

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis peneliti menyimpulkan bahwa nilai-nilai konfusianisme berperan dalam pengambilan keputusan suksesi pemilihan menantu laki-laki sebagai suksesor bisnis keluarga PT. BJE sebagai berikut:

1. Peran nilai kebajikan *ren* terwujud dalam bentuk penerimaan incumbent terhadap pendapat suksesor dan keluarga dalam menentukan pilihan, serta keinginan dan kemampuan suksesor melakukan bakti melanjutkan cita-cita keluarga untuk mempertahankan bisnis.
2. Peran nilai kebajikan *yi* terwujud dalam bentuk pemilihan penerus sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan perusahaan.
3. Peran nilai kebajikan *li* terwujud dalam bentuk komunikasi keluarga (*family communications*) yang melibatkan peran keluarga khususnya anggota keluarga yang dituakan dalam pengambilan keputusan suksesi.
4. Peran nilai kebajikan *zhi* terwujud dalam bentuk interaksi dan musyawarah keluarga dalam memilih suksesor.
5. Peran nilai kebajikan *xin* terwujud dalam bentuk pemberian kepercayaan kepada suksesor untuk mengelola perusahaan dan mengambil keputusan bisnis.
6. Motif sebab pemilihan menantu laki-laki sebagai penerus adalah ketidaksediaan ketiga putri incumbent untuk melanjutkan estafet

kepemimpinan dan karena suksesor dinilai paling memahami pengelolaan dan manajemen bisnis keluarga.

7. Motif supaya pemilihan menantu laki-laki sebagai penerus adalah dikarenakan minat dan kemampuan dari yang bersangkutan sendiri untuk mempertahankan bisnis keluarga sehingga diharapkan dapat membenahi manajemen bisnis.

Dalam mengidentifikasi proses suksesi bisnis keluarga menggunakan 7 tahapan *Seven-Point Star Model*, peneliti menyimpulkan bahwa PT. BJE belum sepenuhnya melalui tahapan suksesi *Seven-Point Star Model*.

1. Tahap pertama – *make the commitment*, bisnis keluarga sudah berkomitmen untuk menjalankan bisnis secara profesional dengan melibatkan generasi penerus yang benar-benar mau dan mampu mengelola bisnis, namun rencana suksesi belum dideskripsikan secara resmi dan tertulis.
2. Tahap kedua - *assess present work/people requirement*, posisi kunci yaitu direktur yang akan dipersiapkan untuk menjadi penerus bisnis. Suksesor memiliki kemampuan dalam mengelola manajemen, pembukuan, keuangan, dan pajak perusahaan.
3. Tahap ketiga - *appraise individual performance*, penilaian kinerja suksesor dilakukan secara lisan oleh incumbent melalui komunikasi langsung, namun belum ada indikator yang jelas tentang penilaian kinerja suksesor.
4. Tahap keempat - *assess future work/people requirement*, ada harapan PT. BJE untuk melanjutkan bisnis dari generasi ke generasi baru sampai pada

anak menantu, namun belum menyusun target kerja atau syarat-syarat khusus yang harus dipenuhi suksesor di masa depan.

5. Tahap kelima - *assess future individual potential*, suksesor memiliki potensi yang tinggi untuk mengelola bisnis namun masih perlu belajar dan berlatih terus menerus.
6. Tahap keenam - *close the developmental gap*, pengembangan suksesor diperoleh melalui bimbingan dan pengawasan langsung dengan incumbent. Tetapi belum ada program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan formal dan terencana bagi suksesor.
7. Tahap ketujuh - *evaluate the succession planning program*, PT. BJE belum melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan proses suksesi. Namun sejak bergabungnya suksesor dalam bisnis keluarga membawa perubahan positif dalam pengelolaan pembukuan, keuangan, dan perpajakan perusahaan menjadi lebih terbuka.
8. Nilai-nilai konfusianisme berperan dalam memperkuat model suksesi *Seven-Point Star Model*. Peran nilai-nilai konfusianisme tersebut menghasilkan kompetensi integritas dan kreatifitas yang dapat menjadi tolak ukur dalam melaksanakan tahapan suksesi bisnis keluarga.

5.2 Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada bisnis keluarga PT. BJE, peneliti menemukan bahwa penjabaran peran nilai-nilai konfusianisme sudah mengalami pergeseran. Peran nilai-nilai konfusianisme perlu dikombinasikan

dengan situasi dan kondisi keluarga. Pemilihan suksesor sudah meninggalkan cara tradisional, yaitu anak laki-laki harus meneruskan bisnis. Bukan tidak adanya anak laki-laki dalam garis keturunan keluarga yang dapat dipilih oleh incumbent untuk melanjutkan bisnis, tetapi karena ketiga putri incumbent tidak bersedia untuk terlibat dalam bisnis, sehingga perlu adanya pertimbangan tentang pemilihan anggota keluarga tidak harus berdasarkan gender. Untuk memilih calon yang potensial harus didasarkan pada minat dan kemampuan suksesor melalui pemenuhan kriteria yang dibutuhkan bisnis keluarga.

5.3 Implikasi Manajerial

Temuan penelitian pada PT. BJE dapat membantu bisnis keluarga khususnya keluarga Tionghoa yang tidak memiliki garis keturunan laki-laki dalam keluarga sehingga memilih menantu laki-laki dengan perencanaan suksesinya. Beberapa tahapan dalam proses suksesi bisnis memang masih belum dilakukan PT. BJE. Akan tetapi peran nilai-nilai konfusianisme yang diterapkan PT. BJE menghasilkan kompetensi integritas dan kreativitas yang dapat digunakan sebagai kontrol dan indikator yang jelas untuk menilai kelayakan suksesor demi keberlanjutan bisnis keluarga dikemudian hari. Dengan adanya indikator yang jelas, misalnya dalam hal pendidikan formal dapat ditentukan target menempuh pendidikan, serta masa pelatihan juga perlu diberikan indikator berapa lama masa pelatihan yang harus diberikan guna mencapai target apakah layak atau tidak.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan dan kelemahan. Beberapa keterbatasan yang ditemukan peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara teknis, wawancara mendalam cukup memakan waktu dikarenakan peneliti sangat bergantung pada kesiapan *key informan*. Padatnya waktu dan kesibukan *key informan* menyebabkan kesulitan bagi peneliti untuk menentukan jadwal dan waktu wawancara.
2. Secara non-teknis, terjadi beberapa gangguan pada saat wawancara berlangsung, seperti adanya telepon yang harus dijawab oleh *key informan*, dan sesekali ada yang ingin menemui *key informan* (dalam keperluan bisnis *key informan*). Hal-hal tersebut mengakibatkan wawancara peneliti dengan *key informan* terputus dan diperlukan waktu untuk kembali fokus (dan kembali mengulang) pada pertanyaan wawancara yang telah diajukan sebelumnya.

5.5 Penelitian Masa Depan

Dalam penelitian ini diketahui bahwa nilai-nilai konfusianisme berperan dalam pengambilan keputusan suksesi yang dilakukan oleh bisnis keluarga. Ada beberapa hal yang disarankan dilakukan untuk peneliti berikutnya, antara lain:

1. Nilai-nilai konfusianisme yang merupakan nilai universal dapat diaplikasikan tidak hanya pada bisnis keluarga Tionghoa, melainkan juga bisa diterapkan kepada etnis keluarga non-Tionghoa. Nilai-nilai

konfusianisme dapat menjadi alternatif guna mendorong bisnis keluarga mempertahankan keberlanjutan dari generasi ke generasi.

2. Jumlah objek penelitian diperbanyak dengan usaha yang beragam sehingga mendapatkan hasil penelitian yang lebih luas dalam berbagai bidang bisnis.
3. Metode penelitian yang digunakan tidak hanya kualitatif namun juga menggunakan metode kuantitatif untuk meneliti peran nilai-nilai konfusianisme dalam pengambilan keputusan suksesi bisnis keluarga.
4. Selain itu, penting untuk memasukkan sejumlah variasi dalam studi masa depan, seperti perbedaan karena ukuran perusahaan, jumlah pemilik dan apakah suksesi berlangsung dari pertama, yang kedua atau antara generasi kemudian.

