilih bisnis ini ya Koh?

Bapak Arief : Ya kaya tadi saya cerita to. Kayaknya ini sayang sekali karena dari pak Daniel ini kan anaknya perempuan semua, 2 orang setelah nikah netap di Amerika. Cuma saya aja gitu lho, jadi ya saya ya berkomitmen gitu lho, saya istilahnya menetapkan untuk bergabung, untuk ngurusi bisnis keluarga ini.

Dari kutipan-kutipan percakapan di atas diketahui bahwa meskipun sudah memiliki karir yang dibidang cemerlang, Bapak Arief tetap memilih untuk terlibat dan ikut dalam pengelolaan bisnis perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa baik incumbent maupun suksesor menjalankan nilai utama konfusianisme yaitu nilai bakti (Yan & Sorenson, 2006).

Kesanggupan suksesor untuk menuruti keinginan incumbent untuk bekerja di bisnis keluarga serta kepercayaan incumbent memilih suksesor menunjukkan bahwa nilai-nilai konfusianisme menjembatani hubungan yang hangat antara ayah dan menantu akan memupuk keberhasilan proses keberhasilan suksesi (Deng, 2015) dalam lingkungan kerja yang menciptakan hubungan seperti keluarga (Gomba & Kele, 2016; Koráb & Murinova, 2018; Luechapattanaporn & Wongsurawat, 2016).

4.3.2.1.3 Hubungan Anak Kandung dan Menantu

Hubungan antara kakak dan adik adalah hubungan yang harus ditata dengan baik sehingga akan terjalin saling kerja sama, pengertian, harmoni, rasa saling percaya, rukun, dan damai antara yang satu dengan yang lain sehingga apabila terjadi masalah akan saling membantu satu sama lain (Wah, 2013). Dalam penelitian ini, hubungan kakak dan adik digambarkan dalam hubungan antara anak kandung incumbent dengan suksesor. Seperti dikutip dari percakapan dengan Bapak Daniel berikut ini:

- Peneliti* : Bagaimana hubungan Koh Arief dengan anggota keluarga yang lain?
- Bapak Daniel* : Kabeh kumpul, rukun. Nyekel usahane do rukun.
- Peneliti* : Bagaimana respon/pendapat anggota keluarga terhadap pemilihan Pak Arief sebagai penerus, ada nggak yang keberatan ya Bu?
- Ibu Eva* : Kalau selama saya di sini sih nggak ada yang protes ya, dari keluarga juga nggak ada yang. Kalau menurut saya justru Pak Arief malah bisa menjembatani semua. Kan ada Bu Liza, Bu Maria, Bu Yohana, Pak Sandy dan saudara lainnya. Pak Arief di tengah-tengah. gitu. Misalnya Pak Sandy ni nggak cocok sama ini ini ini dalam apa. Nanti Pak Arief yang menjembatani, yang mendamaikan yang mencocokkan gitu. Jadi mungkin lebih, mungkin Pak Arief justru bisa lebih komunikasi dengan ipar-iparnya tu malah bisa.
- Peneliti* : Komunikasinya bagus ya Bu?
- Ibu Eva* : Kadang-kadang kan kalo sama adik sama kakak kan susahkan. Pak Arief yang menjernihkan. Sampai begitu orangnya.

Dari kedua kutipan percakapan di atas dapat dilihat bahwa relasi anak kandung dan menantu telah menjalankan nilai utama konfusianisme yaitu nilai kesetiaan. Nilai kesetiaan ini dapat dilihat dari ketiadaan perpecahan maupun perdebatan antara anak kandung dan menantu dalam pemilihan penerus bisnis

(Deng, 2015; Erdem & Baser, 2010). Hubungan anggota keluarga dan anggota bisnis dengan membuka dan semakin banyak komunikasi menjadi alat utama untuk mengatasi masalah, perbedaan, pertengkaran, persaingan, dan kesalahpahaman di antara mereka selama proses suksesi (Magasi, 2016; Marpa, 2020; Mokhber et al., 2017; Tirdasari & Dhewanto, 2020).

4.3.2.2 Sistem Patrilineal

Pada bisnis keluarga Tionghoa umumnya penerus kepemimpinan jatuh kepada anak laki-laki tertua di dalam keluarga. Pada bisnis keluarga, PT. BJE memiliki cara pemilihan suksesor yang berbeda. Bapak Daniel tidak memperlakukan gender dalam pemilihan penerus, selain dikarenakan tidak memiliki garis keturunan anak laki-laki dalam keluarga. Sebenarnya beliau ingin ketiga putrinya yang melanjutkan bisnis, tetapi karena ketiga putrinya lebih memilih mengutamakan keluarga menyebabkan pemilihan penerus dialihkan kepada menantu. Seperti dikutip dalam percakapan dengan Bapak Daniel berikut ini:

Peneliti : Berarti emang Om sudah mempersiapkan Koh Arief ya Om?

Bapak Daniel : Lha ya piye wong ora nduwe anak lanang. Salah e rak nduwe anak lanang. Anak e wedok kabeh og.

Peneliti : Mengapa tidak memilih salah satu putri sebagai penerus?

Bapak Daniel : Ya, karena dia lebih mampu paling, ya menurut pandangan saya yang paling bagus.. yang paling mampu.. sedangkan anak wedok saya rak angel.. seperti ini misale mbangunke dulu sini saya masih terlalu ikut banyak, sekarang di Ngalihan tu saya 10 % paling pol saya, kebanyakan tak suru dia semua. Itu Arif yang nganu, yang ngurusi dee. Kecuali kalau kita ketemu ngadake meeting ngono, misalle pake AC, AC

berapa, saya ikut tok. Terus kemaren jalane medun ki turunan ternyata sing gawe keliru, terlalu sempit, ya itu saya ikut memecahkan, jadi sebagian besar sudah saya lepaskan.

Peneliti : Tapi lebih ke Pak Arif nya ya Om, kalo misalnya neruskan bisnisnya bandengnya?

Bapak Daniel : Saya usahakan untuk mereka.

Untuk mengkonfirmasi hal ini, peneliti menegaskan kembali pertanyaan kepada *key informan* berikutnya. Berikut kutipan percakapan dengan suksesor:

Peneliti : Dalam budaya tionghoa umumnya ayah ingin memberi usaha ke anak laki-laki, kalau di sini gimana Koh?

Bapak Arief : Gak ini beda, kalau pak Daniel bukan sistem yang seperti itu. Pak Daniel kepingin ya anak perempuan pun tidak ada masalah untuk itu. Jadi dulu kalau pak Daniel punya aset dinamakan nama putri-putrinya Mady, Maria, Yohana... Yang budaya kebetulan pak Daniel tidak punya anak laki-laki jadi pak Daniel gak masalah seperti saya tadi, anak-anaknya dapat bagian yang sama

Peneliti : Karena putrinya tidak tertarik ya Koh?

Bapak Arief : Bukan tertarik sih. Karena mungkin nggak tahu, jadi awalnya itu, karena begitu nikah gitu kan mereka langsung tinggal di Amerika itu, dua orang itu. Nah istri saya dan Alm mama mertua itu pengen ya meskipun istri saya lulusan dari Amerika, food science... dari Alm. mama mertua itu kepengen udah ngurusi anak dulu gitu lho. Jadi ya udah ngurusin anak tapi ya beranjak lama-lama kan jadi terus toh

Sistem patrilineal yang menekankan pada anak laki-laki tertua nampak pada penunjukkan Bapak Arief sebagai menantu tertua untuk menggantikan posisi Bapak Daniel menjadi penerus kepemimpinan PT. BJE Seperti dikutip dalam percakapan dengan Bapak Daniel berikut ini:

“Arief sing paling tuo dan dia mampu og.

Lha dan Sandy nek Sandy rak makanan, Sandy tu lak dia ke arah teknik mengenai bikin roti dia banyak di dalam pembuatan roti dan sebagainya. Nek pembukuan barang rak orak pinter deen. Yo pas toh, kebeneran. Yang muda tu lebih megang Dyriana”

Hasil percakapan dengan Ibu Yuni mengkonfirmasi pernyataan Bapak Daniel:

“...karena Pak Arief itu kan menantu pertama ya. Menantu pertama, dia yang stay di sini juga, jadi mungkin karena itu. Yang lain-lainnya kan jarang di sini, gitu”

Dari dua kutipan percakapan di atas menunjukkan bahwa sistem patrilineal yang menekankan anak laki-laki tertua dalam keluarga Tionghoa masih cukup berperan dalam pemilihan suksesor PT. BJE. Disebabkan ketiadaan anak laki-laki dan keinginan melanjutkan bisnis dari ketiga putri Bapak Daniel meskipun telah diberi kesempatan dan tawaran untuk mengelola bisnis menjadi pemicu dibalik pemilihan penerus bisnis. Ini menunjukkan sistem patrilineal bukan lagi menjadi patokan bagi perusahaan etnis Tionghoa dalam menentukan penerus tetapi melihat situasi dan kondisi keluarga dalam memilih calon penerus yang berminat, mampu, dan kompeten untuk melanjutkan bisnis keluarga (Deng, 2015; L. Glover, 2014).

4.3.2.3 Hubungan Interpersonal

Hubungan dalam keluarga Tionghoa menitikberatkan pada “*li*” yaitu menjalin hubungan yang harmonis antara anak muda untuk menghormati yang lebih tua atau senior. Peran kepala keluarga (*jiazhang*) yakni ayah pada bisnis keluarga PT. BJE masih dipegang perusahaan. Peran Bapak Daniel sebagai kepala keluarga dan pemimpin bisnis memegang peran penting dalam pengambilan keputusan suksesi yang dilakukan perusahaan sehingga tidak ada yang bisa merubahnya. Seperti dikutip dari percakapan dengan Bapak Daniel berikut ini:

Peneliti : Siapa yang menentukan pemilihan Koh Arief sebagai penerus?

Bapak Daniel : Saya yang nentukan.

Peneliti : Apakah ada yang keberatan sama keputusan Om?

Bapak Daniel : Lha nopo keberaten. Nek saya sing nentunen rak yo ono sing keberaten, sopo sing keberaten?

Saat peneliti mengkonfirmasi pemilihan Bapak Arief sebagai penerus merupakan berdasarkan keputusan Bapak Arief, Bu Yuni menjawab:

“Mungkin keluarga kali ya, bukan dengan karyawan, ndak. Secara pribadi ya kita perusahaan keluarga, jadi keputusannya ya keluarga”

Dari dua kutipan percakapan di atas menunjukkan bahwa hubungan interpersonal berdampak besar pada keberhasilan transfer kepemimpinan dimana dalam penunjukkan Bapak Arief sebagai penerus. Bapak Daniel mempertimbangkan saran dan masukan dari seluruh anggota keluarga (Bizri, 2016; Hanson, 2014; Ziniel & Voithofer, 2016). Namun, keputusan tetap berada dalam kendali Bapak Daniel sebagai sosok tertua yang dihormati sehingga seluruh keluarga harus tunduk pada setiap keputusan yang diambil Bapak Daniel (Wah, 2010).

4.3.2.4 Lima Nilai Kebajikan Konfusianisme

Dalam penelitian ini, peneliti akan membahas peran nilai-nilai konfusianisme dalam proses suksesi di PT. BJE dalam memilih penerus bisnis yang notabene merupakan keluarga etnis Tionghoa. Nilai-nilai konfusianisme digambarkan melalui lima nilai kebajikan yang menjadi akar dari budaya Tionghoa yaitu *ren* (cinta kasih), *yi* (kebenaran), *li* (kesusilaan), *zhi* (kebijaksanaan), dan *xin* (dapat dipercaya) (Wah, 2010).

4.3.2.4.1 Peran Nilai Kebajikan *Ren*

Nilai kebajikan *ren* (cinta kasih) mengajarkan moral cinta kasih untuk menjalin hubungan antar sesama manusia. *Ren* adalah mengasihi semua orang tanpa diskriminasi yang menempatkan kepentingan orang lain terlebih dahulu dengan menahan keinginan pribadi tanpa mengambil keuntungan dari kelemahan orang lain (Cheng, 2011; Wah, 2010). Pemimpin yang berpegang pada nilai kebajikan *ren* mau berbagi dengan orang lain berdasarkan kepedulian terhadap sesama (Cheng, 2011).

Berdasarkan rangkuman percakapan pada tabel 4.5, nilai kebajikan *ren* terlihat dari pemilihan Bapak Arief sebagai suksesor. Bergabungnya suksesor dalam bisnis karena keinginan dari yang bersangkutan sendiri, Bapak Daniel tidak menyusun rencana khusus terkait dengan masa depan Bapak Arief. Beliau juga tidak memaksa suksesor untuk melanjutkan bisnis, beliau menawarkan kepada Bapak Arief untuk membantu bisnisnya. Ini berarti Bapak Daniel mempertimbangkan keinginan Bapak Arief untuk melanjutkan bisnis. Seperti dikutip dari hasil percakapan dengan Bapak Daniel berikut ini:

Peneliti : Menikah terus langsung gabung ke sini gitu ya?

Bapak Daniel : Iya, nggak papa. Saya tawari, mau nggak pegang? Nggak mau, nggak masalah. Dia mau kerja sama orang lain nggak papa. Buat saya nggak papa. Saya tidak akan serik. Yang 2 di Amerika saya kasih tahu, arak bali orak, nek orak tak dol tak keke wong liyo, nggo opo. Saya semakin lama makin tuo rak nggak mungkin bisa. Tugas e orang tua rak cuma mbesarke anak. Lha nek mereka nggak mau megang yo keke wong liyo to.

Peneliti : Berarti pilihannya Koh Arief berdasarkan keinginan Om atau Koh Arief sendiri yang mau?

Bapak Daniel : Mau piye?

Tabel 4.4 Peran Nilai Kebajikan *Ren*

No	Pertanyaan	Key Informan				Kesimpulan
		Bapak Daniel	Bapak Arief	Ibu Eva	Ibu Yuni	
1	Apa rencana masa depan suksesor?	Tidak tahu, tanya sendiri pada Arief.	Saya berkomitmen untuk melanjutkan bisnis ini.	Kurang tahu.	Tidak tahu.	Rencana masa depan suksesor merupakan keputusannya pribadi.
2	Apakah rencana suksesi sesuai dengan keinginan atau minat suksesor?	Saya tawari mau atau tidak.	Tidak ada paksaan, saya melihat ada potensi di bisnis keluarga ini jadi saya memutuskan untuk meninggalkan perbankan dan belajar kuliner.	Tidak tahu.	Memang pilihannya.	Pemilihan suksesor berdasarkan keinginan dan pilihannya sendiri tanpa ada paksaan dari incumbent maupun keluarga untuk melanjutkan bisnis.
3	Bagaimana pendapat anggota keluarga terhadap pemilihan suksesor?	Biasa aja. Wong mereka juga tak ajak rembukan.	Menerima.	Nggak ada yang protes.	Tidak masalah.	Pemilihan suksesor sudah melalui tahap diskusi dan merupakan keputusan bersama.keluarga sehingga tidak terjadi masalah.

Sumber: Data primer wawancara mendalam, 2019

Peneliti : Mau meneruskan melanjutkan bisnis?

Bapak Daniel : Lha Arief dulu lak kerja di Jakarta di Bank, setelah nikah di sini lak rak nduwe gawean tak kon ngewangi aku nopo. Lha kalau deen ndak mau ya ndak masalah buat saya. Lha anak saya, saya tak kasih tau og sing ning Amerika mbarang tak kandani ndisik, arak bali rak, orak bali tak dol. Ya to. Buat saya nggak masalah kok. Aku toh wes tuo, mati rak weruh. Lha kowe nutuke rak? Rak gelem yo wes. Wong liyo pengen rame kowe rak gelem. Orak masalah, dol ae ngko pek en. Ne saya sekarang wes orak mampu.

Peneliti : Bagaimana pendapat anda tentang minat Bapak Arief sebagai penerus? Apakah berdasarkan atas keinginannya sendiri atau karena paksaan dari orang lain?

Ibu Yuni : Kalau itu yang memang pilihannya itu aja sih ya.

Peneliti : Jadi pilihannya Koh Arief tidak berdasarkan paksaan ya Bu?

Ibu Yuni : Nggak...

Dari pihak suksesor, Bapak Arief mengetahui dan memahami keinginan dari Bapak Daniel untuk melibatkan keluarga dalam bisnis keluarga. Setelah menikah suksesor memutuskan untuk segera kembali ke Semarang dan membantu usaha ayah-mertuanya. Selain itu, suksesor memang benar-benar berminat dan telah berkomitmen untuk bergabung dalam bisnis keluarga. Seperti dikutip dari hasil percakapan dengan Bapak Arief berikut ini:

Peneliti : Berarti koh itu nikah dulu terus di Jakarta atau langsung ke sini?

Bapak Arief : Ndak. Saya berkarier begitu saya teteg menikah, saya memutuskan untuk dari profesional menjadi ya coba untuk enterpreneur gitu.

Peneliti : Memilih bisnis ini ya koh?

Bapak Arief : Ya kaya tadi saya cerita to. Kayaknya ini sayang sekali karena dari pak Daniel ini kan anaknya perempuan semua, 2 orang setelah nikah netap di Amerika. Cuma saya aja gitu lho, jadi ya saya ya berkomitmen gitu lho, saya istilahnya menetapkan untuk bergabung, untuk ngurusi bisnis keluarga ini.

Peneliti : Terkait pilihannya Koh Arief ni, yang paling... kalau Koh nggak merasa ini kaya pilihannya kalau menurut Koh?

Bapak Arief : Nggak, saya merasa ya tadi, tepatnya saya bilang begitu karena garis keturunan. Kebetulan saya, Liza itu anak pertama, saya menantu. Ini pun saya bukan anak pertama dari keluarga saya kan, tapi ya tadi segala sesuatu perlu dipersiapkan ya, dari Tuhan sudah disiapkan sedemikian rupa, saya melanjutkan ini. Kalau dibilang saya gini ya tadi karena emang nggak ada yang dipilih ya karena tadi pertama masuk dan memang yang pertama yang nikah langsung tinggal di sini, yang 2 kan ndak. Saya pikir ya bukan pemilihan itu ini gitu lho. Dan pun, kok Pak Arief nggak digantiin yang lain? Lha karena yang lain kan memang warga negara Amerika, gitu lho. Jadi bukan pilihan to Pak Daniel atau ini ya gitu lho. Dan saya pun juga belajar menjadi pemimpin yang baik, yang bijak, seperti itu. Jadi begitu.

Peneliti : Berarti pemilihannya Koh Arief ini nggak ada unsur paksaan gitu ya Koh? Koh Arief kan sudah punya karir?

Bapak Arief : Owh, ndak. Kalau itu mah sudah dahulu kala. Saya sejak awal saya sudah membaca seperti itu ya, saya sudah langsung. Saya ndak mendua waktu itu. Jadi sudah awal, sudah ndak.

Peneliti : Udah yang pasti mau nglanjutin gitu ya Koh?

Bapak Arief : Ya, ya. He'e. Saya ndak nduain waktu itu. Karena waktu itu pun sudah ada Elrina di sini, ya saya pikir cuma satu orang, istri saya Liza ini seorang, ya saya pikir ya lama pun saya di Jakarta, 15 tahun saya di Jakarta, dari kuliah, dari bekerja sekian lama, begitu saya melihat potensi yang ada di bisnis keluarga ini. Ya udah saya memutuskan, ya sudah aku meninggalkan karir di perbankan untuk belajar ya istilahnya di kuliner.

Selanjutnya, kebajikan nilai *ren* tergambar pula dalam penerimaan seluruh anggota keluarga terhadap keputusan Bapak Daniel dalam menunjuk Bapak Arief sebagai penerus. Seperti dikutip dari hasil percakapan berikut ini:

Peneliti : Bagaimana respon/pendapat anggota keluarga terhadap pemilihan Pak Arief sebagai penerus, ada nggak yang keberatan ya Bu?

Ibu Eva : Kalau selama saya di sini sih nggak ada yang protes ya, dari keluarga juga nggak ada yang mempersalahkan.

.....

- Peneliti* : Kalau keputusannya Pak Daniel menunjuk Pak Arief tu, keputusan sendiri atau diskusi dulu ya Bu sama..?
- Ibu Yuni* : Mungkin keluarga kali ya, bukan dengan karyawan, ndak. Secara pribadi ya kita perusahaan keluarga, jadi keputusannya ya keluarga.
- Peneliti* : Pernah ada masalah gitu nggak sih Bu dalam keluarga terkait penunjukannya Pak Arief?
- Ibu Yuni* : Nggak ada ig kayaknya.
- Peneliti* : Rukun gitu ya Bu?
- Ibu Yuni* : Heem nggak ada.
- Peneliti* : Ada yang keberatan gitu ndak Bu? Kan kadang kan posisinya menantu ya Bu posisinya, ada nggak sih semisalnya menantu yang lain kok yang dipilih Pak Arief kenapa nggak aku?
- Peneliti* : Ndak ada ik.
- Peneliti* : Anak-anaknya juga nggak papa?
- Ibu Yuni* : Nggak papa. Ya paling biasa, seperti kalau mutusin sesuatu biasa to.

Dari penjabaran-penjabaran di atas dapat disimpulkan bahwa nilai kebajikan *ren* berperan dalam pemilihan Bapak Arief sebagai penerus bisnis. *Ren* terwujud dalam bentuk mengasihi sesama manusia. Seperti diungkapkan *confucius*: “orang yang berperilaku cinta kasih rela menderita lebih dahulu dan membelakangkan kepentingan pribadinya” (Lun Yu IV. 30: 142).

Berpegang pada pepatah Cina tersebut, di sini Bapak Daniel tidak hanya mengutamakan keinginan pribadi tetapi juga peduli dengan aspek-aspek lain seperti menerima pendapat, sikap, reaksi, dan keinginan dari suksesor dan keluarga dalam menentukan pilihan untuk mengambil alih bisnis (Pyromalis & Vozikis, 2009; Tirdasari & Dhewanto, 2012; Wah, 2010; Y. Z. Wang et al., 2019).

4.3.2.4.2 Peran Nilai Kebajikan *Yi*

Nilai kebajikan *yi* (kebenaran) mengajarkan untuk melihat dan bertindak dengan benar sesuai dengan aturan dan norma yang ada. *Yi* dapat digambarkan melalui proses pemilihan suksesor yang jelas sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh perusahaan, dan calon suksesor merupakan sosok beretika baik yang tidak mementingkan diri sendiri serta bertanggung jawab.

Berdasarkan rangkuman percakapan pada Tabel 4.6, peran nilai *yi* digambarkan pada pemilihan Bapak Arief tidak hanya berdasarkan minatnya tetapi juga karena memiliki kemampuan yang dimilikinya. Pengetahuan dan keahlian yang dimiliki suksesor menjadi modal yang dapat dimanfaatkan bagi kesuksesannya dalam menjalankan tugas-tugas strategis perusahaan.

Pengalaman kerja di luar perusahaan sebelum bergabung dalam bisnis keluarga juga akan memberi nilai tambah. Diketahui bahwa suksesor memiliki pengalaman kerja selama 9 tahun di bidang perbankan sebelum akhirnya bergabung dengan bisnis keluarga. Selama mencari pengalaman tersebut, suksesor memiliki karir yang terbilang bagus karena sudah pernah memegang posisi kunci dalam sebuah perusahaan. Seperti dikatakan Bapak Arief berikut ini:

“... saya berkarier waktu saya lulus. Saya dari ekonomi Tarumanegara terus kemudian saya ada di bank Danamon sampai terakhir saya pegang cabang di Kuningan maksudnya di Jakarta ya. Saya berkarier 9 tahun di bank, jadi mungkin ya seperti itu sudah dipersiapkan ya untuk jadi penerus, karena itu kan juga saya banyak belajar dari manajemen suatu perbankan, manajemen gimana waktu mengelola meskipun agak beda, itu kan jasa bank, produknya kan jasa keuangan, sedangkan ini kan produk...”

Tabel 4.5 Peran Nilai Kebajikan Yi

No	Pertanyaan	Key Informan				Kesimpulan
		Bapak Daniel	Bapak Arief	Ibu Eva	Ibu Yuni	
1	Apakah suksesor sudah memiliki pengalaman kerja sebelumnya?	Kerja Bank di Jakarta.	Bekerja di Bank selama 9 tahun.	Pernah bekerja di perbankan.	Kerja di Bank.	Suksesor sudah memiliki pengalaman kerja sebelumnya di bidang perbankan.
2	Bagaimana pemahaman suksesor terhadap bisnis perusahaan?	Yang jalankan Arief.	Sebagai direktur saya harus memahami bisnis.	Memahami hampir semuanya.	Masih 80 sampai 85%.	Suksesor sudah memahami bisnis keluarga namun belum seluruhnya.
3	Bagaimana hubungan suksesor dengan pihak berkepentingan dalam bisnis keluarga?	Baik, baik semua.	Karyawan seperti keluarga.	Baik.	Baik.	Suksesor menjalin hubungan yang baik dengan karyawan.
4	Apakah suksesor merupakan sosok yang bertanggung jawab dan berani menerima konsekuensi atas kesalahan yang diperbuatnya?	Ya dia yang menanggung jawab semuanya.	Saya profesional artinya bertanggung jawab terhadap manajemen dan mengembangkan apa yang Pak Daniel anut itu.	Semua menjadi tanggung jawab Pak Arief.	Jika tidak bisa ikut meeting dia memberitahukan dan nanti diberi hasil laporannya.	Suksesor merupakan sosok yang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya.

Sumber: Data primer wawancara mendalam, 2019

Meskipun dari segi pendidikan formal suksesor bukan berasal bidang kuliner, tetapi pendidikan dan pengalaman yang telah ditempuh oleh suksesor sudah sangat membantu memperbaiki manajemen dan pengelolaan keuangan bisnis keluarga. Seperti dikutip dari hasil percakapan dengan Bapak Daniel berikut ini

“Arief rak lulusan ekonomi, terus mengenai pajek dan sebagainya, Bank, dia pasti lebih pinter dia, jadi tak pasrahin dia.. saya wes rak melu-melu.. tapi ne deen lha pergi ngono, sing tandatangan, semua ke Bank saya, saya masih berlaku.. tapi mulai... kalo mengenai keuangan pasti dia pembukuan, pinter dia.. kita punya konsultan pajak tapi masih, kalo membicarakan kalo konsultan pajaknya datang ya kita membicarakan. Tapi tidak sebagian itu, sudah... keuangan pajak pasti saya lepaskan dia.. Dia yang pegang.. men sering dijak ngomong gitu lho... waktu saya ngadake ngene-ngene-ngene ki piye wae.. ya kita bicara sama-sama”

Setelah mulai bergabung dalam perusahaan sejak tahun 1997 dan menjabat sebagai direktur, sudah dapat dipastikan bahwa Bapak Arief memahami seluk beluk bisnis keluarga PT. BJE dibandingkan ketiga putri Bapak Daniel yang baru beberapa tahun ikut membantu. Berikut kutipan percakapan dengan Bapak Arief tentang pemahamannya dalam mengelola bisnis keluarga:

“He e mau gak mau saya harus seperti itu karena saya kan sebagai direktur, meskipun tadi dari awal saya bilang saya sampai saat ini pun harus belajar mengenai tadi produk kan. Meskipun saya gak tau, tapi, meskipun saya begini, misal kayak bakery gitu ya, saya gak tau komposisinya apa yang jelas kita kan sering aduh buka ni gini-gini, yuk kita survey, kita akan compare, kita akan mempelajari dalam perkembangan bakery seperti apa. Ya saya ikut menentukan kayaknya trend nya tu lho gini atau apa ini tu kayaknya, kurang cantik gini misalnya display produknya atau apa. Jadi saya tinggal instruksiin aja gitu lho, meskipun saya nek suruh buat, saya komposisinya saya gak bisa...”

Kalau dibilang serba tau ya mau gak mau karena tanggung jawab saya, karena misalnya gini saya mengembangkan, yang terakhir kan kami buka di Prof. Hamkan Ngaliyan, itu pun kami, saya bertanggung jawab terhadap pengembang wilayah itu, misalnya punya cabang ya

kan? Kan menyediakan sumber dayanya, harus nyiapin bangunannya, sumber dayanya, gimana ini kan saya harus meper-ini dengan orang-orang”

Untuk membantu pembelajaran Bapak Arief, Bapak Daniel masih memberikan dorongan berupa bantuan dalam mengelola bisnis. Seperti dikutip dalam percakapan dengan Ibu Yuni berikut ini:

- Peneliti : Maksudnya mengelola dengan baik perusahaannya?*
Ibu Yuni : Ya, belum sepenuhnya sih. Karena masih dibantu sama Pak Daniel. Maksud saya belum 100% bisa, masih ya, masih ya 80 sampai 85% lah.
- Peneliti : Masih perlu dilatih lagi?*
Ibu Yuni : Heem.
- Peneliti : Belum diberi tanggung jawab penuh ya Bu?*
Ibu Yuni : Belum tau, kalau semisal sudah dilepas, pas-pas langsung ya, karena kadang kan masih kalau ngambil keputusan gitu masih mungkin perasaan e Pak Arief takut menyinggung Pak Daniel atau gimana. Jadi harus disampaikan dulu ke Pak Daniel, masih seperti itu. Kurang tau nanti kalau semisal nanti Pak Daniel memang sudah melepas semuanya. Mau tidak mau kan dia harus mikir sendiri ya. Dan memutuskan sendiri, seperti itu.

Selain memahami seluk beluk bisnis keluarga, suksesor menjalin hubungan yang baik dengan pihak berkepentingan di dalam perusahaan. Meskipun jarang datang ke perusahaan tetapi Bapak Arief tetap memperhatikan karyawannya dan apabila ada waktu pasti hadir dalam rapat. Seperti dikutip dalam percakapan dengan Ibu Eva berikut ini:

- Peneliti : Bagaimana hubungan Bapak Arief dengan semua pihak yang berkepentingan di dalam perusahaan seperti karyawan, supplier, dan konsumen?*
Ibu Eva : Kalau menurut saya Pak Arief ya... Secara umumnya itu baik... kan ada orang dibidang galak atau apa. Ga... Orangnya baik, nggak suka marah, ya gitu lah... terus ya gitu lah, manusiawi. Kalau apa-apa masih tanya, misalnya Mbak lagi sibuk ga? Gitu-gitu.
- Peneliti : Perhatian gitu ya Bu?*
Ibu Eva : Heem, perhatian

Peneliti : Rapat-rapat gitu juga semua karyawan atau kepala-kepala juga?

Ibu Eva :Lain-lain. Kalo di sini tu ada general meeting itu manajemen dan staf. Jadi Rabu ada meeting kepala toko Bandeng Juwana, terus Kamis meeting khusus teknisi, terus ada meeting kepala toko Dyriana. Setiap dua bulan sekali kalo nggak salah, meeting semua pramuniaga. Kalo ada meeting lagi itu produksi dengan kepala bagiannya. Tapi kalo Pak Arief ada waktu juga ikut.

Peneliti : Pak Arief sendiri sering ikut, jarang ikut atau sering juga?

Ibu Eva : Ada meeting-meeting yang memang jarang ikut kaya produksi biasanya kan sudah ditangani sama Mbak Yuni tadi gitu. Kalo memang pas ada waktu dia ikut.

Hal lain yang menjadi nilai tambah bagi Bapak Arief sebagai penerus bisnis adalah beliau merupakan sosok yang bertanggung jawab pada segala hal. Ketika Bapak Arief tidak dapat menghadiri rapat, akan tetap terlibat secara tidak langsung dengan menerima hasil rapat. Sebagai pemimpin, Bapak Arief tetap memainkan peran sebagai wali dan penyedia kesejahteraan karyawan perusahaan (Wah, 2010).

Seperti dikatakan Ibu Eva dan Ibu Yuni berikut ini:

Peneliti : Menurut Bu Eva, Pak Arief itu sosoknya gimana sih? Bertanggung jawab gitu dan berani menerima konsekuensi atas kesalahan yang diperbuatnya?

Ibu Eva : Ya, dibilang bertanggung jawab, iya. Ya karena apapun kesalahan bawahan, dia merasa bahwa dia bertanggung jawab.

Peneliti : Merasa semua tanggung jawabnya ya Bu?

Ibu Eva : Ya liat-liat. Kalau memang dia salah ya ditegur. Tapi misalnya sesuatu itu sudah dibicarakan bersama-sama dan ternyata salah, kaya ini... Mungkin kalau dicontohin prakteknya mungkin lebih gampang ya. Plastik itu sudah ketemu bareng-bareng, terus saya ngasih file ke orangnya, kita semua ini nggak teliti, tapi saya ngasih filenya. Ternyata salah, sebenarnya itukan juga salah saya. Tapi menurut Pak Arief ini kesalahan kita bersama gitu. Terus menghadap Pak Daniel, cari solusinya bagaimana.

.....

- Peneliti* : Tapi Pak Arief tetap bertanggung jawab ya Bu sama tugas-tugasnya?
Ibu Yuni : Ya, kalau semisal dia tidak bisa ikut, ya nanti kita kasih laporan, nanti hasilnya seperti ini.
Peneliti : Kalau nggak bisa ikut gitu, ngasih pemberitahuan juga?
Ibu Yuni : Iya nanti saya nggak bisa ya, ada urusan entah kemana gitu.

Dari penjabaran-penjabaran di atas dapat disimpulkan bahwa nilai kebajikan *yi* berperan dalam pemilihan Bapak Arief sebagai penerus bisnis. *Yi* terwujud dalam pemilihan penerus sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan perusahaan (Rosen et al., 2019). Seperti diungkapkan *confucius*: “seseorang berbuat sesuai dengan kedudukannya (Zhong Yong XIII: 1), suksesor sebagai penerus kepemimpinan wajib melaksanakan tugas dan kewajibannya mengelola bisnis keluarga.

4.3.2.4.3 Peran Nilai Kebajikan *Li*

Nilai *li* (kesusilaan) mengajarkan untuk melakukan sesuatu sesuai dengan posisi dan kedudukan untuk saling menghormati sesama manusia. Kesusilaan adalah adat menerima status serta memberi penghormatan pada para tetua. Kesusilaan menekankan pada hubungan kemanusiaan (*wu-lun*) dalam berperilaku yang pantas (Kuncono, 2012).

Li dapat digambarkan melalui adanya komunikasi dalam keluarga (*family communications*) baik yang aktif maupun tidak aktif dalam bisnis, masing-masing anggota keluarga tahu kedudukan dan statusnya dalam keluarga dan bisnis sehingga tidak menimbulkan konflik keluarga dalam pemilihan menantu sebagai penerus bisnis (Salim et al., 2016). Nilai kebajikan *li* dapat dinilai melalui kriteria

yaitu penyerahan bakti kepada keluarga khususnya orang tua, menjaga tali persaudaraan dengan cara menjaga hubungan komunikasi antar anggota keluarga (Tirdasari & Dhewanto, 2020). Ini berarti komunikasi dan interaksi antar anggota keluarga dalam hal ini terutama ayah dan menantu akan sangat menentukan keberhasilan bisnis perusahaan. Dari uraian sebelumnya diketahui bahwa hubungan antara incumbent dan suksesor terjalin baik.

Berdasarkan rangkuman percakapan pada tabel 4.7, peran nilai *li* digambarkan dalam forum pertemuan keluarga (*family meetings*) bisnis keluarga PT. BJE. Forum ini rutin dilakukan setiap hari Sabtu sore yang bertujuan sebagai ajang berkumpul keluarga untuk saling bertukar cerita dan pendapat satu sama lain. Pertemuan ini dihadiri oleh seluruh anggota keluarga keluarga yaitu Bapak Daniel selaku komisaris, Bapak Arief selaku direktur, ketiga putri Bapak Daniel, menantu yakni Bapak Sandy, serta cucu-cucu dari Bapak Daniel bila ada waktu.

Pertemuan keluarga tidak hanya terbatas di perusahaan, namun karena letak rumah yang berdekatan memudahkan komunikasi keluarga. Namun dalam komunikasi keluarga ini belum ada pertemuan khusus yang membahas tentang proses suksesi dalam pemilihan menantu sebagai penerus bisnis. Seperti dikutip dalam percakapan dengan Bapak Arief berikut ini:

Tabel 4.6 Peran Nilai Kebajikan Li

No	Pertanyaan	Key Informan				Kesimpulan
		Bapak Daniel	Bapak Arief	Ibu Eva	Ibu Yuni	
1	Apakah ada pertemuan keluarga yang diadakan?	Tiap Sabtu.	Sabtu dan ada pertemuan tidak formal.	Jadwalnya Sabtu sore.	Ada.	Pertemuan keluarga diadakan tiap Sabtu dan ada pertemuan informal.
2	Apakah ada pertemuan keluarga yang diadakan untuk membahas masalah terkait suksesi?	Tidak ada.	Sudah mengalir seperti air.	Tidak ada.	Meeting khusus keluarga.	Tidak ada pertemuan keluarga yang membahas tentang suksesi.
3	Siapa saja yang ikut serta dalam pertemuan keluarga?	Keluarga, aku dan menantu-menantu.	Seluruh keluarga.	Keluarga.	Keluarga.	Keluarga incumbent yaitu anak dan menantu.
4	Apakah ada masalah dalam proses suksesi?	Tidak ada.	Tidak ada.	Tidak ada yang protes.	Sepertinya tidak ada.	Tidak ada masalah terkait suksesi.

Sumber: Data primer wawancara mendalam, 2019

Peneliti : Apakah ada pertemuan keluarga gitu Koh buat saling membicarakan bisnis?

Bapak Arief : Oh iya setiap Sabtu kami ada doa bareng, terus nanti ya adalah sharing-sharing gitu ya. Lha kebetulan karena kami kan tinggalnya bareng bertiga, maksude ada 3 paviliun gitu kan, jadi memang kami jadi kebetulan saya dengan Pak Daniel kan tinggal satu dirumah, Bu Maria nomer 10, ini sebelah, terus ini belakang, jadi ini apa ya, selain yang Sabtu itu juga, kami komunikasinya antar ini. Gini, ada suatu saat kalau misalnya kita harus meeting, nggak harus dalam bentuk formal atau ini gitu lho. Jadi kami kekeluargaane sampaikan aja gitu.

Peneliti : Pernah membicarakan tentang peralihannya dari Om Daniel ke Koh dalam pertemuan keluarga?

Bapak Arief : Ya, kalau itu sudah seperti mengalir seperti air ya. Karena mau ndak mau seperti saya awal ceritakan. Karena apa ya mau ndak mau karena keadaan to, kan nggak mungkin kan misalkan tadi itu Pak Daniel ngurus jadi direktur, karena kan mungkin jadi warga negara itu, jadi istilahnya kalaupun jadi ini kan di belakang meja support saya gitu lho.

Pemilihan calon penerus berjalan dengan baik. Terbukti dengan tidak adanya konflik dan ketidakstabilan dalam keluarga maupun manajemen di perusahaan. Sedangkan pada proses suksesi manajemen (*management process*), baik ayah, anak maupun menantu berkerjasama dalam menjaga keberlangsungan bisnis keluarga PT. BJE.

Tidak ada pihak yang keberatan dengan keputusan yang diambil oleh Bapak Daniel dalam memilih Bapak Arief sebagai penerus karena dalam pemilihannya melibatkan peran seluruh anggota keluarga. Seperti dikutip dalam percakapan dengan Bapak Daniel berikut ini:

Peneliti : Saat Om milih Koh Arif sebagai penerus utamanya bandeng juwana, apakah terjadi masalah dalam keluarga?

Bapak Daniel : Ndak to, semua ikut og, lha nek kamu mampu ya kamu ndak papa kamu mimpin, ndak masalah.

- Peneliti* : Berarti nggak harus Koh Arif gitu ya Om?
Bapak Daniel : Ya ndak, jadi misale, Sandy tu pinter roti, ya Sandy sing mimpin roti tu ya ndak papa. Pegawai saya Yuni tu udah kerja 28 tahun mbek saya.
- Peneliti* : Dalam pemilihannya Koh Arief apakah ada yang keberatan?
Bapak Daniel : Lha nopo keberaten. Nek saya sing nentuken rak yo ono sing keberaten, sopo sing keberaten?
- Peneliti* : Semua ikut?
Bapak Daniel : Sopo?
Peneliti : Ya sapa tahu ada yang keberatan?
Bapak Daniel : Lho yo, nek saya nentuken yo wes rak ono sing keberatan.

Dari penjabaran-penjabaran di atas dapat disimpulkan bahwa nilai kebajikan *li* berperan dalam pemilihan Bapak Arief sebagai penerus bisnis. Seperti diungkapkan *confucius*: “Lima Perkara yang ditempuh di dunia, yakni: hubungan raja dan menteri, ayah dengan anak, suami dengan istri, kakak dengan adik dan kawan dengan sahabat; dijalani dengan Satu tekad” (Zhong Yong XIX: 8). Bahwa dalam pemilihan penerus bisnis keluarga perlu komunikasi yang melibatkan peran keluarga dalam pengambilan keputusan suksesi untuk melanjutkan bisnis keluarga (Marpa, 2020).

Adanya relasi dan komunikasi antar anggota keluarga yang memadai menunjukkan kesepakatan dan keselarasan antara pendiri dan suksesor dan secara otomatis menambah keharmonisan keluarga sehingga dapat memfasilitasi hubungan dan komunikasi di antara pemangku kepentingan dalam perusahaan keluarga dan mendukung proses transisi kepemimpinan yang efektif (Bizri, 2016; Ghee et al., 2015; Helin & Jabri, 2016; Maciel et al., 2015; Michael-Tsabari & Weiss, 2015; Mokhber et al., 2017; Pyromalis & Vozikis, 2009; Sund et al., 2015) dari generasi ke generasi .

4.3.2.4.4 Peran Nilai Kebajikan *Zhi* (kebijaksanaan)

Nilai kebajikan *zhi* (kebijaksanaan) mengajarkan untuk dapat membedakan yang benar dan salah atau baik dan buruk di mana dalam pembelajarannya melibatkan tokoh yang dijadikan teladan berdasarkan usia yang lebih tua atau pendidikan yang tinggi. *Zhi* dapat digambarkan melalui keberadaan anggota keluarga yang dituakan yang memiliki usia lebih tua dan dihormati dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah terkait dengan suksesi, dan adanya keinginan calon suksesor untuk belajar dan berlatih terus-menerus. Pihak yang dituakan bisa merupakan pihak yang memiliki pengalaman lebih banyak atau terkait usia yang lebih tua.

Tabel 4.7 Peran Nilai Kebajikan *Zhi*

No	Pertanyaan	Key Informan				Kesimpulan
		Bapak Daniel	Bapak Arief	Ibu Eva	Ibu Yuni	
1	Siapa yang berperan mengambil keputusan akhir dalam pemilihan suksesor?	Semua ikut, keputusan saya.	Keputusan bersama.	Keluarga .	Seluruh keluarga.	Seluruh keluarga besar tapi keputusan tetap berada pada incumbent.
2	Apakah suksesor merupakan sosok yang ingin terus maju dan mau terus belajar?	Arief belajar dari pengalaman .	Mau gak mau harus banyak belajar.	Belajar, tapi nggak suka baca.	Tidak suka membaca.	Suksesor mau belajar dari pengalaman.

Sumber: Data primer wawancara mendalam, 2019

Berdasarkan rangkuman percakapan pada tabel 4.8, peran nilai *zhi* digambarkan Bapak Daniel selaku pendiri dan pemimpin perusahaan memegang

peran tertinggi dalam pengambilan keputusan suksesi. Pada kultur Tionghoa sangat penting meminta saran atau masukan dari pihak yang dituakan (orang tua) sebagai tanda untuk menghormati dan menghargai sebagai upaya penyerahan bakti. Seperti dikatakan Bapak Daniel sebelumnya bahwa keputusan yang telah dibuat beliau mengikutsertakan seluruh anggota keluarga dalam mengambil keputusan tentang pemilihan penerus dengan harapan bahwa solusi diberikan dengan bijak sehingga tidak ada menjadi masalah dikemudian hari.

Keputusan akhir yang diambil berusaha untuk selalu dihormati oleh setiap anggota keluarga dengan meyakini keputusan tersebut tidak akan merugikan pihak lain dan akan memperoleh hasil yang baik lagi. Sebagai yang muda, suksesor wajib mempertimbangkan pendapat dari incumbent. Seperti dikatakan Bapak Arief berikut ini:

“Yang jelas begini ya, bisnis keluarga ini memang nggak mudah. Ya karena saya harus juga berani menyampaikan ke pihak Pak Daniel misalnya dan saya bersyukur Pak Daniel itu orang yang mau berubah, mengikuti perubahan, jadi bukan yang kolot yang aku mau gini gini gini, ndak. Tapi memang ada beberapa yang dia juga punya prinsip kalau seperti gini. Kadang ya nggak, tapi buat saya belajar, kalau itu nggak prinsip-prinsip banget ya ini saya ikuti. Tapi kalau gini saya sampaikan. Ini lho yang pendapat saya dan begini, gitu lho. Jadi Pak Daniel, ya bersyukur Pak Daniel itu orang yang mau berubah. Dan dia juga mengajarkan hidup itu berubah, setiap saat berubah...

Nah itu yang filosofi Pak Daniel yang saya juga inginkan, saya pun harus berubah, saya nggak bisa berkeras sendiri”

Kebijaksanaan ditunjukkan dalam pertimbangan Bapak Daniel dalam memilih suksesor yang berminat dan ingin melanjutkan bisnis tanpa memaksakan kehendaknya pihak manapun untuk menjadi penerus. Nilai *zhi* juga ditemukan pada pertemuan keluarga (*family meetings*). Pada tahap ini seluruh anggota

keluarga akan berkumpul dan bertemu dengan suksesor sekaligus berkesempatan untuk saling berinteraksi membahas persoalan perusahaan dan memberikan solusi tentang cara mengatasinya (Kim & Gao, 2013).

Dari penjabaran-penjabaran di atas dapat disimpulkan bahwa nilai kebajikan *zhi* berperan dalam pemilihan Bapak Arief sebagai penerus bisnis. Bahwa keseluruhan proses suksesi harus didiskusikan oleh semua anggota keluarga yang terlibat dan disepakati (*shareholders agreement*) untuk keberhasilan transisi ke generasi berikutnya sehingga adanya tekanan emosional di antara anggota keluarga yang terlibat dan banyak masalah yang dihadapi anggota keluarga dalam bekerja tidak mengganggu operasi bisnis keluarga sehari-hari (Hanson, 2014).

4.3.2.4.5 Peran Nilai Kebajikan *Xin*

Nilai *xin* (dapat dipercaya) mengajarkan untuk memegang teguh apa yang telah dikatakan dan mengerjakannya sebaik mungkin. *Xin* berarti menjadi manusia yang dapat dipercaya dan memiliki sikap percaya dalam hidupnya sehingga timbul keyakinan dan kemantapan untuk tidak mengecewakan dan niat menepati janji.

Berdasarkan hasil percakapan yang ditunjukkan pada tabel 4.9, peran nilai *xin* ditunjukkan melalui pemberian kepercayaan kepada suksesor dalam aktivitas bisnis perusahaan dengan melibatkan suksesor dalam mengelola perusahaan. Sebaliknya, suksesor menjawab kepercayaan yang diterima dengan memberikan kontribusi bagi perusahaan sehingga suksesor merupakan sosok yang memang dapat dan mampu bekerja.

Tabel 4.8 Peran Nilai Kebajikan *Xin*

No	Pertanyaan	Key Informan				Kesimpulan
		Bapak Daniel	Bapak Arief	Ibu Eva	Ibu Yuni	
1	Kapan suksesor dipersiapkan menjadi penerus bisnis perusahaan?	Sejak menjadi menantu.	Setelah menikah.	Sejak saya di sini sudah ada Pak Arief.	Sejak dulu menjadi menantu langsung diajari.	Sejak menjadi menantu.
2	Bagaimana keterlibatan suksesor dalam kegiatan bisnis perusahaan?	Arief yang mengelola dan mengatur manajemen, pajak, keuangan, kabeh deen.	Saya bertanggung jawab semua dari SDM nya, dari tokonya, pembukuan, perpajakan, ijin-ijin.	Pak Arief mengerjakan bank, pajak, kepegawaian, dan produksi.	Semua urusan dikonsultasikan dengan Pak Daniel dan Pak Arief.	Suksesor banyak dalam kegiatan operasional perusahaan yaitu manajemen, pajak, keuangan, SDM, pembukuan, ijin-ijin, bank, kepegawaian, dan produksi. Dimana semua kegiatan dikonsultasikan kepada suksesor.
3	Bagaimana keterlibatan suksesor dalam pengambilan keputusan bisnis?	Memberi dia kesempatan untuk bicara.	Keputusan menjadi tanggung jawab saya.	Keputusan diskusi bersama-sama tapi lebih condong ke Pak Daniel.	Mengarahkan meeting karyawan khusus pramuniaga.	Suksesor berperan dan bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan namun masih condong ke Bapak Daniel.

Sumber: Data primer wawancara mendalam, 2019

Xin merupakan perwujudan hasil dari keempat nilai konfusianisme yaitu *ren, yi, li, dan zhi*. Sejak awal bergabungnya suksesor dalam keluarga, saat itu juga ia dilibatkan dalam bisnis keluarga. Keterlibatannya tidak langsung menjabat posisi kunci tetapi dimulai dari posisi karyawan dulu. Seperti dikutip dalam percakapan dengan Ibu Yuni berikut ini:

- Peneliti : Kalau Koh Arief sendiri ni Bu, dia dipersiapkan sama Pak Daniel memang sejak sudah jadi menantu atau setelah?*
- Ibu Yuni : Sejak dulu.*
- Peneliti : Berarti jadi menantu langsung dipersiapkan gitu ya?*
- Ibu Yuni : Iya, langsung diajari gitu.*
- Peneliti : Pak Arief sendiri tuh sebelumnya menikah dulu baru di Jakarta apa..?*
- Ibu Yuni : Ndak, dari Jakarta dulu, dia kerja dulu.*
- Peneliti : Berarti menikah langsung ke sini?*
- Ibu Yuni : Ya.*
- Peneliti : Tahun berapa ya Bu?*
- Ibu Yuni : Aduh, lupa aku, tahun berapa ya, lupa saya.*
- Peneliti : Pokoknya menikah langsung masuk ke sini gitu ya Bu?*
- Ibu Yuni : Iya, heem.*
- Peneliti : Stay di sini juga?*
- Ibu Yuni : He'e, lainnya kan langsung balek ke sana semua.*
- Peneliti : Pak Arief tu awalnya masuk ke sini tu langsung di percaya, dibagian penting atau cuma di bagian karyawan seperti keuangan dulu atau..?*
- Ibu Yuni : Keuangan dulu.*
- Peneliti : Nggak langsung gitu ya?*
- Ibu Yuni : Nggak, diajari dulu pelan-pelan gitu. Ya masuk dulu, ya diajari kayak kita karyawan dulu. Karyawan tuh gimana, kerja Bandeng Juwana tuh seperti apa, sama Bu Daniel yang ngajari.*

Bapak Daniel memberikan kepercayaan kepada Bapak Arief untuk memimpin perusahaan, hal ini terlihat dari tindakan Bapak Daniel yang memberikan kesempatan kepada Bapak Arief untuk mengembangkan kepemimpinannya. Nilai *xin* juga terwujud melalui pembangunan budi pekerti dan

menunjukkan kepedulian terhadap orang lain dengan memberikan contoh (Cheng, 2011). Seperti dikutip dari hasil percakapan dengan Bapak Daniel berikut ini:

Peneliti : Sejak kapan proses transisi kepemimpinan dilakukan?

Bapak Daniel : Lho, jadi sekarang sudah mulai, jadi misal e kalo kaya ngene tu Bapak Arief ngikuti saya terus ne ngeki ceramah.. sekarang sudah mulai saya cul ke sama Eva itu biasane... terus ne mimpin-mimpin terus rak karep emang.. yo mergo aku sing paling tuo yo, de'e biasane...

Peneliti : Bagaimana keterlibatan suksesor dalam pengambilan keputusan?

Bapak Daniel : yo biasane kan saya memberi dia kesempatan untuk bicara. Misalnya saja, ono masalah, saya tahu, kadang-kadang saya ndak omong, tak nengke wae.. biar berkembang sek wae orang-orang, itu untuk mendidik mereka-mereka tu bisa tahu carane.. mereka-mereka ga bisa, mereka kerepotan, ya saya yang ngganti.

Peneliti : Seperti apa Om contohnya?

Bapak Daniel : Contohnya sekarang, restoran saya, Elrina ki mbiyen sing nyelesaike sopo yo. Pak Arief pernah, Sandy, tapi ketoe o dia ngalami kesukaran. Sekarang saya ngambil alih.

Kepercayaan Bapak Daniel dijawab suksesor dengan melakukan pembenahan manajemen perusahaan dalam bentuk perseroan terbatas (PT).

Dimana semua kegiatan operasional perusahaan dikonsultasikan kepada suksesor.

Seperti dikatakan Bapak Arief berikut ini:

Peneliti : Sekarang Bandeng Juwana sudah PT, bagaimana peran Koh dalam tercapainya pembentukan PT pada usaha ini?

Bapak Arief : Oh ya ya, kalau liat dari situnya kami tahun 2002, dulu perorangan karena kan pada saat saya gabung ya kita banyak hal yang kami harus benahi ya, jadi dari toko kecil, kita ndak punya kasir, semua juga keluarga, yang ngasiri juga adik mamah mertua atau siapa asal aja gitu lho. Seadane toko, toko inilah gitu lho. Akhirnya kami terus perbaiki berbagai sektor, jadi kami ada bagian personalia, ya SDM untuk dimulai. Ya kalau dilihat dari dulu pak Daniel mungkin cerita kan

maksudnya untuk penggajian aja ya ndak tentu tanggal 1 gitu, seingetnya aja. Mungkin masih pakai kertas untuk ini siapa, oh ini, istilah e kan rumah tangga gitu lho. Ya sedikit-sedikit mulai tahun ya gabung-gabung kan karena memang sudah ada kan waktu saya ini pun juga ada sudah nama Bandeng Juwana, Dyriana, cuma kan perorangann ya, perorangan Pak Daniel terus dulu sudah CV sih, jadi karena kan emang nggak tau mungkin yang Dyriana itu bisa jadi Dyriana. Kemudian berkembang sampai kita punya tenaga untuk rekrutmen, bisa perbaikan apa, kita bisa merekrut orang-orang yang pada tempatnya lah. Meskipun kecil-kecil ya artinya mulai kasir, mulai ada-ada pembenahan-pembenahan, terus kita mulai ada pembukuan, ada-ada bagian accountingnya, pelan-pelan gitu sampai suatu saat kita netapkan kalau kita perorangan gini akan sulit berkembangnya.

Peneliti : Koh kan direktur, maksudnya keputusan bisnis pun tetep ke Koh Arief?

Bapak Arief : Ya, nanti kalau ada saya misalnya tanggung jawab soal perpajakannya soal ijin-ijin apa ini ya saya yang hadepin gitu lho. Iya kan kalau misalnya tentang ijin-ijin kalau misalnya suatu ini harus ada ijin HO, ijin apa ya, sekarang kan saya dibantu Mbak Eva ya artinya ya itu tanggung jawab saya, misalnya ada banyaklah ijin-ijin di Indonesia.

Peneliti : Contohnya seperti apa Koh?

Bapak Arief : Itu kan seperti misalnya kan dulu ada tentang sebelum-sebelum kita ini perbaikan terus ya, dulu tentang pernah ada suatu masalah tentang pembelian solar dulu kan solar istilahnya masih, jadi gini solar di pom bensin itu kan mahal sedangkan kita mestinya buat industri. Padahal waktu itu industri kita dapat kan gak mudah lha waktu itu dapet supply dari orang POLDA sih gitu lho, lha itu kan juga jadi masalah karena orang poldanya jatahnya dijual, gitu lho lha jadi kan kayak gitu kan mau gak mau saya harus nangani karena yang bertanggung jawab untuk ya tadi seperti ini.

Dalam pengambilan keputusan bisnis keluarga, suksesor melalui proses komunikasi dan berdiskusi dengan seluruh anggota keluarga serta masih mempertimbangan pendapat dan saran Bapak Daniel. Sejak bergabungnya Bapak Arief, sebagian besar peran dan pekerjaan Bapak Daniel sudah dapat

dilakukan dan diambilalih oleh Bapak Arief. Bapak Daniel selaku incumbent hanya sebagai pengawas dan memberikan konsultasi untuk keputusan-keputusan besar. Seperti dikutip dalam percakapan berikut ini:

- Peneliti* : Akhirnya pengambilan keputusan akhir ditentukan oleh siapa?
- Ibu Eva* : Keputusan lebih condong ke Pak Daniel. Setelah diskusi macam-macam. Ya...Beratnya nanti apa yang dikatakan Pak Daniel. Tapi ya tetep diskusi dulu.
-
- Peneliti* : Bagaimana keterlibatan suksesor dalam pengambilan keputusan?
- Ibu Yuni* : Keputusan Pak Arief dipertimbangkan oleh Pak Daniel.
- Peneliti* : Di sini Pak Daniel kan secara garis besar kan keputusannya masih besar ya Bu, tapi kalau keputusannya Pak Arief sendiri nih Bu apakah cukup arahannya cukup diikuti oleh semua karyawan atau masih lebih cenderung ke Pak Daniel gitu Bu?
- Ibu Yuni* : Kalau pas meeting karyawan khusus pramuniaga itu emang arahannya ke yang mengarahkan Pak Arief, jadi selain saya nanti ada Pak Arief, biasa e kalau meeting itu kan kita kumpulkan meeting, nanti kalau ada pertanyaan di bawah saya, tuh ada kepala toko ya, kalau kepala toko nggak bisa njawab, saya yang njawab, saya jelaskan kalau semisal saya nanti ada, saya kurang puas dengan jawaban saya, saya kasihkan Pak Arief. Nanti keputusannya Pak Arief seperti apa, biasanya kita gitu.
- Peneliti* : Nanti Pak Arief, apa istilahnya, diskusi dulu sama Pak Daniel dulu gitu?
- Ibu Yuni* : Ndak, kalau keputusan yang langsung bisa di putuskan, di putuskan. Kalau memang ndak, ya harus sama Pak Daniel. Kalau semisal kita mau briefing, kita mau memutuskan sesuatu gitu, mesti saya sampaikan, Pak besok saya mau briefing seperti ini. Alasan mu apa, mesti gitu Pak Daniel, alasannya apa. Kalau alesannya baik ya nggak papa gitu. tapi kalau alasannya ck nggak usah, ya ndak kita ndak. Kecuali Pak Daniel tu nek apa ya, kalau tidak sesuai dengan keinginan Pak Daniel kita mesti nanti yang disalahkan.
- Peneliti* : Berarti peran Bapak Daniel masih besar ya Bu?
- Ibu Yuni* : Belum tau, kalau semisal sudah dilepas, pas-pas langsung ya, karena kadang kan masih kalau ngambil keputusan gitu masih mungkin perasaan e Pak Arief takut menyinggung Pak Daniel atau gimana. Jadi harus disampaikan dulu ke Pak Daniel, masih seperti itu.

Kurang tau nanti kalau semisal nanti Pak Daniel memang sudah melepas semuanya. Mau tidak mau kan dia harus mikir sendiri ya. Dan memutuskan sendiri, seperti itu.

Peneliti : Kalau menurut Bu Yuni, kalau Pak Daniel sendiri memberikan jabatan tuh ada perasaan khawatir gitu nggak ya masihan Bu? Atau memang sudah percaya gitu 100%?

Ibu Yuni : Nggak sih. Pak Daniel tuh orangnya.

Peneliti : Pokoknya Pak Arief kerja, udah gitu ya?

Ibu Yuni : Iya, sekarang kan dibantu sama istri-istrinya mereka.

Dari penjabaran-penjabaran di atas dapat disimpulkan bahwa nilai kebajikan *xin* berperan dalam pemilihan Bapak Arief sebagai penerus bisnis. Bahwa setelah dipilih menjadi penerus bisnis keluarga, Bapak Arief diberi kepercayaan untuk mengelola perusahaan dan mengambil keputusan. Namun peran nilai *li* yaitu anggota keluarga yang dituakan dan dihormati masih berperan dalam pengambilan keputusan bisnis.

Dengan dapat dipercaya oleh incumbent maka suksesor akan memiliki keyakinan kuat, serta mendapat kepercayaan diri dan kepercayaan dari orang-orangnya dan rekan bisnisnya (Ghee et al., 2015; Mokhber et al., 2017; Wah, 2010) sehingga efektivitas pertukaran pengetahuan dan suksesi dapat berjalan dengan efektif (Gomba & Kele, 2016).

4.3.2.4.6 Checklist Peran Nilai-nilai Konfusianisme dalam Pengambilan Keputusan Suksesi PT. BJE

Untuk menilai seberapa besar peran nilai-nilai konfusianisme dalam melaksanakan dan mengambil keputusan suksesi pada bisnis keluarga PT. BJE, peneliti melakukan checklist dengan menggunakan beberapa indikator yang ditunjukkan pada Tabel 4.10 berikut ini:

Tabel 4.9 Checklist Peran Nilai-nilai Konfusianisme dalam Pengambilan Keputusan Suksesi PT. BJE

No	Nilai Kebajikan Konfusianisme	Indikator	Peran
1	<i>Ren</i> (cinta kasih)	a. Incumbent memperhatikan keinginan dan minat suksesor	✓
		b. Suksesor memperhatikan keinginan incumbent	✓
2	<i>Yi</i> (kebenaran)	c. Pemilihan suksesor sesuai dengan kebutuhan perusahaan	✓
		d. Pemilihan suksesor sesuai kemampuan suksesor	✓
3	<i>Li</i> (kesusilaan)	e. Ada komunikasi di dalam keluarga	✓
4	<i>Zhi</i> (kebijaksanaan)	f. Penghormatan kepada anggota keluarga yang dituakan (incumbent) dalam pengambilan keputusan suksesi	✓
		g. Ada musyawarah dan kesepakatan keluarga	✓
5	<i>Xin</i> (dapat dipercaya)	h. Suksesor diberi kesempatan dalam menjalankan aktivitas bisnis perusahaan	✓
		i. Suksesor memberikan kontribusi bagi perusahaan	✓

Berdasarkan hasil checklist indikator diatas, diketahui bahwa dalam melaksanakan dan mengambil keputusan suksesi yang dilakukan bisnis keluarga PT. BJE, nilai-nilai konfusianisme telah 100% berperan di dalamnya.

4.3.3 Pemilihan Menantu Laki-laki sebagai Suksesor

Untuk memahami hal yang melatarbelakangi Bapak Daniel memilih menantu laki-lakinya yaitu Bapak Arief untuk melanjutkan estafet kepemimpinan bisnis keluarga. Peneliti menelaah melalui dua perspektif motif. Pertama, motif sebab untuk mengetahui dan memahami alasan pemilihan menantu laki-laki sebagai penerus bisnis. Kedua, motif supaya untuk mengetahui dan memahami tujuan pemilihan menantu laki-laki sebagai penerus untuk masa depan keberlanjutan bisnis keluarga.

Tabel 4.10 Motif Pemilihan Suksesor

No	Pertanyaan	Key Informan				Kesimpulan
		Bapak Daniel	Bapak Arief	Ibu Eva	Ibu Yuni	
1	Mengapa memilih menantu sebagai suksesor?	Dia yang paling tua, lulusan ekonomi, dan menurut saya paling bagus dan mampu.	Saya suami dari putri pertama dan satu-satunya anak Bapak Daniel yang mau menetap di Indonesia.	Menantu pertama, anak tertua. Dan sudah lama bergabung dengan perusahaan.	Menantu pertama dan yang tinggal di sini.	Suksesor merupakan satu-satunya calon yang berminat bergabung dengan bisnis dan memiliki kemampuan yang kompeten dalam mengelola bisnis.
2	Apa tujuan pemilihan menantu laki-laki sebagai suksesor?	Arief lulusan ekonomi, paham pajak, bank, keuangan, pembukuan dia lebih paham sehingga manajemen bisa lebih terbuka.	Membenahi banyak hal dari manajemen.	Pak Arief lebih komplit daripada yang lain.	Supaya manajemen menjadi lebih baik dan jelas.	Belatarbelakang pendidikan ekonomi dan memahami pajak, bank, keuangan, pembukuan diharapkan dapat membenahi manajemen bisnis keluarga sehingga menjadi jelas.

Sumber: Data primer wawancara mendalam, 2019

4.3.3.1 Alasan Pemilihan Menantu sebagai Suksesor

Pemilihan suksesor dalam perusahaan merupakan salah satu hal penting dalam proses suksesi. Suksesor yang dipilih akan menentukan keberlanjutan proses suksesi selanjutnya. Banyak perusahaan keluarga yang memutuskan untuk memilih penerus anggota keluarga dari anggota keluarganya sendiri (Boyd et al., 2015).

Terdapat dua aspek yang menjadi pertimbangan Bapak Daniel dalam memilih menantu tertuanya sebagai penerus bisnis. Aspek pertama adalah tidak adanya keinginan dari ketiga putri Bapak Daniel untuk melanjutkan bisnis keluarga. Keinginan Bapak Daniel untuk mentransfer kepemimpinan kepada ketiga putrinya tidak terlaksana karena keinginan ketiganya untuk mengurus rumah tangga. Namun baru-baru ini ketiga putrinya mulai ikut membantu dalam bisnis. Seperti dikutip dalam percakapan berikut ini:

Peneliti : Maksudnya bukan anaknya Pak Daniel aja yang dipilih?

Ibu Eva :Dulu saya masuk sini tuh, anak perempuannya belum ikut, lebih banyak ke rumah tangga. Baru beberapa tahun terakhir ini ibu-ibu itu ikut.

Peneliti : Menurut Bu Yuni, pemilihannya Pak Arief tu berdasarkan apa ya Bu?

Ibu Yuni :Nek kalo tentang pemilihan itu kan masing-masing pribadi ya. Kalo menurut saya sih karena Pak Arief itu kan menantu pertama ya. Menantu pertama, dia yang stay di sini juga, jadi mungkin karena itu. Yang lain-lainnya kan jarang di sini, gitu.

Peneliti : Kalo menurut Bu Yuni, kenapa nggak sama putri Pak Daniel?

Ibu Yuni :Dulu anak perempuannya memang sebetulnya Pak Daniel tu pengen anak perempuan, tapi ternyata anak-anaknya pengen jadi ibu rumah tangga aja, jadi makanya kan dipilih menantunya. Dulu saya pernah ngomong sama anaknya, Bu mbok belajar gitu, ndak ah pengen jadi ibu rumah tangga aja. Tapi akhir-akhir ini Pak Daniel juga ingin anak-anaknya terjun juga ikut mbantu-bantu di bisnis ini.

Peneliti : Apakah dari awal yang disiapkan Pak Arief langsung apa menyiapkan calon-calon yang lain?

Ibu Yuni :Ya karena pada waktu sing pertama kali menikah tuh kan yang nomer dua, dia menikah langsung kembali ke Amerika. Terus yang kedua Pak Arief, Pak Arief kan langsung ke sini, jadi yang stay di sini tuh kan Pak Arief, terus yang nomer tiga menikah, kembali ke Amerika juga. Karena tidak mau kan Pak Arief aja yang ada di sini.

Ketidakberadaan kedua putrinya di Indonesia, dan pilihan putri tertua untuk mengurus anak menyebabkan tidak ada keterlibatan sama sekali dari ketiga putri Bapak Daniel dalam bisnis keluarga. Tidak adanya anak yang bersedia melanjutkan estafet kepemimpinan menyebabkan Bapak Daniel harus mengalihkan kepada opsi lain yaitu memilih menantu dengan mempertimbangkan ketersediaan, kompetensi, dan kemampuan yang bersangkutan. Seperti yang diceritakan Bapak Arief berikut ini:

“Om daniel ini kan punya 3 putri sehingga namanya tahu ya Bandeng Elrina itu ya. Nah jadi awal ini pada saat saya nikah, dengan salah satu putrinya yang tertua, Liza. Itu satu-satunya putri yang mau netap di Indonesia, jadi waktu itu 2 putrinya yang Maria dan Yohana dan kebetulan suami-suaminya itu warga negara Amerika. Sehingga dia netap di sana sampai dia married terus dia punya anak terus netap di sana sampai beberapa tahun. Jadi emang cikal bakalnya gitu, jadi mau gak mau kebetulan saya juga sih Elizabeth ini anak tertua dan saya menantu tertua dan tadi, 2 orang ini gak di sini pada saat itu. Jadi kalau versi saya ya untuk saya apa namanya saya meneruskan itu ya bermula dari situ, karena saya kebetulan anak pertama dan menantu itu, kemudian tinggal di sini, yang lain kan di sana, itu alesannya. Kedua ya otomatis, karena dia warga negara Amerika kan gak mungkin untuk bisa bisnis di sini gitu lho, untuk memakai namanya untuk beraktivitas, jelas itu”

Aspek kedua adalah karena adanya ketersediaan dan kemampuan yang dimiliki Bapak Arief untuk melanjutkan bisnis keluarga. Bapak Arief sebagai suksesor memiliki gelar sarjana ekonomi notabene sesuai dengan kebutuhan bisnis perusahaan, tidak memiliki bisnis lain ketika bergabung dengan

perusahaan, memiliki pengalaman kerja sebelumnya di bidang perbankan selama 9 tahun, dan yang terpenting adalah memang ada keinginan atau kemauan untuk melanjutkan perusahaan di bawah kendalinya. Seperti dikatakan Bapak Arief berikut ini:

“... saya ya berkomitmen gitu lho, saya istilahnya menetapkan untuk bergabung, untuk ngurusi bisnis keluarga ini”

Orang tua tidak menekan anak-anak mereka untuk bergabung dalam bisnis, pilihan hanya diberikan jika suksesor tertarik dan memiliki kualifikasi yang diperlukan. Hal ini sejalan dengan incumbent mempertimbangkan pilihan, minat, dan komitmen serta kompetensi yang dimiliki suksesor akan memengaruhi sejauh mana ia terlibat dalam bisnis (Gomba & Kele, 2016; Marpa, 2020).

Bapak Arief dilihat oleh Bapak Daniel lebih mampu untuk memimpin dan mengelola bisnis keluarga PT. BJE. Seperti dikutip dalam percakapan dengan Bapak Daniel berikut ini:

Peneliti : Mengapa memilih Om Daniel memilih Koh Arief sebagai suksesor?

Bapak Daniel : Arief sing paling tuo dan dia mampu og. Lha dan Sandy nek Sandy rak makanan, Sandy tu lak dia ke arah teknik mengenai bikin roti dia banyak di dalam pembuatan roti dan sebagainya. Nek pembukuan barang rak orak pinter deen. Yo pas toh, kebeneran. Yang muda tu lebih megang Dyriana.

Peneliti : Mengapa tidak memilih salah satu putri sebagai penerus?

Bapak Daniel : Ya, karena dia lebih mampu paling, ya menurut pemandangan saya yang paling bagus.. yang paling mampu.. sedangkan anak wedok saya rak angel.

Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang evaluasi oleh Bapak Daniel, pilihan suksesor jatuh kepada Bapak Arief sebagai menantu pertama dan tertua di dalam keluarga. Bapak Daniel beranggapan bahwa Bapak Arief adalah pewaris

yang paling kompeten untuk meneruskan bisnis keluarga PT. BJE, karena Bapak Arif merupakan menantu pertama dan yang paling lama terlibat dalam bisnis keluarga sehingga dinilai telah memiliki pemahaman bisnis yang matang dibandingkan calon yang lain (Tirdasari & Dhewanto, 2012).

4.3.3.2 Tujuan Pemilihan Menantu sebagai Suksesor

Pemilihan Bapak Arief sebagai menantu bertujuan agar bisnis bisa berlanjut karena suksesor berminat dan berkomitmen untuk mengelola bisnis, sehingga diharapkan pengelolaan bisnis dapat berjalan dengan baik. Adanya keinginan Bapak Daniel untuk membangun bisnis profesional maka ia memilih Bapak Arief sebagai penerus karena berlatarbelakang pendidikan ekonomi dan memiliki pengalaman kerja mengelola perusahaan sehingga memiliki pemahaman tentang manajemen perusahaan sehingga diharapkan perusahaan dikemudian hari menjadi lebih terbuka. Seperti dikutip dalam percakapan dengan Bapak Daniel berikut ini:

Peneliti : Apa tujuan pemilihan menantu laki-laki sebagai suksesor?

Bapak Daniel : Lho lha ya, itu memang ya.. saya justru mantu ya Arief, ya sukses dan memang saya ajari mantu saya dan nantinya juga saya ajari organisasi tu makin lama makin diperbaiki.. ini kan terus lha dulu saya tidak punya pegawai, jadi sampai sekarang punya toko siji, loro, telu, papat, limo...sekarang organisasinya lebih bagus, dulu tidak ada personalia... Arief rak lulusan ekonomi, terus mengenai pajek dan sebagainya, Bank, dia pasti lebih pinter dia, jadi tak pasrahin dia.. saya wes rak melu-melu.. tapi ne deen lha pergi ngono, sing tandatangan, semua ke Bank saya, saya masih berlaku.. tapi mulai .. kalo mengenai keuangan pasti dia pembukuan, pinter dia.. kita punya konsultan pajak tapi masih, kalo membicarakan kalo konsultan pajaknya datang ya kita membicarakan. Tapi tidak sebagian itu, sudah... keuangan pajak pasti saya lepaskan dia.. Dia yang pegang.. men sering dijak ngomong gitu lho...

waktu saya ngadake ngene-ngene-ngene ki piye wae..
ya kita bicara sama-sama.

Peneliti : *Pemilihannya Koh Arief supaya manajemennya lebih baik gitu ya Om?*

Bapak Daniel : *Lebih terbuka, lebih terus dibenahi terus terbuka. Pajak mbayar ya mbayar. Tapi rak enak ne terbuka. Sini 2 tahun po 3 tahun yo entuk penghargaan, mbayar pajak laporan e teratur, bayar e pajak paling gede, nggak papa.*

Pemilihan suksesor karena kemampuannya dikonfirmasi dalam kutipan percakapan dengan Bapak Arief berikut ini:

Peneliti : *Terkait pemilihannya Koh Arief lagi nih, selain karena Koh Arief kan menantu yang di sini, itu ada nggak sih Koh misalnya tujuan khusus kenapa Koh Arief dipilih tu misalnya kan Koh Arief itu kan manajemen, ada nggak sih tujuan supaya perusahaan itu nanti misalnya dikembangkan?*

Bapak Arief : *Lha yang jelas saya, bukan saya ya. Jadi kebetulan saya dari manajemen ya, saya kepingin membenahi banyak hal ya, kaya tadi kan bayangkan aja waktu awal-awal gitu yang mungkin kaya yang ngasiri ya tadi, nggak ada juntrungannya, jam kerjanya juga nggak teratur, ini bisa tante, ya tadi keluarga yang ini kan. Buat saya juga nggak mudah karena itu memang sudah dari 81 sampai 97 itu udah 16 tahun. Iya kan, sudah berkembang dan itu bisa dibilang ngapain dibenahi wong ini aja udah laku kok ini. Tapi mau nda mau, bisa dibayangkan nggak dulu waktu ada toko kami itu toh kan kecil, kita pas lebaran rame banget. Sampai kita harus memikirkan gimana, terus pake nomer, ya nomer pun nggak boleh kita imagenya nomer antrian, kita bilang nomer pelayanan, jadi beda kata-katanya gitu, karena begitu ini ih beli bandeng aja antri gitu lho, nah pelayanan, kami harus ada orang yang bisa ini, bermula dari situ toko kecil, ya bermula dari toko kecil, pada saat kami 10 tahun yang lalu belum di... Mungkin 13 tahun lalu belum berubah jadi begini, toko kami kan kecil dan menampung ini pas event-event liburan tu kan berjubel, kami harus ciptakan supaya tempat/customer itu nyaman gitu lho. Lha itu kan butuh waktu, sehingga beberapa tahun yang lalu, pada saat kami belum buka di Pamularsih, di sini kan berjibbel banget, semua di Pandanaran kan ini kami*

pakai nomer pelayanan dan kami pantang bilang nomer antrian, emang ngantri ya? Gitu, ndak. Karena orang kalau imagenya udah antri itu udah ndak kaya antri beras ni tu kan bayar.

Peneliti : Menurut Ibu apa tujuan pemilihan Pak Arief sebagai penerus Supaya apa dia ditunjuk?

Ibu Eva : Pak Arief tuh piye ya... Gimana ya... Kalo menurut saya, Pak Arief itu komplit gitu lho. Lebih komplit daripada yang ini ini ini. Yang ini punya A, di Pak Arief tuh ada. Yang ini punya B bisa ngatur. Kaya Bu Lisa itu kan bagian kepegawaian, jadi dia tugasnya simulasi. Misalnya dia mau, karyawan ini mau pengangkatan satu tahun jadi pegawai tetap itu disimulasi dulu, ditanya dulu coba kamu melayani gimana. Nah itu kemampuannya Bu Lisa itu sudah ada di Pak Arief, dulunya memang Pak Arief daripada Bu Liza karena memang sudah tugasnya. Bu Liza masuk kasih Bu Liza .

Terus Dyriana belakang, produksi itu Pak Arief juga tahu. Bu Maria masuk, dibagi dengan Bu Maria. Jadi Pak Arief nih komplitnya gitu, bisa ngerti semua, Ya pecahannya tuh ini ini ini.

Dari penjabaran-penjabaran di atas disimpulkan bahwa motif sebab pemilihan Bapak Arief sebagai penerus bisnis dikarenakan minat dan kemampuan dari yang bersangkutan sendiri untuk mempertahankan bisnis keluarga. Sedangkan motif penunjukkan menantu laki-laki supaya dapat membenahi manajemen menjadi profesional dan lebih terbuka. Faktor yang paling berpengaruh saat memilih suksesor adalah komitmen, minat, pengalaman di luar dan di dalam bisnis keluarga memberi penerus pengetahuan dan informasi baru serta keterampilan untuk menerapkan konteks baru yang dapat membantu memanfaatkan peluang baru dalam mempertahankan dan mengelola bisnis keluarga di masa depan (Gomba & Kele, 2016; Sardeshmukh & Corbett, 2011; Vicente et al., 2009).

4.3.4 *Seven-Point Star Model*

Untuk mempertahankan bisnis keluarga dari waktu ke waktu, perusahaan perlu melakukan suksesi guna melakukan transisi kepemimpinan kepada generasi berikutnya. Melalui proses suksesi, dapat diidentifikasi calon penerus yang potensial untuk mengisi posisi tertentu dalam organisasi saat dibutuhkan sehingga dapat memastikan keberlanjutan kepemimpinan. Agar proses suksesi berhasil dan tepat diperlukan perencanaan suksesi yang efektif (Pyromalis & Vozikis, 2009).

Sebagai landasan untuk mengidentifikasi proses suksesi pada bisnis keluarga PT. BJE, peneliti menggunakan teori perencanaan suksesi melalui tujuh tahapan yang disebut *Seven-Point Star Model* (Rothwell, 2010). Berikut pembahasannya:

4.3.4.1 *Tahap Make The Commitment*

Dalam tahap pertama ini, bisnis keluarga PT. BJE memegang komitmen terhadap tujuan mempertahankan keberlanjutan bisnis keluarga. Komitmen keluarga untuk perusahaan merupakan faktor penting untuk dapat bertahan dari generasi ke generasi (Erdem & Baser, 2010; Sund et al., 2015).

Bapak Daniel mengatakan bahwa ada tujuan jangka panjang ingin dicapai oleh bisnis keluarga adalah dikelola secara profesional. Seperti dikutip dari percakapan dengan Bapak Daniel berikut ini:

Peneliti : Komitmen (visi-misi atau tujuan) apa yang Om miliki untuk menyukseskan perusahaan dan ingin dicapai jangka panjang?

Bapak Daniel : Saya kepingin perusahaan ki dikelola secara profesional.

Peneliti : Keluarga nggak terlibat ya Om? Bagaimana membentuk komitmen?

Bapak Daniel : Terlibat, tapi sungguh-sungguh profesional. Profesional ki nek iso keluarga nangani, nek ndak iso yo kamu hanya dapet keuntungan saja. Itu yang saya kepengen.

Peneliti : Ada keinginan untuk menggunakan tenaga profesional dalam manajemen nggak Om dari luar perusahaan?

Bapak Daniel : Personalianya tuh sudah lama sekali di sini dulu. Terus kepala personalia. Terus Venny sing nyekel keuangan tu ya dari belum nikah masih SMA sambil sekolah. Yuni mulai awal dulu, Yuni gendut ki yo sui nang kene. Tukang ngaweni macem-macem tu pinter, yo hobi e di sana.

Peneliti : Berarti lebih mengembangkan karyawan sendiri gitu ya Om?

Bapak Daniel : Yo. Kalau dia digaweke nyah kowe ngawe iki, ngolek deen. Ki lho roti e koyo ngono ngono ngono produksi. Minta duit tuku neng Swiss, Holand Bakery golek no kono, orak oleh nganggo seragam e Dyriana, nganggo jaket tuku ni kabeh gowo bali. Rak popo.

Komitmen bisnis untuk menjadi profesional didukung dengan komitmen (Tirdasari & Dhewanto, 2020) Bapak Arief untuk siap melanjutkan bisnis dan memberikan pernyataan berikut ini:

“Hmm. Yang jelas saya terbebani bahwa apa ya tadi saya menepis bahwa perusahaan keluarga ini apa ya. Ya berharap ya berharap bahwa perusahaan Bandeng Juwana ini bisa dilanjutkan estafet ke generasi ke generasi ya. Jadi pasti yang jelas tujuannya profesional juga. Itu cuman maksudnya bahwa kami akan menepis bahwa perusahaan ini ndak cuma 1 generasi 2 generasi, tapi ingin berkelanjutan nah apapun apapun ini jadi PR buat kami untuk memikirkan supaya ya anak-anak saya”

Tabel 4.11 Tahap *Make The Commitment*

No	Pertanyaan	Key Informan				Kesimpulan
		Bapak Daniel	Bapak Arief	Ibu Eva	Ibu Yuni	
1	Apakah komitmen yang ingin dicapai perusahaan dalam suksesi?	Perusahaan dikelola secara profesional.	Usaha ini dapat dilanjutkan estafet generasi ke generasi.	Menjadi PT ya betul-betul PT sesuai struktur, dan kebijakan.	Perusahaan dipegang oleh keluarga.	Menjadi perusahaan profesional yang dapat berlanjut dari generasi ke generasi dalam keluarga.
2	Bagaimana membentuk komitmen tersebut?	Mengikutkan anggota keluarga yang mau dan mampu mengelola perusahaan	Membenahi banyak hal, harus profesional dengan tidak memasukan lagi keluarga dalam bisnis.	Membedakan direktur keuangan sendiri, produksi sendiri, nggak perlu nanti diberikan sama keluarga.	Melibatkan anggota keluarga yang memang bisa mengelola manajemen dan operasional perusahaan	Melibatkan keluarga yang benar-benar mau dan mampu mengelola perusahaan.
4	Apakah rencana suksesi tersebut deskripsikan secara tertulis?	Tidak.	Tidak.	Tidak.	Tidak.	Rencana suksesi tidak dideskripsikan secara tertulis.

Sumber: Data primer wawancara mendalam, 2019

Untuk menjaga keberlangsungan bisnis jangka panjang dan mencapai perusahaan profesional, suksesor ingin menepis bahwa perusahaan keluarga bisa dilanjutkan dari generasi ke generasi dengan melakukan pembenahan dengan melibatkan anggota keluarga tetapi hanya anggota keluarga yang mampu dan berminat dalam mengelola bisnis. Seperti dikatakan Bapak Arief berikut ini:

Peneliti : Terkait jangka panjangnya nih Koh, kan pengen nglanjutin bisnis ini ke generasi- generasi berikutnya, tuh buat mencapainya itu gimana Koh?

Bapak Arief : Jawabannya tadi, saya benahi banyak hal kan. Saya harus profesional, untuk saat ini memang kami tidak memasukan lagi keluarga, keluarga jauh terus kita, ini ndak. Yang dicari justru secara profesional kalau misalnya. Tapi kebetulan saat ini nggak ada ya, jadi nggak ada beban gitu lho. Karena misalnya gini, misalnya saya punya ponakan dari pihak saya, terus ini istri saya atau Pak Daniel punya apa, kita profesionalnya gini, wes pokoknya dites, bagian personalia tesnya masuk ya monggo, tapi kebetulan ya nggak ada, kami nggak kepengen seperti itu.

Peneliti :Kenapa Koh?

Bapak Arief : Karena akan sulit, bayangkan, kalau orang ini, sorry ya. lha kan ini Ngkong ku, ini Om ku, lha kan susah. Padahal kami ini kepengen ya ini kalau ini dia mau gitu kan nggak profesional jadi akan sulit dia akan jadi batu sandungan buat ini. Untuk ini nanti apa ya perlakukan manajemen terhadap orang ini kan dia akan orang ini akan sulit gitu lho. Dan kebetulan kami tidak ada orang yang maksud e keluarga yang ditempatkan dimana, jadi benar-benar tenaga profesional sehingga kami enak, kami ini ya nggak ada beban gitu lho. Misalnya saya di bagian keuangan keponakan saya misalnya bisa jadi kok Arief ini kan, kenapa ndak ini ya itu kan emang orang luar, jadi kami bebas.

Peneliti : Tetep memperhitungkan kemampuannya juga ya Koh? Kalau misalnya saudara nggak papa tapi mampu gitu ya Koh?

Bapak Arief : Ya.

Peneliti : Tapi kalau buat manajemen bisnisnya sendiri nih koh, dibedakan nggak sih antara kepemilikan sama pekerjaan di bisnisnya itu, maksudnya kayak misalnya

yang kerja yang terlibat di sini kan koh Arief, cik Liza, cik Maria itu, maksudnya dalam pekerjaannya sama penggajian gitu disamakan karyawan juga sama atau dibedakan gitu?

Bapak Arief : Membedakan sendiri, yang jelas beda ya karena artinya kalau karyawan kan kami ada standar-standarnya. Ya pastinya kami evaluasi setiap tahun di awal tahun itu, ini ya staff bagian, ada beberapa kriteria staf ya itu kan masih pembenahan ya, artinya jenjang itu artinya, dari saya terus kami punya itu ada yang. Gini misalnya saya punya manajernya terus yang bawah itu kaceknya jenjangnya jauh gitu lho, nah kami akan perbaiki, karena istilahnya sampai saat ini pun, kami liat, pak Daniel kan masih berkecimpung, masih ikut semua gitu lho. Itu memang terasa sekali kekeluargaannya, terasa sekali apa tu ya itu.

Peneliti : Kenapa ya Bapak Daniel sudah sepuh tidak menyerahkan saja kepada generasi berikutnya?

Bapak Arief : Ndak, karena memang apa ya, jiwanya itu kan dari dulu kan memang merintis itu, kan memang kami sama-sama, pak Daniel pun juga masih ikut meeting, masih punya ide-ide, punya gagasan-gagasan yang kami apa ya, untuk berandil gitu lho. Misalnya ada soal gini, gimana bisa dilaksanakan ndak. Atau gak atau gimana mungkin kamu punya gagasan. Terus dibawa ke meeting, dimana ada supaya ada kesepakatan lah sebelum menjalankan sesuatu itu.

Peneliti : Mesti diskusi bersama gitu ya?

Bapak Arief : Iya kalau gak sih begitu tapi kalau dari tadi pengupahan ya pengajian, ya kami tentunya level, istilahnya manajemen kami-kami ini ya ada ini sendiri lah.

Perusahaan tidak pernah secara resmi mengumumkan penunjukkan Bapak Arief sebagai suksesor, tetapi seluruh bagian dalam perusahaan tahu bahwa Bapak Arief sudah dipilih sebagai penerus bisnis ini. Seperti dikutip dalam percakapan dengan Ibu Yuni berikut ini:

Peneliti : Tapi karyawannya juga sudah paham kalau misalnya Pak Daniel-nya itu sudah seperti memberi jabatannya kepada Pak Arief?

Ibu Yuni: Ya sudah tau. Otomatis ya, karenanya sering kalau ada apa-apa ya karena sekarang Pak Daniel bilang sana bilang dulu sama Pak Arief.

Komitmen suksesor untuk melanjutkan bisnis keluarga telah terlihat sejak suksesor bergabung ke dalam bisnis keluarga, yakni sejak suksesor menikah dengan putri pertama incumbent. Meskipun telah melakukan suksesi, bisnis keluarga perlu menyusun rencana suksesi yang formal secara tertulis untuk mengkomunikasikan identitas penerus (Motwani, 2006; Tirdasari & Dhewanto, 2012).

4.3.4.2 Tahap *Assess Present Work/People Requirement*

Untuk memaksimalkan program perencanaan suksesi yang sistematis, harus dimulai dari mengidentifikasi posisi-posisi kunci (Rothwell, 2010). Pada tahap ini, bisnis keluarga PT. BJE menetapkan posisi kunci yaitu pada direktur. Direktur merupakan jabatan tertinggi di bawah komisaris di dalam struktur perusahaan, dimana perannya dalam mengelola dan membuat keputusan akan memiliki pengaruh yang sangat besar bagi pengelolaan bisnis perusahaan. Seperti dikutip dalam percakapan dengan Bapak Arief berikut ini:

Tabel 4.12 Tahap Assess Present Work/People Requirement

No	Pertanyaan	Key Informan				Kesimpulan
		Bapak Daniel	Bapak Arief	Ibu Eva	Ibu Yuni	
1	Apakah posisi kunci dideskripsikan secara tertulis selama proses sukseksi bisnis?	Direktur.	Dari struktur perusahaan kelihatan.	Ya.	Ada di struktur perusahaan.	Posisi kunci dideskripsikan pada struktur perusahaan yaitu sebagai direktur.
2	Apakah tugas dan pekerjaan posisi kunci?	Arief yang mengelola dan mengatur manajemen, pajak, keuangan, semua dia.	Saya bertanggung jawab semua dari SDM nya, dari tokonya, dari produksinya.	Pak Arief tugasnya banyak ke lebih ke manajemen.	Mengurus semuanya, dari produksi, keuangan, pajak semua.	Suksesor sudah bertanggungjawab mengelola bisnis.
3	Apa saja syarat yang harus anda dipenuhi untuk mengisi kekosongan posisi tersebut?	Tidak ada.	Belum.	Tidak ada.	Tidak ada.	Belum disusun persyaratan yang dipenuhi untuk mengisi posisi kunci.

Sumber: Data primer wawancara mendalam, 2019

Peneliti : Kalau terkait tugas ini Koh, jobdesknya Koh itu apa ya?

Bapak Arief : Ya semua, saya bertanggung jawab terhadap ya kalau di strukturnya kelihatan, saya bertanggung jawab semua dari SDM nya, dari tokonya, dari produksinya. Apa ya? Ya mencakup semua kalau saya dari segi pekerjaan karena meskipun saya detail ndak menguasai, tapi mau ndak mau kan tanggung jawab saya. Misalnya, saya terus terang saya bukan orang teknik tapi saya ada bagian umum teknisi gitu lho. Mau ndak mau kan dia jadi tanggung jawab saya, kalau misalnya ada kerusakan mesin ya toh, mesin itu bisa diperbaiki oleh dia sendiri atau oleh teknisi dari luar, mesin ini harus diganti atau tidak. Lha kan saya bertanggung jawab, lha saya minta mereka ngasih banyak informasi tentang itu. Kok banyak? Kerjaan e sesuai dengan strukturnya itu aja, saya membawahi bagian-bagian yang menjadi tanggung jawab saya.

Peneliti : Tapi secara tertulis ada ya Koh jobdesknya itu?

Bapak Arief : Kayak e nggak ada deh. Tapi kalau dari struktur, ya saya kan direktur membawahi bagian SDM, bagian keuangan, accounting, bagian umum, produksi, bagian toko, pemasaran atau apa pun, itu menjadi tanggung jawab saya semua gitu. Saya belum rinci deh.

Dari kutipan percakapan di atas diketahui bahwa posisi kunci memiliki pengaruh penting pada aktivitas operasional maupun strategik perusahaan sehingga menggaris bawahi pentingnya proses yang harus dilakukan dan hasil yang akan dicapai suksesor untuk melanjutkan bisnis.

Setelah posisi kunci diidentifikasi, para pengambil keputusan suksesi harus menentukan persyaratan kerja untuk posisi kunci tersebut saat ini sehingga individu dapat disiapkan dan penerus dapat mempersiapkan atribut sesuai ekspektasi yang diharapkan perusahaan meliputi *hard skill*, *soft skill*. Dengan begitu diharapkan proses suksesi akan berlangsung secara baik dan sistematis untuk mempersiapkan kontribusi suksesor pada pengelolaan bisnis perusahaan

(Schlepphorst & Moog, 2014). Berikut kutipan percakapan mengenai persyaratan kerja yang harus dipenuhi suksesor:

Peneliti : Ada nggak sih syarat-syarat tertentu yang harus dipenuhi Koh, misalnya Koh Arief harus pinter ini ini ini, harus menguasai ini ini ini, ada nggak sih Koh? Syarat-syarat atau?

Bapak Arief : Belum. Harusnya ada, cuman saya jujur saya bilang itu tadi saya bilang kan saya bukan orang pinter saya terus terang ini. Saya orangnya itu lebih ke apa ya, lebih ke seni kali ya. Saya jujur ndak terlalu, saya gaptek, gagap teknologi. Ya saya bagaimana saya memanfaatkan orang bisa membantu saya, jadi misalnya kalau untuk email-email, saya minta tolong Mbak saya dapat email, ini tolong bantu ya Mbak Eva ini ini ini gitu lho, paling gitu...

Peneliti : Dialihkan ke karyawan?

Bapak Arief : Saya sudah arah-arahkan gitu lho, jadi harusnya saya memacu seperti itu cuman saya itu sering kayaknya udah terlalu banyak ya, jadi saya sendiri kebetulan nggak minat atau apa ya jadi ya wes tak ineke aja wong saya ya juga ada yang bantu. Ya emang ada kendala juga, kalau pas hari Sabtu Minggu harus jawab email harus tertunda atau apa gitu, kalau kamu tanya ya kriterianya harus sebenarnya ya to, misalnya apa. Lha misalnya soal apa misalnya untuk penggajian staff kan harusnya saya, yang saya lakukan, tapi saya dibantu oleh dibantu oleh Pak Sandy untuk itu. Tolong ini kamu buat apa ya, pokoknya saya akan ngasih apa ya masukan terus dia yang ngerjakan, jadi saya ndak tahu kebetulan gaptek nggak suka otak atik nanti ini pake rumus apa-apa, ndak, ini pokok e ini saya tahu jadi ya udah saya terpenuhi ininya dari job saya. Ya saya orang manajemen ya, saya menggunakan. Saya menggunakan orang yang bisa membantu saya untuk mencapai tujuan. Jadi apa, job saya, gitu.

Peneliti : Bener itu Koh, daripada ndak bisa tapi dipaksain kan malah lama Koh?

Bapak Arief : Iya ndak bisa, jadi misalnya produksi. Misalnya saya yang jelas ndak usah lebaran, saya harus tahu stok bandengnya berapa, ada di simpan berapa itu menjadi tanggung jawab saya, saya juga menggunakan orang-orang kepercayaan saya, tolong ya ini, bandengnya harus size segini, isi segini, tolong jangan bau tanah, gini gini gini. Saya nanti kontrolnya gitu, coba ya

Mbak Pak bagian ini, tolong ini jangan, saya punya berapa untuk lebaran ini. Saya harus punya sambel berapa, lombok yang stok berapa, itu menjadi tanggung jawab saya semua kan. Tapi saya kalau misalnya tanyai ini, Koh resepnya apa ya kalau ini? Ya coba tanya o aja, pokoknya ini itu sekian kilo lombok, gula pasirnya berapa, berapa, terasinya berapa, ya ada di resep situ gitu lho, tapi detail itu. Sorry, semua yang ada itu kita tidak ada rahasia, jadi gini lombok yang ini enak yang ini resep e piye. Kamu tanya sama og sama orang yang buat sambel pasti tahu.

Peneliti : Tapi kalau misalnya dari Om Danielnya sendiri pernah nggak sih Koh kaya bukan menilai sih maksudnya lebih ke Koh Arief, Koh Arief kamu itu harusnya gini gini gini gitu maksudnya?

Bapak Arief : Owh ada-ada, jadi Pak Daniel kan bilang, jujur saya kan belum melakukan, saya ya tadi saya memprioritaskan banyak hal. Misalnya gini, tiba-tiba saya punya planning owh ini harus perpanjang ini, e-billing, e-faktur, kan saya mau nggak mau saya direktornya, lha kadang itu membuat saya yang tadi itu harusnya saya itu mengunjungi misalnya di cabang atau di tempat produksi kami di LIK, di Gatot Subroto. Itu yang belum sepenuhnya saya bisa lakukan. Keberadaan saya itu ya mungkin itu saya juga harus juga bisa lakukan. Itu ya yang Pak Daniel sering pikirkan, nggak bisa lho kalau kita percayakan 100% dengan karyawan, gitu kadang datang gitu, itu mungkin PR saya.

Dalam tahap ini, bisnis keluarga PT. BJE belum menentukan persyaratan kerja posisi kunci. Ketika ditanya mengenai apa kriteria seseorang akan ditunjuk sebagai suksesor, Bapak Daniel menyebutkan bahwa tidak ada syarat yang perlu dipenuhi suksesor hanya saja dari percakapan sebelum-sebelumnya diketahui bahwa pemilihan Bapak Arief sebagai suksesor karena latar belakang pendidikan yang bersangkutan merupakan lulusan ekonomi manajemen yang memahami keuangan, pembukuan, pajak, dan perizinan. Ditambah suksesor sudah memiliki pengalaman kerja sebelumnya.

Dari sini dapat dilihat bahwa kriteria atau persyaratan kerja untuk menjadi suksesor digambarkan dengan kemampuan dan kemauan untuk bekerja di dalam perusahaan. Pendidikan memang menjadi pertimbangan, namun pengalaman kerja menjadi tolak ukur sejauh mana kemampuan seorang suksesor dapat dilihat (Marpa, 2020).

Dengan pemilihan suksesor yang tepat sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan bisnis keluarga dan kesiapan yang memadai dari suksesor akan meningkatkan keberhasilan proses suksesi serta memicu kepuasan pemegang saham dalam hal ini keluarga (Pyromalis & Vozikis, 2009).

4.3.4.3 Tahap *Appraise Individual Performance*

Penilaian kinerja individu dilakukan untuk mengetahui seberapa baik individu memenuhi persyaratan kerja mereka saat melakukan pekerjaan mereka. Kinerja individu mengacu pada prestasi kerja individu yang diatur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan perusahaan (Rothwell, 2010). Penilaian kinerja dilakukan untuk menentukan cara dalam memastikan bahwa individu telah mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang diharapkan.

Tabel 4.13 Tahap *Appraise Individual Performance*

No	Pertanyaan	Key Informan				Kesimpulan
		Bapak Daniel	Bapak Arief	Ibu Eva	Ibu Yuni	
1	Apakah ada penilaian atau analisis kinerja kepada suksesor?	Tidak, bicara-bicara bersama saja.	Tidak ada.	Secara tertulis tidak ada, lisan mungkin yang berani Pak Daniel.	Tidak ada.	Belum ada penilaian terhadap kinerja suksesor hingga saat ini.

Sumber: Data primer wawancara mendalam, 2019

Berdasarkan rangkuman percakapan pada tabel 4.13, diketahui bahwa bisnis keluarga PT. BJE belum melakukan penilaian terstruktur mengenai kinerja suksesor. Hal ini dikarenakan kegiatan operasional perusahaan dilakukan bersama-sama seluruh anggota keluarga. Meskipun penilaian terstruktur belum dilakukan, penilaian kinerja suksesor dilakukan secara lisan oleh Bapak Daniel.

Peneliti : Kalau kinerjanya Pak Arief sendiri ada yang nilai nggak sih Bu?

Ibu Eva : Yang menilai, menilai secara tertulis ya nggak ada.

Peneliti : Secara lisan ada?

Ibu Eva : Lisan ya paling yang berani kan cuma Pak Daniel, yang laen ya maksudnya ya Pak Arief seperti itu ya seperti itulah. Paling ya Pak Daniel. Pak tolong bilang Pak Arief Pak yang ini tolong dicepetin, gitu paling, jangan lama-lama gitu. Kalau kitanya nggak.

Peneliti telah memastikan tentang tidak dilakukannya penilaian kinerja secara terstruktur dari suksesor, Bapak Daniel menjawab bahwa beliau hanya memberikan saran dan masukkan secara lisan kepada Bapak Arief.

Peneliti : Apakah ada penilaian/analisis kinerja pada Koh Arief selama proses suksesi bisnis?

Bapak Daniel : Piye?

Peneliti : Kinerjanya Koh Arief dinilai Om?

Bapak Daniel : Sing nilai sopo?

Peneliti : Misalnya Om nya?

Bapak Daniel : Yo orak, yo ora ono sing nilai... Omongan-omongan tok ngono. Ne ora ngerti enak e piye ngono. Ya sudah, seperti mau mbangun gedung tu manggil ini ini, terus kita bicaraken bareng.

Untuk menuju komitmen suksesti menuju bisnis yang profesional, ada baiknya jika dilakukan penilaian terkait kinerja suksestor untuk menjadi tolak ukur dalam mengidentifikasi kelemahan maupun kelebihan suksestor dalam melakukan pekerjaan dan memecahkan masalah secara efektif (Lado & Wanca-Thibault, 2017). Seperti dikatakan Bapak Arief berikut ini:

Peneliti : Kalau terkait kinerjanya Koh Arief sendiri, ada nilainya nggak sih Koh? Ada penilaian khusus?

Bapak Arief : Ga ada.

Peneliti : Belum ada evaluasi kinerja Koh ya?

Bapak Arief : Jujur ya saya nggak tahu, saya, karena tadi keluarga, kami memang menuju ke profesional ya mungkin nanti ada skor-skor nya juga ya kami pun juga mungkin bisa ada poin-poin. Karena waktu saya di Bank Danamon, tingkatan tadi istilahnya manajemen, bukan manajemen sih. Lebih ke arah kan kami pegang cabang jadi ada penilaian itu. Atasan ke bawahan, bawahan ke atasan. Jadi itu mungkin yang ya ke depan kita bisa ini ya. Diberlakukan supaya kan bisa intropeksi juga jadi misalnya ya kan kaya yang dulu saya nilai saya punya branch manager gini gini gini atau dia juga nilai saya sebagai apa wakilnya sebagai marketingnya. Itu kan juga ada penilaian seperti itu.

Selanjutnya, penilaian kinerja perlu dikomunikasikan kepada suksestor agar ada review analisis pekerjaan sehingga akan membantu mereka memperbaiki daerah mereka yang lemah (Muhammad Faseeh ullah khan, 2013). Dengan begitu performa dari suksestor dapat ditingkatkan dan diperbaiki.

4.3.4.4 Tahap Assess Future Work/People Requirement

Para pengambil keputusan harus mempersiapkan kebutuhan kerja dan kompetensi dengan memprediksi kemungkinan aktivitas kerja, tugas, dan tanggung jawab pada posisi kunci dalam bentuk persyaratan kerja dan kompetensi di masa depan agar sesuai tujuan strategik organisasi.

Berdasarkan rangkuman percakapan pada Tabel 4.14, diketahui bahwa ada keinginan untuk bisnis keluarga dilanjutkan dari generasi ke generasi.

Peneliti : Kalau menurut Bu Eva, ada nggak sih harapannya Pak Daniel untuk generasi misalnya cucu-cucunya untuk meneruskan bisnis ini?

Ibu Eva : Ada. Jadi Pak Daniel kan sekarang sudah mulai mempersiapkan Pak Ariefnya dulu. Ya pokoknya kaya sudah yakin itu, ya penerusnya Arief dulu.

Pada awalnya Bapak Daniel mengatakan tidak menargetkan apa pun kepada generasi penerus untuk melanjutkan bisnis dan menyerahkan semua sepenuhnya kepada anak dan menantunya. Seperti dikutip dalam percakapan berikut ini:

Peneliti : Apa misi atau harapan Om untuk generasi penerus di masa depan?

Bapak Daniel : Orak weruh. Aku rak wes tuo ngko mati lak rak weruh. Terserah anak, aku yo harapan saya mlebu surgo.

Peneliti : Tapi ada keinginan nggak sih Om supaya bisnisnya diteruskan cucu?

Bapak Daniel : Terserah anak saya. Arak di dol nek aku wes mati yo sakarepmu, yo sakarepe. Nopo aku wes mati ndadak mikir bisnis. Bisnis yo tinggal, tinggal rela to yo.

Tabel 4.14 Tahap Assess Future Work/People Requirement

No	Pertanyaan	Key Informan				Kesimpulan
		Bapak Daniel	Bapak Arief	Ibu Eva	Ibu Yuni	
1	Apakah misi atau harapan untuk generasi penerus di masa depan?	Perusahaan menjadi profesional. Anak cucu yang bisa yang pegang.	Perusahaan dijalankan dari generasi ke generasi.	Pak Arief bisa melanjutkan, bisa seperti Tbk sesungguhnya, lebih profesional.	Sepertinya belum, baru ke anaknya.	Incumbent ingin bisnis dilanjutkan dari generasi ke generasi secara profesional. Persiapan baru pada anak menantu.
2	Apakah tuntutan eksternal yang dihadapi perusahaan?	Toko semakin banyak.	Tren yang ada di lapangan.	Kebijakan pemerintah tentang parkir.	Variasi produk semakin banyak, larangan parkir.	Segi ekonomi: persaingan semakin ketat, perkembangan tren variasi produk. Segi kebijakan pemerintah: keterbatasan lahan parkir.
3	Bagaimana perusahaan menghadapi tuntutan eksternal tersebut?	Dihadapi, terus berubah, berubah, berubah.	Mengikuti tren dengan mengadopsi filosofi A-T-M.	Untuk tantangan dari luar: mengikuti aturan pemerintah. Dari dalam: memegang prinsip kasih.	Mengembangkan produk, terus inovasi. Untuk parkir kita membuka toko baru di Pamularsih.	Terus berubah mengikuti perkembangan produk dan berinovasi dengan mengadopsi filosofi kasih dan A-T-M.
4	Bagaimana perusahaan menentukan persyaratan kerja masa depan bagi suksesor?	Tidak ada.	Belum ada.	Belum dilakukan.	Tidak ada.	Perusahaan belum mengidentifikasi persyaratan kerja masa depan bagi suksesor.

Sumber: Data primer wawancara mendalam, 2019

Tapi setelah beberapa kali melakukan percakapan, akhirnya Bapak Daniel mengungkapkan keinginannya kepada generasi penerus untuk mempertahankan keberlanjutan bisnis keluarga. Untuk mencapai keinginan ini, beliau ingin agar usaha menjadi lebih terbuka dengan bercermin dari usaha lain dalam memilih penerus. Seperti dikutip dari hasil percakapan dengan Bapak Daniel berikut ini:

Bapak Daniel : Yo... Cucu saya masih sui... masih universitas... Ben anak saya rak wes gedhe-gedhe, lha nanti rak bisa ngomong sendiri... Makane rak saya mempersiapkan segala hal, ne iso rak digawe profesional, sehingga nantinya sampai siapa pun itu, sampai buyut sampai cicit-cicit dan sebagainya... Ne profesional lak jelas, tapi angel.

Peneliti : Kenapa Om?

Bapak Daniel : Saya tidak mengharapkan bisa. Itu teori ya, tapi praktek sangat... yo angel.

Peneliti : Jadi ingin dikelola generasi berikutnya dalam keluarga?

Bapak Daniel: Ya, saya kepingin, opo jenenge, saya sudah mulai bicara, bagaimana kalau nantinya itu tambah gedhe. Saya lihat Djarum tu lak bagus sekali. Djarum tu rak semua dilibatkan, tapi anak putu sing memang bisa pegang, jadi karyawan, yang ndak cuma dapat bagian. Karena kalau semua megang, contohnya tu, contohnya kayak Tensindo... Tensindo tu lak mbiyen temen saya, tenes, sudah meninggal tu. Tensindo tu lha tu totok, totok itu sing pake tu anak e lanang, anak lanang limo, anak e wedok 2. Anak e wedok ndak ikut-ikut. Anak e laki tu 5 permulaan waktu tahun kui lak belum ada pabrik koco tu, dia import dari Rusia... gawe pabrik gulo mbarang, gawe bola tenes mbarang jadi nek maen bola tenes rak tau mbayar. Saya tau, akhirnya pecah, karena organisasinya ndak bagus, masing-masing pegang perusahaan e orak tau meeting, geger terus akhire pecah, untung-untung ora ono sing ditahan dipenjara mbarang, itu kejelekannya. Nek ini lha orak, nek saya punya pingin tak usahaken kayak Djarum...

Peneliti : Yang dilibatkan yang seluruh anggota keluarga tapi dibagi?

Bapak Daniel : Jadi yang bisa kerja, kerja dibayar, sambil mimpin ngambil orang luar, nek anak putu disekolahke nang luar negeri, semua dikasih jatah keuntungan, itu cara

bagus. Itu yang cita-cita saya, nek kabeh nyekel gejer, Tensindo tu, perusahaan. Semua merasa pingin aku semua kuoso, nek sing Djarum sing ndak mampu dites sudah, tapi semua dapat bagian, nek kowe arak ngadeke pabrik dewe, ngadeke pabrik obat dewe rakpopo, tapi intinya yang ini ni ndak, orak melu-melu

Saat peneliti menegaskan informasi tentang keinginan Bapak Daniel untuk mempertahankan bisnis dari generasi ke generasi, berikut jawaban Bapak Arief:

“... kami komit untuk itu bisa dijalankan dari generasi ke generasi ya, jadi saya pikir meskipun mungkin nggak terucap Pak Daniel, ya kepengennya semua yang nglajutin ya berkecimpung atau untuk melanjutkan ini”

Keterlibatan generasi berikutnya dalam bisnis keluarga tidak mewajibkan cucu-cucu Bapak Daniel untuk meneruskan bisnis. Seperti dikutip dalam percakapan berikut ini:

Peneliti : Tapi ada nggak sih Koh kaya misalnya, supaya anak Koh Arief ini tahu Om Daniel kan pengennya generasi berikutnya kaya misalnya melibatkan dalam bisnis?

Bapak Arief : Kami, cuma saya berprinsip juga karena anak saya kan masih sekolah, jadi saya nggak seperti orang tua juga yang mengajarkan, bukan nggak intens, tapi artinya gini lho dia, biarlah anak-anak saya juga menikmati masa mudanya, artinya dia juga seperti ini Jason ni, di berlibur dia. Ya saya pikir ya sudah, nikmati dulu liburan, pada saatnya nanti dia belajar seperti juga kembali kuliah lagi gitu. Jadi ya kecuali dia emang benar-benar dah selesai sekolah ya. Jadi kalau dia masih sekolah, saya punya prinsip. Ya dia, ya saya ceritain saja untuk ini ya, tapi untuk bahwa nongkrongin gitu ya belum, cuma saya kan kasih filosofinya tu, ini nanti kalau nerusin ya berharap bisa ya tadi melihat cerminan dari Engkongnya, Papahnya, seperti itu.

Peneliti : Nggak dipaksa tapi kalau mau ikut ya nggak papa ya Koh?

Bapak Arief : Ya, kalau saya sih gitu prinsipnya ya. Karena buat saya mengalir aja kok. Karena kalau sesuatu itu, sorry kamu denger nggak perusahaan yang segitu besar punya anak cuma dua misalnya, dia nggak mau nerusin, nggak tau kenapa. Nggak tau dia ini entah

kenapa, cuman yang penting itu kan jiwanya apa yang ini kan.

Untuk mempersiapkan suksesor yang potensial dan mampu mempertahankan keberlanjutan bisnis keluarga, perusahaan perlu mengidentifikasi dan menghadapi tuntutan dari lingkungan eksternal dari dua segi. Pertama dari segi ekonomi yaitu semakin banyak usaha sejenis dan perkembangan tren produk yang lebih bervariasi. Kedua dari segi kebijakan pemerintah yaitu larangan parkir yang mengarah pada keterbatasan geografi.

Seperti dikutip dalam percakapan dengan Bapak Daniel berikut ini:

“Toko makin akeh, ora popo, yo kita terus bikin aja. Terus berubah berubah berubah. Dulu banget tu pernah bikin bakpao, terus mandek dulu, sekarang kemarin nyicipi bakpao, coba ngawe meneh, dadi. Tapi sing laris lak Dyriana, saya punya pegawai nama e Yuniah tak gowoke bakpao sak semarang kabeh tak takoni, ni lho iki menurut wong-wong sing paling enak kie. Ki kowe ngawe ki harus luhih enak. Dadi, keliling sak Semarang deen sing tak kon ngoleki tepung kabeh, ngebel Jakarta kok iso ngawe luhih empuk piye. Nyoba dadi 3 hari opo piro, dadi. Goleke lemari dan bakpao tu tidak pikir ndhisik paling rame sini ternyata kalah mbek Dyriana. Tak belike lemari sama istri. Saya punya tu tak nggo, Dyriana tak beleke. Orak eman-eman, aku tuku sembilan juta lima ratus tak tuku, saya ndak eman. Saya tu paling rak eman-eman nek tuku alat-alat”

Demi menghadapi tuntutan eksternal tersebut, perusahaan perlu melakukan perubahan terus-menerus dengan mengikuti perkembangan tren, dan terus berubah berubah berubah, serta memperluas lokasi pasar dengan membuka cabang. Namun dalam menghadapi hal tersebut dengan tetap mempertahankan filosofi Bapak Daniel yaitu prinsip kasih dan sistem A-T-M dalam mengelola bisnis seperti dijelaskan Bapak Arief berikut ini:

“Ya tadi, membaca tren-tren yang ada aja. Mungkin Pak Daniel dah cerita belum, kami radak menganut, ya menganut gitu lho, sistem A-T-M, A-T-M itu singkatan dari “Amati-Tiru-dan-Modifikasi”. Jadi kami mengamati tadi kan saya sudah cerita ini kan dah ngomong lagi

musim brownies kukus, lagi musim rainbow cake, terus cupcake, ya kami ngikuti, terus tren nya apa kami coba. Kami di Jakarta ada punya roti itu isinya daging enak gitu, terus, modifikasi jadinya roti bandeng itu. Jadi trennya apa yang ada, ya kami tiru dengan kembali ke mind business kita kan bandeng, mau roti ya kita kembangin begitu”

Untuk menghasilkan suksesor yang mampu menghadapi tuntutan tersebut, perusahaan belum menetapkan syarat-syarat khusus yang perlu dimiliki dan dipersiapkan oleh suksesor di masa depan dalam mengatasi perubahan yang cepat dan terus-menerus terjadi, termasuk ringkasan aktivitas, tanggung jawab, dan tugas (Erdem & Baser, 2010; Schleppehorst & Moog, 2014; Wah, 2010).

4.3.4.5 Tahap Assess *Future Individual Potential*

Bisnis keluarga PT. BJE tidak menetapkan kriteria atau persyaratan kerja di masa depan, sehingga pastinya perusahaan juga belum menetapkan suatu proses untuk menilai potensi untuk melakukan perubahan atau perpindahan kerja di masa depan. Pelaksanaan suksesi dilakukan tanpa perencanaan perkembangan suksesor, perkembangan dilakukan begitu saja dan mengalir tanpa ada target yang harus dicapai sehingga belum terpikirkan untuk menentukan apakah individu dapat mengambil posisi yang lebih tinggi atau perlu meningkatkan pengetahuan teknis.

Berdasarkan rangkuman percakapan pada tabel 4.15, kelompok *star* dinilai paling sesuai dengan potensi suksesor saat ini, karena kinerja suksesor selama bergabung dalam bisnis perusahaan memberikan dampak positif bagi pengelolaan bisnis perusahaan. Seperti dikutip dalam percakapan berikut ini:

Tabel 4.16 Tahap Assess *Future Individual Potential*

No	Pertanyaan	Key Informan				Kesimpulan
		Bapak Daniel	Bapak Arief	Ibu Eva	Ibu Yuni	
1	Bagaimana potensi dan kinerja suksesor untuk meneruskan bisnis keluarga?	Arief menurut saya yang paling bagus dan paling mampu.	Saya satu-satunya yang tinggal di Indonesia.	Manajemennya bagus tetapi tekniknya kurang.	Pak Arief bagus si kinerjanya terutama dalam pembukuan dan keuangan.	Suksesor memiliki potensi dan kinerja yang baik.
2	Apakah suksesor masih perlu pelatihan atau pengembangan?	Orang harus selalu latihan, belajar, dan berubah.	Sampai saat ini pun harus belajar.	Seperti kata Pak Daniel, dalam hidup kita harus terus belajar dan berubah. Begitu pun dengan Pak Arief.	Iya masih.	Dalam menjalani kehidupan, setiap manusia harus selalu belajar dan berlatih.

Sumber: Data primer wawancara mendalam, 2019

Peneliti : Bagaimana potensi suksesor saat ini? Apakah saat ini potensi dan kinerjanya tinggi atau rendah? Dalam hal apa?

Bapak Daniel : Arief lak lulusan manajemen, jadi dia bisa ngatur keuangan baik sehingga bisa menuju profesional.

Potensi yang tinggi dari suksesor ini didukung oleh kinerjanya yang tinggi dalam mengelola bisnis keluarga. Seperti dikutip dalam percakapan berikut ini:

Peneliti : Dari semua anak-anak sama menantu pak Daniel, berarti koh yang paling memahami bisnis sini ya koh? Karena yang paling lama disini, jadi yang paling menguasai ya yang paling memahami seluk-beluk perusahaan ini?

Bapak Arief : He e mau gak mau saya harus seperti itu karena saya kan sebagai direktur, meskipun tadi dari awal saya bilang saya sampai saat ini pun harus belajar mengenai tadi produk kan. Meskipun saya gak tau, tapi, meskipun saya begini, misal kayak bakery gitu ya, saya gak tau komposisinya apa yang jelas kita kan sering aduh buka ni gini-gini, yuk kita survey, kita akan compare, kita akan mempelajari dalam perkembangan bakery seperti apa. Ya saya ikut menentukan kayaknya trend nya tu lho gini atau apa ini tu kayaknya, kurang cantik gini misalnya display produknya atau apa. Jadi saya tinggal instruksiin aja gitu lho, meskipun saya nek suruh buat, saya komposisinya saya gak bisa. Tapi saya harus bisa bahwa coba dihitungkan roti ini supaya bisa misale gini kita gak ngelawan. Kita jujur, kita gak punya bakery ini middle low, artinya gak bisa kayak misalnya excellent, kayak swiss gitu, kita pasti orang membandingkan. Oh Dyriana masih mahal Dyriana. Nah pasti gak masuk, nah bagaimana caranya suatu produk itu tetep cantik, tetep kualitasnya kaya Swiss tapi harganya terjangkau. Kalau dibilang serba tau ya mau gak mau karena tanggung jawab saya, karena misalnya gini saya mengembangkan, yang terakhir kan kami buka di Prof. Hamkan Ngaliyan, itu pun kami, saya bertanggungjawab terhadap pengembang wilayah itu, misalnya punya cabang ya kan? Kan menyediakan sumber dayanya, harus nyiapin bangunannya, sumber dayanya, gimana ini kan saya harus meper-ini dengan orang-orang. Ini.

Peneliti : Kalau menurut Bu Yuni, perannya Pak Arief dalam bisnis bagaimana?

- Ibu Yuni* : Ya, cukup besar sih. Karena Pak Arief kan ngurusin bagian keuangan juga ya, terus untuk urusan ke pajak-pajaknya itu Pak Arief.
- Peneliti* : Kalau Pak Arief lebih ke komunikatif gitu ya Bu?
- Ibu Yuni* : Iya, kalau Pak Arief kan jarang di sini, yang sering ketemu Pak Daniel kan kita, Pak Arief kan jarang disini ya, kalau Pak Arief dateng gini, langsung masuk ke ruangnya sendiri, ke kantornya, Pak Arief tuh lebih banyak berhubungan dengan yang bagian keuangan.
- Peneliti* : Pembukuan gitu-gitu ya Bu?
- Ibu Yuni* : Heem, kalau ke keuangan ke pajak, tuh lebih ke dia sama Pak Arief. Kalau kita yang di lapangan lebih dekatnya sama Pak Daniel.
- Peneliti* : Menurut Bu Yuni nih, idealnya seorang suksesornya, maksudnya penggantinya Pak Daniel itu, kurangnya di Pak Arief itu apa?
- Ibu Yuni* : Apa ya.. Bedanya kalau Pak Daniel tu orangnya walaupun sudah tua, pagi itu lho sudah sampai sini. Nanti istirahat sekitar malam sudah sampai sini, jadi yang bener-bener ngopeni-lah istilah e ya. Karena pak Daniel kan merasakan dia dari awal, dari nol ya seperti itu. Jadi lebih perhatian istilah e.
- Peneliti* : Lebih ini karakternya Pak Daniel sama Pak Arief gimana Bu?
- Ibu Yuni* : Aduh piye ya, ya itu tadi, saya sampaikan. Pak Arief tu orangnya baik, orangnya juga ngemong, cuma karena kesibukan dan waktunya untuk ketemu karyawan biasanya cuma nek pas meeting-meeting aja ya. Kalau di lapangan gini jarang, mungkin untuk ke produksi atau apa itu, jarang. Beda sama Pak Daniel, kalau Pak Daniel kan karena nggak ngurusin apa-apanya, urusannya karena dia fokus ke karyawan, jadi kadang ya muter. Ya nanti pengen ke toko ke toko, pengen ke Dyrana ke Dyrana. Ke gereja ke gereja, pengen ke sekolah, ke sekolahan gitu.

Meskipun memiliki potensi yang tinggi untuk menjadi penerus, tetapi Bapak Arief sebagai suksesor masih perlu belajar dan berlatih terus menerus untuk mempersiapkan kepemimpinannya. Seperti dikutip dalam percakapan berikut ini:

- Peneliti* : Masih butuh latihan gitu ga si Om? Maksudnya, Om masih perlu memberikan latihan?
- Bapak Daniel* : Lho... Orang hidup selama hidup ya harus selalu latihan... Keliru... Nek ora latihan ora hidup. Saya

selama ini tetep masih full latihan, masih belajar, masih berubah.

Dalam mengelola bisnis, seorang pemimpin harus memandang diri mereka sebagai pembelajar seumur hidup. Perlu ada komitmen kuat untuk belajar dari diri sendiri dan orang lain dalam menghadapi tuntutan bisnis yang semakin ketat (Tirdasari & Dhewanto, 2020; Wah, 2010).

4.3.4.6 Tahap *Close The Developmental Gap*

Tahap ini dilakukan untuk memastikan bahwa tingkat pengetahuan, pemahaman, pengalaman, dan keahlian dari suksesor sesuai dengan harapan dan membantu menetapkan peran dan tanggung jawab calon penerus saat ini dan di masa depan serta memberikan kenyamanan kepada pemilik perusahaan keluarga sekarang.

Berdasarkan rangkuman percakapan pada Tabel 4.16, diketahui bahwa PT. BJE belum mempersiapkan rencana pelatihan, pendidikan, dan pengembangan khusus yang akan diberikan kepada suksesor. Pelatihan terencana, pendidikan, dan pengembangan kepemimpinan suksesor diperoleh dari tempat kerjanya sebelum bergabung dengan bisnis keluarga PT. BJE. Seperti dikutip dari hasil percakapan dengan Bapak Arief berikut ini:

“...Ndak kalau saya itu saya sorry bukan untuk dilatih juga, saya untuk pelatihan-pelatihan juga waktu di Danamon dapet kan jadi pendidikan apapunlah dari manajemen, dari cara nanganin kredit macetlah, nanganin apa dah dapet...”

Tabel 4.16 Tahap *Close The Developmental Gap*

No	Pertanyaan	Key Informan				Kesimpulan
		Bapak Daniel	Bapak Arief	Ibu Eva	Ibu Yuni	
1	Adakah pelatihan terencana, pendidikan, dan rencana pengembangan yang disiapkan perusahaan untuk suksesor?	Tidak ada.	Tidak, untuk pelatihan dan pendidikan manajemen diperoleh dari pengalaman kerja sebelumnya.	Tidak.	Tidak ada.	Belum disiapkan pelatihan terencana, pendidikan, dan rencana pengembangan untuk suksesor.
2	Bagaimana suksesor disiapkan untuk mengambil alih kepemimpinan?	Memberi kesempatan untuk bicara sehingga dapat mendidik mereka. Diajari untuk melihat, menunggoni, dan mau berubah. Memberikan pengarahan-pengarahan melalui general meeting.	Saya belajar manajemen keluarga dengan memahami keinginan dan berdiskusi dengan Bapak Daniel.	Melihat teladan dan mengamati keseharian Bapak Daniel. Jika tidak ada acara, Pak Arief setiap hari datang ke kantor dan mengobrol dengan Bapak Daniel.	Oleh Bapak Daniel diajari cara untuk memutuskan sesuatu dan cara mengerjakannya.	Pelatihan diberikan langsung oleh Bapak Arief dengan memberikan pengarahan, berdiskusi, memberikan teladan, dan memberikan kesempatan untuk membuat keputusan.
3	Bagaimana kesiapan, ketersediaan, dan kemampuan suksesor untuk menerima	Yang menjalankan Arief. Sudah bisa mengatasi semua dengan dibantu staf.	Dari awal sudah berkomitmen, siap nggak siap dan harus siap.	Sudah siap karena dari dulu di sini dan yang tahu seluk beluk perusahaan. Tapi belum bisa	Siap, tapi belum bisa jika dibandingkan dengan Bapak Daniel.	Suksesor sudah siap mengambil alih bisnis karena dapat mengatasi semua masalah. memang berkomitmen, dan

tanggung jawab mengisi posisi kunci?			menyamai kemampuan Pak Daniel.	memahami seluk beluk perusahaan. Namun jika dibandingkan dengan Bapak Daniel masih perlu waktu.
--------------------------------------	--	--	--------------------------------	---

Sumber: Data primer wawancara mendalam, 2019



Dalam menjembatani dan menutup kesenjangan kemampuan (*grooming successor*) yang dibutuhkan suksesor sebelum mengambil alih pengelolaan bisnis keluarga PT. BJE di masa depan, persiapan dilakukan melalui proses *coaching* yang melibatkan Bapak Daniel dan Bapak Arief. Di sini peneliti melihat proses *coaching* di bisnis keluarga ini bersifat alami, karena Bapak Daniel dan Bapak Arief mengatakan bahwa selama ini tidak ada program-program terstruktur melalui proses-proses yang formal. Bapak Daniel memberikan pelatihan melalui pengarahan-pengarahan saat rapat, diskusi, dan kesempatan kepada Bapak Arief untuk mengelola segala sesuatunya sendiri, dan bila mengalami kesulitan baru Bapak Daniel akan membantu karena pemilik masih bisa mengontrol perkembangan calon penerus perusahaan keluarga.

Tidak hanya mengajari seluk-beluk bisnis tetapi juga bagaimana melihat hal-hal sesuai dengan prinsip nilai kebenaran apa yang benar atau salah dan apa yang diterima dan apa yang lebih baik sehingga memiliki visi yang sama (Bizri, 2016; Marpa, 2020). Seperti dikutip dari hasil percakapan dengan *key informan* terkait dengan pelatihan yang diberikan kepada suksesor berikut ini:

Bapak Daniel : Lho, jadi sekarang sudah mulai, jadi misal e kalo kaya ngene tu dia ngikuti saya terus ne ngeki ceramah.. sekarang sudah mulai saya cul ke sama Eva itu biasane... terus ne mimpin-mimpin terus rak karep emang.. yo mergo aku sing paling tuo yo, de'e biasane.. yo biasane kan saya memberi dia kesempatan untuk bicara. Misalnya saja, ono masalah, saya tahu, kadang-kadang saya ndak omong, tak nengke wae.. biar berkembang sek wae orang-orang, itu untuk mendidik mereka-mereka tu bisa tahu carane.. mereka-mereka ga bisa, mereka kerepotan, ya saya yang ngganti. Contohnya sekarang, restoran saya, Elrina ki mbiyen sing nyelesaike sopo yo. Pak Arief pernah,

Sandy, tapi ketoe o dia ngalami kesukaran. Sekarang saya ngambil alih

Bapak Arief : Kalau di sini terus terang tadi, saya belajar bahwa manajemen keluarga itu kan beda dengan profesional ini ya. Jadi saya memang terus terang mengolah apa yang Pak Daniel mau itu dalam bentuk yang tadi 'profesional' itu gimana dan kebetulan Pak Daniel itu kan orang yang bisa diajak untuk berdiskusi untuk ini gitu lho, meskipun itu tadi ada beberapa kok ini prinsip kok aku ndak ini ya? Saya bisa, cuma syukur kan Pak Daniel sendiri kan bilang 'aku ingin profesional', ada orang yang mungkin generasi seperti seumur Pak Daniel ndak mau. 'Enak ae kamu merubah-rubah, aku ngerintis ini aku og, ngapain kamu mesti apa gitu'. Kan nggak gitu

Ibu Eva : Kalau itu ya langsung jalan aja. Nggak pernah yang gini-gini, nggak, jadi mungkin Pak Arief juga melihat dari teladannya aja, sehari-hari sampai bisa mengerti Pak Daniel seperti ini, Pak Arief seperti ini. Kalau ada masalah seperti ini ya jalannya, alurnya harus seperti ini, karena melihat dari keseharian. Jadi Pak Arief mengamati Pak Daniel seperti apa

Ibu Yuni : Itu mulai saat ini juga sudah dipersiapkan kok semuanya. Semua sudah dipersiapkan sama Pak Daniel. Jadi diajari cara memutuskan sesuatu, tuh seperti apa. Terus cara mengerjakan apa gitu, sudah diajari sama Pak Daniel

Diketahui bila Bapak Arief sudah siap mengambil alih kepemimpinan perusahaan. Selain telah berkomitmen untuk bertanggung jawab sejak awal bergabung dengan perusahaan, Bapak Arief juga merupakan sosok yang paling memahami seluk beluk perusahaan, meskipun bila dibandingkan dengan Bapak Daniel masih perlu latihan untuk menyamai kemampuan beliau yakni agar lebih dekat dengan karyawan.

Peneliti : Kalau menurut Bu Eva, pemilihan Pak Arief tu gimana sudah tepat atau sudah sesuai sama yang diinginkan Pak Daniel?

Ibu Eva : Kalau tepatnya, tepat karena satu nggak ada yang lain selain Pak Arief ini tok, ya itu tadi mungkin kalau orang kan nggak sempurna ya ada kekurangannya, kalau Pak

Arief kan nggak begitu ngerti tentang teknis gitu sedangkan Pak Daniel suka banget sama teknis.

Kadang itu yang nggak cocoknya di situ. Pak Daniel sudah bisa berpikir sampek di sini, Pak Arief masih belum, gitu. Jadi Pak Arief masih harus dibantu yang lain. Ya, kalau menurut saya ya sudah tepat ya, Pak Arief aja.

Peneliti : Jadi kalau secara teknisnya Pak Arief masih dibantu sama staf gitu ya Bu ya?

Ibu Eva : Heem.

Dalam mengatasi semua hal tentang pengelolaan bisnis perusahaan, untuk kesenjangan kemampuan yang dimilikinya, Bapak Arief dibantu oleh staf, seperti dikutip dari hasil percakapan dengan Bapak Daniel berikut ini:

Peneliti : Berarti sudah benar-benar siap (jadi penerusnya Om) gitu ya?

Bapak Daniel : Bisa. De'e nek ora ono saya, ngatasi semua bisa. Apa saja bisa de'e, dibantu staf e lho.

Adanya metode kepemimpinan atau *role model* seperti program mentoring, kebijakan atau prosedur yang berorientasi untuk mentrasfer pengetahuan dari incumbent kepada suksesor dapat menghadapi tantangan bisnis yang semakin ketat (Cummings-white & Diala, 2013; Ma & Tsui, 2015; Tirdasari & Dhewanto, 2020; Woodfield & Husted, 2017).

4.3.4.7 Tahap Evaluate The Succession Planning Program

Untuk mengetahui apakah proses suksesi berdampak positif pada bisnis keluarga PT. BJE, maka perlu dilakukan tahap evaluasi perencanaan suksesi untuk menilai bagaimana kinerjanya dan berapa banyak nilai ditambahkan ke bisnis dengan adanya suksesi ini. Berikut adalah pernyataan dari para *key informan* yang diringkas sebagai berikut:

Tabel 4.17 Tahap *Evaluate The Succession Planning Program*

No	Pertanyaan	Key Informan				Kesimpulan
		Bapak Daniel	Bapak Arief	Ibu Eva	Ibu Yuni	
1	Apakah dilakukan evaluasi terhadap proses suksesi di bisnis keluarga?	Tidak ada.	Belum.	Tidak ada.	Tidak ada.	Belum dilakukan evaluasi terhadap proses suksesi pada bisnis keluarga.
2	Bagaimana perubahan kinerja perusahaan yang dilakukan suksesor?	Tidak ada, karena pekerjaan dilakukan bersama-sama dengan seluruh karyawan terpercaya.	Perubahan tidak dilakukan sendiri tapi melibatkan karyawan dan keluarga.	Semua anggota keluarga terlibat dalam pengelolaan bisnis, tapi tanggung jawab tetap pada Bapak Arief yang berkordinasi dengan Bapak Daniel.	Nggak kelihatan sih, karena semua kerjaan dilakukan bersama-sama.	Perubahan kinerja perusahaan tidak hanya dilakukan oleh suksesor sendiri tetapi melibatkan karyawan dan keluarga.

Sumber: Data primer wawancara mendalam, 2019

Berdasarkan rangkuman percakapan pada Tabel 4.17, bisnis keluarga PT. BJE belum melakukan tahap evaluasi terhadap pemilihan Bapak Arief sebagai suksesor perusahaan. Tidak adanya tahap evaluasi terhadap kinerja suksesor dikarenakan dalam perkembangannya, perusahaan tidak hanya bergantung pada Bapak Arief seorang sebagai suksesor tetapi juga mengikutsertakan seluruh keluarga dan karyawan terpercaya untuk bekerja sama dalam pengelolaan bisnis perusahaan. Seperti penuturan Bapak Daniel yang membahas kontribusi Bapak Arief bagi perusahaan berikut ini:

“Lho orak keno, ngerjake bareng maju bareng yo orak keroso nopo. Dan tenaga e kita sudah punya tenaga kita sudah ada sing Yuni, Venny, kita punya orang-orang yang bisa dipercaya. Ini yang dipusat kita punya orang-orang yang bisa dipercaya, terus di belakang, produksi Dyriana tu punya orang-orang dipercaya, telu. Yo iso jalan terus. Ono masalah-masalah sedikit-sedikit itu rak popo. Masalahnya selesaiken. Orang hidup itu pasti punya masalah. Nek rak nduwe masalah yo mati”

Penuturan Bapak Daniel dikuatkan oleh pendapat Bapak Arief yang mengatakan bahwa proses suksesi mengalir begitu saja tanpa adanya tuntutan untuk mencapai target tertentu yang tidak hanya dilakukan oleh suksesor sendiri tetapi juga seluruh anggota keluarga dan karyawan sehingga perubahan yang terjadi sejak suksesor bergabung merupakan hasil kerja bersama-sama. Seperti penuturan Bapak Arief berikut ini:

“Seperti saya katakan tadi, saya dibantu oleh Mbak Eva, Pak Sandy dan Bu Yuni untuk yuk sama-sama gimana kita mengelola bisnis ini sebaik mungkin supaya bisa lebih baik lagi. Dan Pak Daniel pun juga masih terlibat dalam bisnis ini. Jadi saya gak pernah bilang karena saya, saya merasa gak seperti itu. Ya ini mengalir aja gitu lho, mengalir dalam arti oya kesulitan pada saat itu saya ngurus pajaknya itu perorangan, Aduh ternyata aturan pajaknya gini-gini kan, terus kita godog-godog, sehingga ini ini ini kita bikin. Mengalir e begitu aja

ya. Ini kan proses panjang kan setelah saya hampir 20 tahun ada di sini kan seperti itu”

Namun dari hasil pengamatan terlihat bahwa peran suksesor dalam bisnis keluarga PT. BJE membawa perubahan yang lebih baik dimana dalam pengelolaan pembukuan dan keuangan, serta perpajakan perusahaan menjadi lebih profesional dikarenakan suksesor yang menguasai bidang tersebut.

Peneliti : Bagaimana perkembangan bisnis saat ini?

Bapak Arief : Otomatis saat ini memang ada beberapa yang gitu, jadi setelah kami perbaiki sistemnya, manajemennya, SDM ya sudah, Pak Daniel pun juga harus ngikutin, ndak bisa lho SD karena akan sulit, karena orang SD terus kepemimpinane ya to. Akan sulit. Lha itu kan juga buat saya agak lama meyakinkan Pak Daniel, Pak Daniel juga mau mengerti. Dulunya sulit buat kami, ngapain kepala toko harus sarjana ya to, coba yang ada, lama-lama kita meyakinkan nggak bisa, ya kita harus pakai orang yang sarjana, meskipun saya itu nggak semua. Ya saya nggak gini juga, dia istilahnya ‘kamu itu sarjana SI psikologi atau apa kadang kalau pekerjaan itu nggak se-apa dengan orang yang punya pengalaman’. Lha itu memang saya harus membuktikan, maksudnya harus benar-benar ada pelatihan-pelatihan, pengembangan, jiwa kepemimpinan nggak bisa dari sekolah aja ya, dari memang bakat, minat dari orang tersebut gitu lho, jadi kembali lagi ke tadi pertanyaannya, jadi justru kami yang merumuskan. Kalau Pak Daniel punya prinsip ini, saya pikir saya takut gini, oya karena Om Daniel ngasih anak menantu, ndak gitu, jadi memang kami justru yang merumuskan visi-misinya apa gitu lho

Penting untuk memiliki rencana strategis untuk suksesi bagi generasi berikutnya sehingga visi yang dimiliki orang tua untuk masa depan bisnis mereka tersampaikan kepada anak-anak. Dengan mengevaluasi tingkat proses suksesi, maka dapat diketahui dan disusun proses transisi posifif dan tingkat persiapan mengacu pada tingkat dimana penerus memiliki keterampilan bisnis, kemampuan manajerial, pengetahuan perusahaan, dan sifat sikap yang diperlukan untuk

mengelola bisnis dengan sukses (Ghee et al., 2015). Dengan adanya perencanaan formal, jika visi tidak sama, ada kesempatan untuk menemukan solusi dan mengupayakan perubahan (Berent et al., 2009; Hanson, 2014) .

4.3.4.8 Checklist Pelaksanaan Suksesi *Seven-Point Star Model* pada PT. BJE

Untuk menilai seberapa besar pelaksanaan suksesi *Seven-Point Star Model* yang telah dilakukan bisnis keluarga PT. BJE, peneliti melakukan checklist dengan menggunakan beberapa indikator yang ditunjukkan pada Tabel 4.19 berikut ini:

Tabel 4.18 Checklist Pelaksanaan Suksesi *Seven-Point Star Model* pada PT. BJE

No	Tahapan	Indikator	Pelaksanaan
1	Tahap <i>Make The Commitment</i>	a. Suksesor berkomitmen untuk menjalankan bisnis keluarga	✓
		b. Suksesi dideskripsikan secara tertulis	✗
2	Tahap <i>Assess Present Work/People Requirement</i>	c. Posisi kunci untuk suksesor sudah ditetapkan	✓
		d. Ada persyaratan kerja yang harus dipenuhi suksesor	✓
3	Tahap <i>Appraise Individual Performance</i>	e. Adanya penilaian kinerja suksesor	✓
		f. Adanya penilaian kinerja suksesor secara tertulis, terstruktur, dan jelas	✗
4	Tahap <i>Assess Future Work/People Requirement</i>	g. Adanya perencanaan yang ingin dicapai suksesor	✓
		h. Adanya persyaratan kerja yang harus dipenuhi suksesor di masa depan	✗
5	Tahap <i>Assess Future Individual Potential</i>	i. Ada penilaian terhadap perkembangan suksesor dalam memenuhi persyaratan kerja di masa depan	✓
6	Tahap <i>Close The Developmental Gap</i>	j. Ada proses bimbingan dari incumbent kepada suksesor	✓
		k. Ada program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan formal kepada suksesor	✗
7	Tahap <i>Evaluate The Succession Planning Program</i>	l. Adanya evaluasi program suksesi	✗
		m. Pengelolaan manajemen perusahaan berubah menjadi lebih baik sejak suksesor terlibat	✓
Prosentase pelaksanaan suksesi		melakukan 8 dari 13 indikator	61,54%

Dari tujuh tahapan proses suksesi *Seven-Point Star Model*, PT. BJE sudah berusaha menjalankan tahapan pemilihan penerus bisnis sebanyak 61,54%.

4.3.5 Hubungan Nilai-nilai Konfusianisme dan Tahapan Suksesi *Seven-Point Star Model*

Penelitian ingin memadukan nilai-nilai konfusianisme yang universal dengan tahapan proses suksesi yang modern dalam pengambilan keputusan suksesi dalam penelitian ini. Peneliti berusaha melihat secara empirik nilai-nilai tersebut saling memperkuat model suksesi *Seven-Point Star Model* (Rothwell, 2010) yang digambarkan dalam Tabel 4.20 berikut ini:

Tabel 4.19 Hubungan Nilai-nilai Konfusianisme dan Tahapan Suksesi *Seven-Point Star Model*

No	Tahapan	Aktivitas di Lapangan	Kaitan dengan Lima Nilai Kebajikan Konfusianisme
1	Tahap <i>Make The Commitment</i>	Komitmen sudah muncul sejak Bapak Arief menikah dengan putri pertama Bapak Daniel dan langsung memutuskan bergabung dengan bisnis	Bapak Arief diuji kesetiannya kepada mertua dengan mewujudkan harapan Bapak Daniel melanjutkan bisnis keluarga Bapak Arief diuji karakternya dalam menghargai keinginan Bapak Daniel untuk melanjutkan bisnis keluarga Bapak Arief diuji kesopannya dalam menghormati keputusan Bapak Daniel
2	Tahap <i>Assess Present Work/People Requirement</i>	Posisi Bapak Arief awalnya dibagian keuangan kemudian di tetapkan dibagian penting sebagai direktur untuk mengelola dan mengatur manajemen, pajak, SDM	Bapak Arief diuji keberanian dan kebijaksanaannya dalam mengelola bisnis dan membuat keputusan Bapak Arief diuji kepercayaannya dalam memenuhi tanggung jawab yang diberikan kepadanya
3	Tahap <i>Appraise Individual Performance</i>	Bapak Daniel memberikan saran dan masukkan secara lisan kepada Bapak Arief	Bapak Arief diuji kecakapan berkomunikasi dalam menyampaikan saran pendapat dalam mengelola bisnis bersama Bapak Daniel Bapak Arief diuji kebijaksanaannya dalam menerima dan menghormati saran serta masukkan Bapak Daniel
4	Tahap <i>Assess Future Work/People Requirement</i>	Ada keinginan Bapak Daniel untuk melanjutkan bisnis ke generasi cucu-cucunya	Menguji kemampuan Bapak Arief dalam mengayomi hubungan dengan anggota keluarga dan generasi penerus
5	Tahap <i>Assess Future Individual Potential</i>	Bapak Arief ditetapkan sebagai direktur dan memegang 80-85% kendali bisnis	Bapak Arief diuji kemampuannya dalam mengelola bisnis
6	Tahap <i>Close The Developmental Gap</i>	Pelatihan diberikan Bapak Daniel melalui pengarah langsung saat rapat dan diskusi dengan memberikan kesempatan kepada Bapak Arief. Apabila Bapak Arief ada kesulitan maka Bapak Daniel akan membantu	Bapak Daniel mengarahkan Bapak Arief untuk melihat sesuatu dengan prinsip nilai kebenaran tentang apa yang benar dan salah, apa yang diterima dan apa yang baik Bapak Arief diuji kesulitannya dalam menghormati serta menghargai pendapat dan saran Bapak Daniel Bapak Arief diuji kebijaksanaannya dalam mengambil keputusan
7	Tahap <i>Evaluate The Succession Planning Program</i>	Perbaikan pembukuan, keuangan, dan perpajakan menjadi lebih baik	Bapak Arief diuji keberaniannya dalam membuat perubahan bisnis perusahaan ke arah yang lebih baik Bapak Arief diuji kepercayaan untuk mengelola aktivitas bisnis

1. Tahap *Make The Commitment*

Pada tahap ini, komitmen Bapak Arief untuk langsung bergabung dengan bisnis sudah muncul setelah menikah dengan putri pertama Bapak Daniel.

Tahapan ini berguna untuk menguji kesetiaan Bapak Arief kepada mertuanya dengan mewujudkan keinginan Bapak Daniel yakni melanjutkan bisnis keluarga. Karakter Bapak Arief diuji dalam menghargai dan menghormati keinginan dan keputusan Bapak Daniel dalam memilih dirinya sebagai penerus bisnis keluarga Bapak Daniel.

2. Tahap *Assess Present Work/People Requirement*

Pada tahapan ini, awalnya Bapak Arief diberikan posisi di bagian keuangan guna mengurus keuangan perusahaan. Setelah dianggap cukup cakap, Bapak Arief diangkat menjadi direktur guna mengelola dan mengatur manajemen, pajak, SDM bisnis keluarga. Tahapan ini berguna untuk menguji keberanian dan kebijaksanaan Bapak Arief dalam mengelola bisnis dan membuat keputusan dengan benar. Kepercayaan Bapak Arief dalam menjalankan bisnis juga diuji dalam memenuhi tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

3. Tahap *Appraise Individual Performance*

Pemberian saran secara lisan dilakukan oleh Bapak Daniel kepada Bapak Arief pada tahapan ini. Kecakapan berkomunikasi Bapak Arief dalam menyampaikan saran pendapat dalam mengelola bisnis serta menghormati saran dan masukan Bapak Daniel diuji dalam tahap ini, serta kebijaksanaannya dalam menerima saran serta masukan dari Bapak Daniel guna membuat keputusan dengan benar.

4. Tahap *Assess Future Work/People Requirement*

Adanya keinginan Bapak Daniel untuk melanjutkan bisnis ke generasi cucu-cucunya pada tahapan ini berguna untuk menguji kemampuan Bapak Arief dalam mengayomi dan menjaga hubungan antar anggota keluarga dan generasi penerus untuk dapat mencapai keinginan Bapak Daniel.

5. Tahap *Assess Future Individual Potential*

Pada tahapan ini, penetapkan Bapak Arief sebagai direktur dan memegang kendali besar atas bisnis dalam pembukuan, keuangan, dan pajak perusahaan berguna untuk menguji kemampuan dan kepercayaan yang diberikan kepadanya dalam mengelola bisnis. Kemampuan Bapak Arief diuji dalam tahap ini agar membawa bisnis keluarga menjadi lebih baik.

6. Tahap *Close The Developmental Gap*

Tahapan ini nampak dalam pelatihan yang diberikan Bapak Daniel melalui pengarahan langsung saat rapat, diskusi dengan memberikan kesempatan kepada Bapak Arief untuk mengelola dan mengambil keputusan bisnis keluarga. Apabila ada kesulitan maka Bapak Daniel akan membantu dan ada juga bantuan dari staff. Hal tersebut berguna untuk menguji kebijaksanaan Bapak Arief dalam melihat sesuatu dengan prinsip nilai kebenaran tentang apa yang benar dan salah, apa yang diterima dan apa yang baik dalam mengambil keputusan. Kesusilaan Bapak Arief dalam menghormati serta menghargai pendapat dan saran Bapak Daniel dalam mengambil keputusan juga nampak pada tahap ini.

7. Tahap *Evaluate The Succession Planning Program*

Dengan adanya perbaikan dalam pembukuan, keuangan, dan perpajakan menjadi lebih profesional pada tahap ini, menguji keberanian Bapak Arief dalam membuat perubahan bisnis perusahaan ke arah yang lebih baik. Pada tahap ini pula kepercayaan kepada Bapak Arief diuji dalam mengelola aktivitas bisnis keluarga.

4.3.6 Nilai-Nilai Konfusianisme Yang Menjadi Kompetensi Dalam Pemilihan

Penerus Bisnis Keluarga

Untuk dapat menghasilkan sosok penerus yang kompeten, perusahaan perlu mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan oleh bisnis sehingga penerus dapat memberikan kontribusi yang maksimal untuk mencapai target perusahaan. Kompetensi adalah perilaku (karakteristik) dan keterampilan yang dibutuhkan jika organisasi ingin sukses (Hughes et al., 2012). Karakteristik berpengaruh signifikan terhadap perencanaan suksesi yang berarti semakin baik karakteristik penerus, pelaksanaan suksesi yang baik akan terjadi (Martini & Dewi, 2020).

Membangun model kompetensi membutuhkan tujuan yang jelas, terukur, obyektif untuk setiap tingkat organisasi untuk memastikan kompetensi selaras dengan tujuan strategis masa depan perusahaan (Valery, 2017). Perusahaan keluarga biasanya dimulai dari perusahaan kecil, tumbuh dan menjadi besar bahkan menjadi perusahaan konglomerat. Ketika perusahaan menjadi lebih besar itu harus melibatkan eksekutif luar untuk dapat membantu mengelola perusahaan. Di sisi lain, menjadi eksekutif perusahaan keluarga bukanlah tugas yang mudah mempertimbangkan suatu perusahaan akan tergantung pada budaya yang

dikembangkan oleh pendiri, terutama anggota keluarga yang masih aktif di perusahaan. Bisnis keluarga perlu membangun kompetensi program pengembangan eksekutif yang dapat memenuhi kebutuhan bisnis tanpa mengabaikan nilai yang dimiliki pendiri (Rosen et al., 2019).

Kompetensi dalam penelitian ini dibangun dengan menganalisis visi-misi perusahaan dan peran nilai-nilai konfusianisme yang dipegang perusahaan dalam memilih penerus bisnis keluarga (Rothwell, 2010). Dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang telah dilakukan, peneliti mengidentifikasi dua kompetensi yang menentukan bagi keputusan suksesi bisnis keluarga PT. BJE antara lain:

a. Integritas (*integrity*)

Integritas adalah budaya yang dibangun atas dasar saling menghormati, dan percaya sehingga mendapat kesempatan untuk dilihat (Walsh, 2011). Sedangkan menurut Gibson (2012), integritas adalah perilaku etis dan kesetiaan terhadap nilai-nilai yang disepakati perusahaan. Dengan menjunjung integritas akan membantu dalam pengembangan kepercayaan. Integritas mengacu pada kejujuran dan kebenaran (Robbins & Judge, 2013). Integritas adalah perasaan batin seperti kejujuran, ketulusan, dan kualitas karakter seseorang dalam bertindak (Low & Ang, 2013).

Karakter suksesor sendiri berorientasi pada rasa peduli (kasih) terhadap orang lain, dimana semakin tinggi integritas maka ia akan memiliki kualitas yang menjunjung tinggi kebajikan cinta kasih (*ren*), kebenaran (*yi*), kesusilaan (*li*),

memegang kebijaksanaan (*zhi*), dan dapat dipercaya (*xin*). Bentuk perilaku suksesor dijelaskan sebagai berikut:

1. *Ren* : tidak mementingkan diri sendiri (tidak egois) dengan memaksakan keinginan dan kehendak dalam keputusan melanjutkan bisnis, peduli terhadap pendapat keluarga dan orang lain dalam pengelolaan bisnis, serta menghormati keinginan orang tua dengan cara berbakti melanjutkan bisnis keluarga.
2. *Yi* : menjunjung tinggi ketidakberpihakan, keadilan, dan kejujuran dimana dalam pemilihan suksesor sudah mempertimbangkan pendapat seluruh anggota keluarga dan sesuai dengan kemampuan suksesor sendiri dalam mengelola dan melanjutkan bisnis keluarga.
3. *Li* : bersifat ramah dan sopan santun secara sosial, saling menghormati dan mempertimbangkan pendapat satu sama lain sehingga terjalin komunikasi yang baik dalam keberlangsungan hubungan dengan keluarga dan bisnis.
4. *Zhi* : bijaksana dalam memperlakukan dan menghargai orang lain sebagaimana diri sendiri ingin diperlakukan dan dihargai demi kerbelangungan bisnis keluarga menjadi lebih baik.
5. *Xin* : bertanggung jawab dan berpegang teguh dengan apa yang dijanjikan terhadap perbuatan dan perkataan sehingga dapat dipercaya untuk berperan dalam pengambilan keputusan bisnis keluarga.

Untuk menilai apakah karakteristik calon penerus sesuai dengan praktik integritas nilai konfusianisme dalam mengelola bisnis keluarga, digunakan pengukuran Confucian Integrity Index Grid. Confucian Integrity Index Grid

berfungsi untuk membantu pemimpin meninjau, merefleksikan, dan memeriksa apakah yang telah suksesor lakukan sesuai dengan praktik nilai-nilai integritas (Low & Ang, 2013). Untuk menilai sejauh apakah praktek kompetensi diikuti suksesor sudah sesuai dengan atau benar-benar mengikuti praktik nilai integritas konfusianisme digunakan kriteria kunci sesuai dengan elemen konfusianisme yang ditunjukkan pada Tabel 4.21 berikut ini:

Tabel 4.20 Confucian Integrity Index Grid

No	Grid Konfusianisme Elemen	Taraf Kesepakatan Penilaian	
		Paling Terbukti Nol (0)	Paling Tidak Terbukti Satu (1)
1	Memegang tinggi cinta kasih (<i>ren</i>)	tidak sosial egois memperhatikan diri sendiri	sosial tidak mementingkan diri sendiri, tidak egois, menghargai orang lain melakukan sesuatu untuk orang lain dan peduli pada orang lain
2	Menjunjung tinggi keberanian (<i>yi</i>)	tidak jujur, tidak tulus, berpikiran negatif	jujur, tulus, positif
3	Menjunjung tinggi kesopanan (<i>li</i>)	tidak ramah, memiliki perilaku buruk dan tidak berperilaku baik, tidak suka bersikap sopan, kasar kepada orang lain, tidak menghormati orang lain	berperilaku ramah, sopan santun, tidak kasar kepada orang lain, menghormati orang lain
4	Menjunjung tinggi kebajikan balasan dari salam dan bantuan (<i>zhi</i>)	tidak memiliki pertukaran timbal balik dan memanfaatkan orang lain	memungkinkan pertukaran timbal balik, menerapkan aturan emas konfusianisme "seseorang harus memperlakukan orang lain seperti yang diinginkan orang lain perlakukan dirimu sendiri"
5	Menjunjung tinggi kepercayaan (<i>xin</i>)	tidak terpercaya	terpercaya

Suksesor yang memiliki integritas, dinilai melalui sejauh mereka bertindak sesuai dengan nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip yang mereka pegang dalam mengelola bisnis. Jika suksesor dinilai sebagai orang yang etis dalam urusan bisnisnya dan peduli pada karyawan, maka akan mendapat skor satu di kolom integritas konfusianisme. Ketika skor telah dinilai pada semua elemen grid konfusianisme, kemudian dapat diketahui kekuatan dan kelemahan suksesor selaras dengan nilai integritas konfusianisme. Sehingga dapat ditingkatkan kompetensinya di masa depan.

b. Kreativitas (*creativity*)

Dalam membuat sebuah keputusan diperlukan kreativitas. Kreativitas adalah kemampuan untuk menilai dan membuat keputusan baru yang mungkin berbeda dari apa pernah dilakukan sebelumnya tetapi sesuai untuk masalah yang disajikan (Robbins, 2013). Pendekatan kompetensi untuk memahami kreatifitas bergantung pada pelestarian ide-ide baru, situasi baru, pengetahuan dan keterampilan di luar bidang keahlian saat ini, dan perilaku yang terbentuk ketika menghadapi situasi baru (Epstein et al., 2008). Untuk menilai sejauh apakah praktek kompetensi kreativitas (UN, 2010) sudah benar-benar diikuti, digunakan kriteria kunci dengan elemen yang ditunjukkan pada Tabel 4.22 berikut ini:

Tabel 4.21 Checklist Creativity Rating Level

Checklist Peringkat Perilaku Kreatif			
Tidak memuaskan	Membutuhkan Pengembangan	Sepenuhnya kompeten	Luar Biasa
Nol (0)	Satu (1)	Dua (2)	Tiga (3)
Menolak adanya perubahan	Sedikit menerima perubahan namun menolak perubahan signifikan	Menerima perubahan	Mencari ide-ide baru terus-menerus untuk menghadapi perubahan
Menolak pengembangan program baru	Lebih suka bekerja di zona nyaman	Berani mengambil proyek pengembangan program baru	Aktif mencari peluang untuk pengembangan program baru
Tidak pernah mengambil risiko	Menghindari mengambil risiko	Berani mengambil risiko namun belum sepenuhnya dapat menyelesaikan masalah	Berani mengambil risiko dan berani menyelesaikan masalah
Tidak pernah menghasilkan ide baru	Jarang menghasilkan ide baru	Terkadang menghasilkan ide baru	Sering menghasilkan ide baru dan berpikir <i>out of the box</i>

Peringkat Perilaku Kreatif dalam pemilihan suksesor bisnis PT. BJE berada pada level luar biasa, dimana bentuk perilaku kreatif dalam pemilihan penerus bisnis keluarga adalah tidak terikat oleh pemikiran tradisional yang menganut sistem patrilineal yang berfokus pada pemilihan anak laki-laki sebagai penerus bisnis. PT. BJE mengambil inovasi baru sebagai upaya mempertahankan bisnis hingga ke generasi berikutnya dengan memilih penerus yang lebih menekankan pada kemampuan dan minat calon penerus.

Peran nilai-nilai konfusianisme ini menghasilkan kompetensi yang membedakan program suksesi tradisional dan modern. Kompetensi memiliki keunggulan untuk memberikan fleksibilitas sehingga pekerjaan menjadi lebih dinamis dan terpisah dari kotak tradisional pada bagan organisasi dan masih ada jalan untuk menggambarkan kriteria apa yang diharapkan (Rothwell, 2010). Dengan adanya kompetensi ini, dapat disiapkan penerus untuk melintasi generasi ke generasi dan mempertahankan keberlanjutan bisnis keluarga.

Suksesor dapat dilengkapi dengan kompetensi yang baik, akan tetapi tanpa peran nilai konfusianisme, kompetensi belum memiliki cukup landasan tentang apa yang menurut budaya perusahaan baik dan buruk. Nilai yang diintegrasikan dengan kompetensi dapat digunakan untuk mengidentifikasi persyaratan kerja posisi kunci seperti seleksi, penilaian, perencanaan pelatihan, dan pengembangan karir suksesor agar sesuai dengan tujuan perusahaan di masa depan.

Daftar nilai untuk membandingkan tiap individu dapat dipersiapkan sebagai alternatif agar dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan suksesor dalam mengelola bisnis. Dengan demikian, dapat ditentukan cara untuk menutupi kesenjangan kemampuan dan memperbaikinya, seperti melalui pelatihan atau bimbingan oleh incumbent dalam mengelola perusahaan sehingga keberlanjutan bisnis dari satu generasi ke generasi berikutnya tetap terjaga. Dengan menilai persyaratan kerja masa depan dan kompetensi sesuai dengan visi-misi organisasi, suksesor masa depan dapat dipersiapkan untuk menghadapi perubahan persyaratan dan tujuan strategi organisasi (Rothwell, 2010).

Penilaian juga dapat digunakan untuk menilai dan menentukan apakah dalam pemilihan suksesor sudah sesuai dengan atau benar-benar mengikuti praktik nilai integritas konfusianisme (Low & Ang, 2013). Dengan kata lain, nilai-nilai dapat digunakan sebagai pendorong untuk membangun kompetensi dalam organisasi. Kompetensi dapat menjadi jembatan atau tolak ukur dalam pelaksanaan tahapan suksesi yang dilakukan perusahaan (Rothwell, 2010). Maka sama halnya dengan kompetensi, nilai bisa menjadi perekat yang berlaku bersama semua aspek kunci dari program suksesi bisnis.

Kompetensi yang dibangun ini hendaknya menjadi contoh bagi perusahaan-perusahaan keluarga di Indonesia dalam menyusun proses suksesi agar dapat berkembang maju dari generasi ke generasi (Marpa, 2020). Salah satu perusahaan keluarga di Indonesia yang menggantungkan keberhasilan proses suksesi dari persiapan matriks kompetensi kepemimpinan berbasis nilai yang dipegang perusahaan adalah PT Bakrie and Brothers Tbk (BB) (Rosen et al., 2019).

4.3.7 Pendapat Budayawan

Untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang peran nilai-nilai konfusianisme dalam pengambilan keputusan suksesi pada bisnis keluarga PT. BJE, peneliti meminta klarifikasi dari para budayawan.

Budaya pemilihan anak laki-laki sebagai penerus bisnis dalam keluarga Tionghoa sudah mengalami pergeseran dikarenakan situasi dan kondisi keluarga Bapak Daniel yang tidak memiliki garis keturunan laki-laki dalam keluarga. Sistem patrilineal yang menekankan anak laki-laki tidak melekat dalam budaya

keluarga PT. BJE. Pemilihan lebih menekankan pada kompetensi. Seperti dikatakan Bapak Andy MATAKIN berikut ini:

“... mungkin kalau sekarang adalah siapa yang kompeten, memang sistem anak laki-laki tuh memang jadi warisan leluhur ya, saya bilang. Karena apa? Karena kalau kita orang Tionghoa kan mesti punya marga dan pemegang marga biasanya adalah laki-laki. Ya itu kenapa, kenapa dari dulu yang difokuskan adalah laki-laki, kalau sekarang sih saya lihat mungkin siapa yang bisa kerja gitu ya. Tetep memang masih ada sisi itu sangat tinggi, masih ada. Silang ke laki-laki itu masih tinggi, karena memang, mungkin, apa ya, tadi saya katakan di warisan leluhur itu kuat maksudnya... Ketika tadi bakti kan salah satu bakti itu adalah ketika kita bisa meneruskan keturunan. Anggepannya orang dulu, orang anak perempuan itu ilang, keturunannya, karena marganya hilang”

Tidak adanya sosok anak laki-laki tidak hanya dialami oleh bisnis keluarga PT. BJE. Bahkan dalam pemilihan suksesor dalam bisnis keluarga saat ini lebih ke arah profesional dan terbuka. Seperti kutipan percakapan dengan Bapak Harjanto Halim berikut ini:

Peneliti : Bagaimana pendapat Om dalam pemilihan menantunya sebagai penerus bisnis?

HH : Yo, tapi sekarang ini kan dia. Bisnis yang skala itu masih tapi kalau sekarang yang skala tertentu bahkan lebih ke arah profesional. Misalnya, sudah. Kan belum tentu dari keluarganya bisa pegang juga, jadi arahnya ke sana. Tapi kalau di Indonesia, arahnya masih memang keluarga. Tapi kalau saya lihat sih, tidak harus, keluarganya harus laki, Sido Muncul saya lihat juga, anaknya Pak Irwan itu Maria, lho anaknya Pak Irwan tu Maria lho ketoke yang mulai dikasih, tapi kalau itu policy-nya jelas.

Namun menurut Bapak Harjanto Halim, pemilihan menantu sebagai penerus masih jarang dilakukan dan cenderung memilih anak kandung sebagai penerus.

HH : Seperti di Djarum, menantu nggak boleh masuk, menantu laki-laki. Kalau menantu perempuannya mungkin masih boleh mungkin. Kalau menantu laki malah nggak boleh. Di Djarum nggak boleh, di Sido Muncul nggak boleh. Lha kalau menantu laki kan memang kadang itu, kadang takutnya nek gitu. Kalau menantu perempuan kan nggak gitu.

Pemilihan menantu sebagai penerus tidak menjadi masalah, karena dalam proses penunjukannya telah mempertimbangkan peran nilai-nilai konfusianisme.

Seperti dikatakan Bapak Andy MATAKIN berikut ini:

Andy : Sebenarnya nggak masalah, sebenarnya kalau ya kalau di dalam masa sekarang ya mungkin lebih relevan ya. Karena yang dipake kan kalau kamu bisnis sing bener yang dipake ya itu tadi, cinta kasih, kebenaran, susila, kebijaksanaan, dan kepercayaan.

Peneliti : Berarti udah nggak masalah mau cowok atau cewek?

Andy :Ga masalah sih sebenarnya kalau sekarang. Sekarang banyak kok apa namanya, pengusaha Tionghoa yang anak perempuannya berkecimpung bahkan mungkin bisa lebih sukses. Ciputra anak perempuannya juga, ya kan Ciputra kan anak perempuannya juga megang beberapa, yang Surabaya kalau nggak salah, pemimpinnya sama cewek. Kenapa yang cewek? Mungkin kan nilai-nilai itu lebih kuat dan yang bisnis di sini kan nggak cuma anak kan, yang penting dia bisa kerja nggak. Ya kan, ketika dia pinter tapi nggak bisa kerja kan ya juga percuma gitu lho.

Peneliti : Kepercayaan kan lebih ke anaknya, tapi ini diberikan ke menantunya gitu lho.

Andy :Jadi mungkin ketika orang tua atau mertua itu memberikan kepercayaan ke menantu kan dia sudah.. Sudah mengambil apa ya... Proses, saya bilang. Memang, kenapa dia milih itu, menantunya... Mungkin satu, memang bisa kerja ya. Mungkin bisa lebih dipercaya daripada anaknya. Mungkin anaknya lebih mboat, gampang ne lho cara kasarannya lho. Ngabis-ngabisin duit doang kan banyak kan kenyataan dilapangan seperti itu kan banyak, ketika dari dididik dari kecil cuma ya materi ya whatever akhirnya yang penting aku seneng nhabis itu selesai gitu kan. Mungkin faktor-faktor itu. Tapi kalau di dalam Kong Hu Cu memang 4 ini yang jadi patokan sih. Ketika menantunya mungkin sudah menjalankan 4 ini, mungkin mertuanya lebih percaya. Dan untuk mempercayakan ini kan ga mungkin lha kamu jadi menantu ku langsung udah tak kasih. Saya pikir pasti nggak mungkin.

Dari berbagai uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam pemilihan menantu laki-laki sebagai penerus bisnis keluarga tidak menyalahi budaya Tionghoa yang telah ada, karena memang budaya tersebut saat ini telah

mengalami pergeseran. Yang terpenting adalah dalam pemilihan Bapak Arief sebagai penerus tidak lepas dari peran nilai-nilai konfusianisme yaitu *ren, yi, li, zhi, dan xin* yang menjadi akar dari budaya Tionghoa. Ditambah perlu mempertimbangkan kompetensi suksesor dalam mengelola bisnis, sehingga dapat mewujudkan bakti kepada orang tua dengan melanjutkan bisnis mereka dari generasi ke generasi.

