

CONFUCIANISM VALUE DALAM SUCCESSION PLAN PADA FAMILY BUSINESS (STUDI DESKRIPTIF PADA PT. JAYASENTOSA SUBUR TERUS)

Ivan Adrian dan. Retno Ardianti

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: ivanoei92@gmail.com;retnoa@peter.petra.ac.id

Abstrak- *Family business* memiliki kontribusi yang sangat besar terhadap pergerakan perekonomian dunia maupun suatu negara. Maka proses- proses di dalam *family business* terutama proses *succession plan* menjadi menarik untuk diteliti karena memiliki peran penting dalam kelanjutan *family business*. Terlebih di Indonesia, dimana banyak *family business* berlatar belakang kultur Tionghoa dan masih memegang erat *Confucianism value*. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan *Confucianism value* dalam *succession plan* pada *family business* di PT. Jayasentosa Subur Terus. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara, dalam penentuan narasumber menggunakan *purposive sampling*, dan untuk menguji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Dari penelitian ini penulis menyimpulkan bahwa ditemukan *Confucianism value* dalam sebagian besar proses *succession plan* dan terdapat tiga unsur *Confucianism value* yang paling menonjol dan penting yaitu unsur kebajikan (*Ren*), kebenaran (*Yi*) dan sistem moral (*Junzi*). Namun ditemukan pula beberapa proses yang tidak menerapkan *Confucianism value*.

Kata Kunci: *Family business, succession plan, Confucianism value*

I. PENDAHULUAN

Family business memiliki peran yang sangat besar terhadap pergerakan perekonomian dunia maupun perekonomian suatu negara. Bernard (2013) menjelaskan berdasarkan data, jumlah perusahaan milik keluarga di Asia dan Amerika Utara sebanyak 90 %, Amerika Selatan 85%, Eropa dan Africa 70%, dan Australia 65% dari jumlah seluruh bisnis di negara tersebut. Bernard (2013) menggambarkan bahwa *family business* pada beberapa negara di Asia seperti China, Singapore, Thailand dan Malaysia mampu mengungguli pasar secara signifikan. Dari hasil penelitian *Credit Suisse* yang menemukan bahwa 60% dari keseluruhan bisnis di Indonesia merupakan bisnis keluarga dan mempekerjakan sekitar 61% dari total seluruh pekerja. (dalam Samboh, 2011).

Melihat sedemikian besar peran *family business* di dalam perkembangan perekonomian, maka proses - proses di dalam *family business* terutama proses *succession plan* menjadi hal yang menarik untuk diteliti. Dalam kesuksesan proses *succession plan* di *family business* tentu memiliki faktor-faktor pendukung salah satunya karena nilai- nilai yang diyakini. Pada penelitian ini nilai yang diteliti adalah

Confucianism value. Lee dalam penelitiannya menemukan bahwa *Confucianism value* memberi dampak terhadap performa suatu perusahaan. (dalam Yan & Sorenson, 2006). PT. Jayasentosa Subur Terus atau PT. JST tergolong sebagai *family business* karena telah terdapat dua generasi dalam keluarga yang telah memimpin dan mengelola manajemen perusahaan ini secara efektif. PT. JST yang berlatar belakang etnis Tionghoa didirikan secara resmi pada tahun 1988 oleh bapak Wahjudi, berlokasi di jalan Desa Bibis no. 8 Tandes, Surabaya. Kepemimpinan PT. JST telah memasuki generasi kedua dan dianggap telah berhasil dalam melakukan proses *succession plan* PT. JST masih cukup kuat dalam memegang nilai- nilai tradisi Tionghoa yang lebih dikenal sebagai *Confucianism value*. Dalam penelitian ini akan menggambarkan *Confucianism value* dalam proses *succession plan* pada *family business* yaitu PT. Jayasentosa Subur Terus.

Yan (2006) menjelaskan bahwa *Confucianism value* bukanlah agama, *Confucianism value* merupakan seperangkat pedoman perilaku yang tepat dan berfokus pada penanaman kebajikan dan etika (dalam Susanto & Susanto, 2013). Wilkinson (1988) menjelaskan bahwa *Confucianism value* bisa diidentikan dengan *Asian value* yang memiliki karakter kejujuran, sikap hemat, berotoritas dalam menghormati orang yang lebih tua, bakti dan pengabdian terhadap lingkungan dan bangsa. (dalam Tong, 2009). Chan (1963) dan Ip (1996, 2004) mendefinisikan *Confucianism value* sebagai sifat moral manusia yang secara sadar perlu dibudidayakan.(dalam Ip, 2009). Tu (1998b) menyatakan *Confucianism value* sebagai pandangan hidup, etika sosial, ideologi politik, tradisi ilmiah, dan cara hidup. (dalam Yan, 2006).

Dalam penelitian ini penulis memilih untuk menyimpulkan definisi *Confucianism value* sebagai seperangkat pedoman, etika, moral kemanusiaan dan berisi nilai- nilai yang berperan dalam mengembangkan diri manusia sehingga berdampak positif bagi keluarga, masyarakat dan organisasi.

Menurut Ip (2009) nilai *Confucianism value* terdiri dari tiga unsur pokok yaitu:

1. Kebajikan (*Ren*)

Kebajikan merupakan tindakan kasih sayang bagi sesama manusia. Saat ini dinyatakan dalam hubungan sosial. Secara etimologis, berasal dari bahasa Cina, kata (*Ren*) secara struktural terdiri dari kata manusia dan dua yang memiliki inti suatu tindakan. Dalam pengertian *Confucianism value*, hal ini merupakan welas asih, dan moral yang mengajarkan bahwa jangan melakukan sesuatu hal kepada orang lain yang tidak ingin orang lain lakukan untuk diri kita.

2. Kebenaran (Yi)

Kebenaran merupakan suatu kapasitas untuk melihat, melakukan kesesuaian dan arah yang benar dalam bertindak, tidak menyalahi aturan yang ada dan hal-hal berkaitan dengan hubungan manusia lainnya.

3. Kepatutan (Li)

Kepatutan mewakili banyak hal seperti etiket, dan norma, dalam kehidupan pribadi dan organisasi. Dasar nilai ini berupa penyerahan bakti kepada orang tua, dan persaudaraan.

Selain tiga nilai pokok diatas, Ip (2009) menambahkan terdapat nilai lain yang mendukung *Confucianism value* yaitu :

1. Tindakan dan Sikap (Zhong - Shu)

Terdapat dua inti dari Zhong Shu. Pertama, jangan melakukan hal- hal yang tidak ingin orang lain juga lakukan kepada diri kita. Kedua, seseorang wajib membantu orang lain untuk mengembangkan moral dalam diri, moral diidentikan dengan tujuan hidup seseorang. Dengan demikian, zhong shu mengharuskan orang untuk bekerja sama mengembangkan moral diri mereka bersama-sama dengan orang lain. Atribut di dalamnya berkaitan dengan memiliki pemikiran yang terbuka (tidak egois), konsisten dalam berkata dan berkelakuan (tidak plin-plan), mandiri, ulet dan pekerja keras.

2. Sistem Moral (Junzi)

Moral yang patut dicontoh adalah membayangkan untuk memiliki semua kebajikan utama yang dianut dalam *Confucianism value*. Berkaitan dengan atribut berbudi luhur, kebenaran, ketekunan dalam bertindak dan bertugas. Berdasarkan sistem moral maka manusia dituntut untuk selalu mengingatkan diri sendiri dan orang lain dalam bertindak, bertutur kata, bersikap dan berperilaku sesuai dengan ajaran *Confucianism value*. Setiap manusia diharapkan selalu berjalan dengan dasar yang benar dan tidak menyalahi atribut yang ada, dan juga setiap manusia harus bertanggung jawab untuk mengingatkan manusia lainnya agar berjalan dengan dasar yang benar juga.

Succession plan adalah sebuah sarana untuk mengidentifikasi posisi manajemen kunci, dimulai dari level manajer proyek dan supervisor dan diperluas hingga posisi tertinggi dalam organisasi. (Rothwell, 2010). *Succession plan* adalah proses mengidentifikasi dan mengembangkan anggota keluarga, khususnya generasi muda yang memiliki potensi mengisi posisi kepemimpinan dalam perusahaan. (Susanto & Susanto, 2013). Menurut Lumpkin dan Brigham *succession plan* merupakan proses perencanaan yang matang dengan melibatkan sejumlah komponen di *family business* dan berusaha dicapai dengan tingkat kesadaran dan ketekunan yang tinggi untuk memastikan keberlanjutan perusahaan jangka panjang. (dalam Filser, Kraus & Ma'rk, 2013).

Dalam penelitian ini menggunakan pembahasan definisi *succession plan* berdasarkan definisi dari Susanto dan Susanto (2013).

Morris *et al.* menunjukkan faktor-faktor efektif yang dapat di artikan pula sebagai tahap *succession plan* dan telah diatur dalam tiga tahap umum (dalam Ismail & Mahfodz, 2009) :

1. Persiapan Penerus :

a. Pendidikan formal.

Dalam tahap ini, calon suksesor menjalani pendidikan formal (contohnya: SD, SMP, SMA, perguruan tinggi).

b. Pendidikan informal/pelatihan.

Calon suksesor menjalani pendidikan/pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan di luar pendidikan formal.

c. Pengalaman kerja (di luar perusahaan).

Calon suksesor mencari pengalaman pada kegiatan bisnis secara nyata sebelum bergabung dengan *family business*.

d. Posisi *entry-level*.

Jabatan awal calon suksesor ketika bergabung dengan *family business*.

e. Jangka waktu bekerja dalam perusahaan.

Lama waktu calon suksesor bekerja di awal jabatan.

f. Motivasi untuk bergabung dengan perusahaan.

Pemberian motivasi yang membangun bagi calon suksesor.

g. Persiapan diri.

Pemberian waktu bagi calon suksesor untuk beradaptasi.

2. Hubungan Keluarga :

a. Komunikasi.

Penyediaan sarana komunikasi calon suksesor dengan pihak lain.

b. Pembentukan kepercayaan.

Proses untuk membentuk kepercayaan anggota keluarga pada calon suksesor.

c. Pembentukan komitmen.

Proses pembentukan komitmen calon suksesor terhadap *family business*.

d. Pembentukan loyalitas.

Proses pembentukan loyalitas calon suksesor terhadap *family business*.

e. Mengatasi kekacauan keluarga.

Persiapan solusi untuk menghindari atau mengatasi apabila terjadi permasalahan kekacauan dalam keluarga.

f. Mengatasi persaingan anggota keluarga.

Persiapan solusi untuk menghindari atau mengatasi apabila terjadi permasalahan persaingan antar anggota keluarga.

g. Mengatasi kecemburuan.

Persiapan solusi untuk menghindari atau mengatasi apabila terjadi permasalahan kecemburuan antar anggota keluarga.

h. Mengatasi konflik.

Persiapan solusi untuk menghindari atau mengatasi apabila terjadi konflik.

i. Nilai-nilai yang diturunkan.

Tahap dan proses untuk memberikan prinsip, pedoman, dan pengalaman kepada calon suksesor.

3. Kegiatan Perencanaan dan Pengendalian :

a. Perencanaan keuangan.

Mempersiapkan anggaran yang akan digunakan untuk biaya *succession plan*.

b. Penggunaan dewan pengurus eksternal.

Perekrutan pihak eksternal perusahaan untuk membantu membimbing calon suksesor.

c. Penggunaan konsultan / penasihat bisnis keluarga.

Perekrutan konsultan untuk membantu memberikan saran/masukan dalam proses *succession plan*.

d. Pembentukan dewan keluarga.

Sarana pertemuan calon suksesor dengan seluruh pihak keluarga.

Donnelley (2002) menyatakan suatu organisasi disebut *family business* apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mempengaruhi kebijakan perusahaan. (dalam Susanto, 2007). Menurut Kidwell, Kellermanns dan Eddleston (2011) *family business* adalah suatu perusahaan dimana anggota keluarga sering bertindak dan berperan sebagai pengurus yang membantu *family business* tetap sukses dengan menyediakan sumber daya tertentu. A.B. Susanto dan P. Susanto (2013) mendefinisikan *family business* sebagai suatu bisnis dimana terdapat kepemilikan dan keterlibatan anggota keluarga yang signifikan dalam manajemen. Menurut Tanewski *et al.* (2003) sebuah bisnis dikatakan sebagai *family business* ketika salah satu dari tiga kriteria berikut berlaku: 50% atau lebih kepemilikan perusahaan dipegang oleh satu keluarga, kelompok keluarga secara efektif mengendalikan bisnis, atau adanya proporsi keluarga yang signifikan dalam posisi manajemen senior (dalam Sindhuja, 2009).

Dalam penelitian ini penulis memilih untuk menarik kesimpulan bahwa sebuah perusahaan dikatakan *family business* apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu pada posisi manajemen yang secara efektif mengendalikan bisnis sekaligus berperan sebagai penyedia sumber daya tertentu bagi perusahaan.

Menurut Susanto dan Susanto (2013) melalui bukunya *The Dragon Network: Inside Stories of the Most Successful Chinese Family Business* menyatakan bahwa ada dua klasifikasi *family business* yaitu:

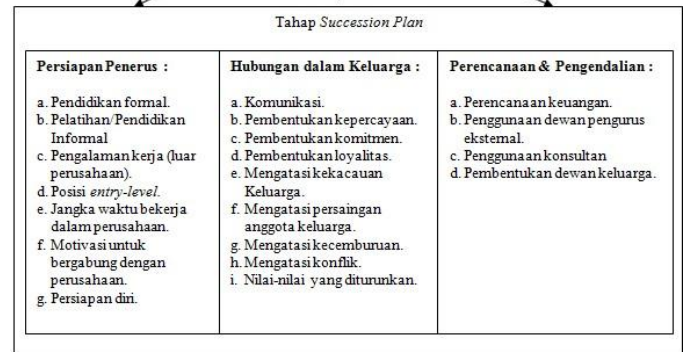
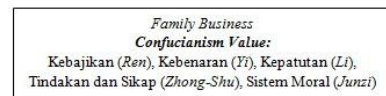
1. *Family Owned Enterprise* (FOE)

Perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga.

2. *Family Business Enterprise* (FBE)

Perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendiri. *Family business* tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga.

a.



Sumber : Le Breton-Miller, Miller dan Steier (2004); Morris *et al.* (1996); Susanto dan Susanto (2013)

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian kualitatif deskriptif karena penulis ingin menggambarkan kondisi alamiah yang terjadi pada obyek, yaitu apa yang terjadi pada PT. JST berkaitan dengan proses *succession plan*. Sumber data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini yaitu sumber primer yang akan dikumpulkan berupa transkrip hasil wawancara dengan para narasumber di PT. JST. Sumber sekunder yang digunakan penulis merupakan *company profile* PT. JST.

Pada penelitian ini penulis menggunakan teknik wawancara semiterstruktur dengan tujuan untuk menggali data secara lebih dalam dan juga penulis akan menyesuaikan pertanyaan berdasar jawaban narasumber. Metode penentuan narasumber yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *nonprobability sampling*. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data secara umum yang sesuai dengan teori yang dikemukakan dalam Moleong (2007). Untuk memeriksa keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, yaitu memeriksa data yang telah diperoleh melalui berbagai sumber, dimana sumber yang dimaksud merupakan beberapa narasumber yang telah diwawancarai, hasil pengamatan secara umum dan data-data yang diberikan oleh perusahaan sehingga kemudian akan menghasilkan suatu kesimpulan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Succession Plan di PT. JST

Persiapan Penerus

a. Pendidikan Formal

Dalam PT. JST, menjalani pendidikan formal bagi calon suksesor tidak menjadi syarat yang harus dijalani. Pendidikan formal dalam penjelasan ini merupakan jenjang sekolah (SD, SMP dan SMA), dan perguruan tinggi. Namun, pendidikan

formal tetap dianggap memiliki peran penting sebagai dasar kepemilikan pengetahuan bagi calon suksesor sebelum

memutuskan bergabung dan mencari pengalaman secara nyata di dunia kerja. Sehingga ketika nantinya calon suksesor tidak ingin menempuh pendidikan secara formal tidak akan ada tuntutan dari PT. JST. Hal tersebut merupakan fakta yang dinyatakan oleh seluruh narasumber, bahwa pendidikan formal itu penting namun ketika calon suksesor tidak ingin menempuh pendidikan secara formal tidak akan ada suatu tuntutan karena pada dasarnya perusahaan tidak menjadikan pendidikan formal sebagai satu kriteria dalam pemilihan calon suksesor.

Secara tidak langsung pendapat tersebut menjadi suatu prinsip turun temurun dari generasi pertama hingga generasi selanjutnya yang lebih mementingkan agar calon suksesor memiliki kepribadian serta kemauan untuk terus belajar, dibentuk dan bekerja keras. Prinsip itu semakin dinyatakan secara jelas oleh direktur PT. JST yang memberikan contoh, bapak Wahyudi sebagai pendiri perusahaan sama sekali tidak menjalani pendidikan formal namun tetap memiliki keinginan untuk terus belajar, mencari pengalaman serta kerja keras hingga akhirnya berhasil mendirikan PT. JST.

Keputusan berbeda akan muncul ketika calon suksesor memang memutuskan untuk menempuh pendidikan formal. Pendidikan formal diharapkan berkaitan dengan bidang pengetahuan manajemen, permesinan dan terkait dengan manufaktur logam. Harapan tersebut dinyatakan oleh setiap narasumber, sehingga walaupun calon suksesor dapat secara bebas menentukan pilihan dalam menempuh pendidikan tetap akan diarahkan ke beberapa bidang terkait namun bidang tersebut tidak akan menjadi tuntutan ataupun keharusan.

b. Pelatihan/ Pendidikan Informal

Proses pendidikan tidak hanya bisa diperoleh melalui menempuh pendidikan formal, melalui pendidikan informal seperti pelatihan, dan pengalaman mampu memberikan pengetahuan yang berguna pula. Pada PT. JST, calon suksesor lebih diharapkan untuk menempuh pendidikan informal karena dapat terkait dengan banyak bidang sesuai dengan kebutuhan calon suksesor nantinya. Berbeda dengan pendidikan formal yang bebas ditempuh atau tidak oleh calon suksesor. PT. JST, mewajibkan calon suksesor nantinya untuk mampu secara fasih berbahasa asing yaitu bahasa Mandarin sebagai syarat utama. Kemampuan berbahasa asing lainnya seperti bahasa Inggris penting namun hanya menjadi pelengkap. Alasannya adalah karena hampir sebagaian besar pihak yang berhubungan dengan perusahaan berasal dari negara Cina. Kemampuan berbahasa Mandarin calon suksesor sebagai syarat utama akan ditempuh melalui kursus bahkan menempuh pendidikan bahasa di Cina. Harapan tersebut di rencanakan oleh direktur utama yang akan mengarahkan calon suksesor untuk menempuh pendidikan secara langsung di Cina. Tujuannya adalah selain bisa mempelajari bahasa Mandarin secara langsung, diharapkan calon suksesor juga lebih mudah mengikuti seminar, workshop dan pameran yang terkait dengan kebutuhan PT. JST di negara tersebut. Disisi lain calon suksesor akan terdidik untuk mandiri, bekerja keras, tidak egois dan hemat karena tidak ada keluarga yang membantu ataupun memperhatikan dan juga calon suksesor diharapkan merasakan serta memperkuat kultur Tionghoa.

Pendidikan informal lain yang harus dipelajari oleh calon suksesor berkaitan dengan pengembangan diri, seperti contohnya kemampuan bernegosiasi, berkomunikasi dengan orang lain dan kepemimpinan. Seluruh narasumber berharap melalui pendidikan informal akan menambah kemampuan

calon suksesor yang akan berdampak pada perkembangan perusahaan.

c. Pengalaman Kerja di Luar Perusahaan

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh Tong (2009) pada beberapa *family business*, menyatakan bahwa memiliki pengalaman kerja di luar sebelum bergabung dengan *family business* dapat menunjang pengalaman serta kemampuan suksesor dan juga dapat meningkatkan keyakinan diri yang akan meningkatkan *respect* orang lain karena tidak ada yang lebih berharga selain memperoleh pengetahuan di dalam bisnis secara langsung. Dalam PT. JST, seluruh narasumber menyepakati bahwa sebaiknya calon suksesor telah memiliki pengalaman kerja sebelumnya supaya tidak memakan waktu terlalu lama dalam mempersiapkan diri ketika bergabung nantinya. Narasumber-3 menambahkan dengan contoh, bahwa sebelum memimpin PT. JST secara resmi, direktur utama saat ini sangat senang mencari pengalaman kerja di luar perusahaan dan sudah siap ketika akhirnya dibutuhkan untuk menggantikan kepemimpinan bapak Wahyudi.

Terkait dengan bidang pekerjaan yang sebaiknya dijalani oleh calon suksesor seluruh narasumber menyatakan bahwa itu merupakan hak calon suksesor untuk memilih secara bebas sesuai dengan kemampuan dan keinginan. Namun direktur utama PT. JST tetap menegaskan, walaupun memperoleh kebebasan dan kepercayaan tetapi calon suksesor nantinya tidak boleh melanggar norma- norma yang ada di masyarakat.

d. Posisi Entry-Level

Seluruh narasumber menyatakan hal yang sama bahwa calon suksesor dapat langsung menempati posisi dewan direksi. Menurut komisaris utama dan direktur PT. JST salah satu tujuannya adalah supaya proses pembimbingan dan pembinaan lebih mudah untuk dilakukan sebelum secara resmi menerima posisi kepemimpinan utama. Dalam tahap ini calon suksesor akan memperoleh bimbingan langsung dari direktur utama PT. JST.

Pada tingkat dewan direksi, calon suksesor akan ditempatkan pada bagian produksi dan pemasaran yang merupakan bagian vital dalam perusahaan. Menurut Tong (2009) berdasarkan hasil survei yang diperoleh, posisi *entry-level* penting untuk dipersiapkan karena bukan saja akan mampu menjadi awal proses pembimbingan namun akan membuat calon suksesor merasakan perlakuan yang sama seperti karyawan lain. Tong (2009) menambahkan bahwa calon suksesor yang menempati *entry-level* di perusahaan nantinya akan menjadi direktur utama atau manajer sehingga perlu mengetahui perasaan karyawan di bawahnya.

Posisi dewan direksi dalam suatu perusahaan merupakan posisi penting sehingga keputusan untuk menempatkan seseorang dalam dewan direksi juga harus dikaji secara tepat. Berdasarkan hal tersebut direktur utama memiliki standar yang harus dipenuhi calon suksesor sebelum dianggap layak menempati tingkat yang lebih tinggi pada dewan direksi contohnya adalah calon suksesor harus memiliki kemampuan berbahasa Mandarin secara fasih, memiliki sifat serta perilaku yang mampu menjadi panutan karyawan perusahaan.

Jangka Waktu Bekerja dalam Perusahaan

PT. JST. tidak berencana untuk menetapkan jangka waktu bagi calon suksesor bekerja di dalam perusahaan. Jangka waktu bagi calon suksesor bekerja di dalam posisi awal perusahaan akan ditentukan berdasarkan tingkat kesiapan

calon suksesor itu sendiri. Hal lain yang menjadi penentu adalah tingkat kepentingan proses suksesi yang harus dilakukan karena jika proses suksesi dituntut untuk lebih cepat maka hal itu akan berdampak pula pada jangka waktu calon suksesor dipersiapkan pada posisi tertentu. Pernyataan tersebut dilengkapi oleh direktur utama PT. JST, bahwa nantinya calon suksesor akan melewati ujian- ujian yang tidak disadari dengan tujuan membantu meningkatkan kesiapan calon suksesor. Ujian tersebut salah satunya berupa penilaian terhadap tingkat kesiapan calon suksesor dalam memberikan pendapat serta solusi ketika berhadapan dengan suatu masalah. Calon suksesor harus berlatih untuk selalu konsisten dan memiliki integritas dalam setiap kegiatannya. Dalam hal ini direktur utama akan menjadi pembimbing sekaligus penilai.

f. Motivasi untuk Bergabung dalam Perusahaan

Motivasi memiliki peran dalam proses *succession plan*, melalui motivasi yang kuat calon suksesor dapat dipastikan akan bersedia bergabung dengan perusahaan. Direktur utama PT. JST menyatakan bahwa motivasi yang akan diberikan pada calon suksesor berbentuk moril dan moral seperti contohnya motivasi diberikan melalui ucapan, kata- kata semangat yang berusaha mendukung calon suksesor dalam setiap kegiatan kerjanya. Motivasi juga bisa berbentuk pemberian hadiah, bonus, ataupun kenaikan gaji bagi calon suksesor ketika telah berhasil memberikan kontribusi terbaik bagi PT. JST.

Melalui tingginya motivasi yang diberikan pada calon suksesor diharapkan akan membuat calon suksesor semakin termotivasi bukan saja secara eksternal namun secara internal.

g. Persiapan Diri

Salah satu bagian terpenting dalam proses *succession plan* pada *family business* adalah tersedianya waktu bagi calon suksesor untuk mempersiapkan diri. Begitupula pada PT. JST yang memberikan waktu khusus bagi calon suksesor untuk bersiap diri dan memikirkan secara matang seluruh keputusan yang akan diambil. Seluruh narasumber merencanakan hal yang sama dengan tujuan supaya calon suksesor benar- benar memiliki hati dan komitmen kuat ketika memimpin perusahaan, tujuan kedua adalah supaya calon suksesor belajar memiliki integritas atas segala keputusan yang diucapkan. Dalam tahap ini calon suksesor juga diarahkan untuk mulai mengevaluasi diri sendiri dan menyadari hal- hal apa saja yang patut untuk diperbaiki.

Perencanaan dan Pengendalian

a. Perencanaan Keuangan

Dalam PT. JST, tidak terdapat anggaran keuangan yang mengatur tentang biaya pengeluaran berkaitan dengan keperluan *succession plan*. Sehingga segala biaya yang dikeluarkan terkait keperluan *succession plan* akan masuk pada komponen biaya berjalan sehari – hari. Direktur utama PT. JST menjelaskan bahwa segala kegiatan yang dilakukan dalam *succession plan* disesuaikan dengan kebutuhan dan dana yang bisa digunakan pada saat itu.

b. Penggunaan Dewan Pengurus Eksternal

Salah satu tujuan adanya dewan pengurus eksternal yaitu sebagai pihak independen yang bertugas mengawasi dan membimbing calon suksesor secara profesional dan tidak akan terpengaruh oleh adanya kepentingan tertentu dari salah satu pihak di dalam perusahaan dan hanya berfokus pada persiapan calon suksesor sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Namun pada PT. JST pembentukan dewan pengurus eksternal belum

dirasa perlu dan hingga saat ini perusahaan tidak merencanakan pembentukan dewan pengurus eksternal. Seluruh hal berkaitan dengan *succession plan* akan diserahkan kepada pihak internal perusahaan yang terlibat dalam *succession plan*.

c. Penggunaan Konsultan

PT. JST memiliki konsultan bidang pajak dan akuntan, serta konsultan produksi. Namun ketiga narasumber menyatakan bahwa masing- masing konsultan tersebut tidak memiliki peran di dalam *succession plan* perusahaan. Seluruh konsultan hanya bertugas untuk menyelesaikan bidang pekerjaannya masing- masing sesuai dengan keperluan perusahaan.

d. Pembentukan Pertemuan Dewan Keluarga

Pada PT. JST, pertemuan dewan keluarga yang memiliki hubungan dengan perusahaan jarang dilakukan. Sebelumnya pertemuan dewan keluarga hanya dilakukan saat bapak Wahyudi selaku generasi pertama mencari calon yang akan menggantikan kepemimpinan beliau pada tahun 2000. Saat itu, hasil keputusan menentukan bahwa calon penerus jatuh pada bapak Rudy yang merupakan anak kedua dari bapak Wahyudi. Namun di dalam proses *succession plan*, bapak Rudy memutuskan untuk berhenti karena bidang yang akan di ambil tidak sesuai dengan *passion* beliau. Terkait dengan keputusan bapak Rudy maka pertemuan dewan keluarga kembali dilakukan secara mendadak dengan agenda untuk kembali mencari calon penerus. Berdasarkan keputusan akhir menentukan bapak Eddy, anak pertama bapak Wahyudi yang akan menjadi penerus kepemimpinan bapak Wahyudi.

Direktur utama dan komisaris utama PT. JST mengatakan bahwa pertemuan dewan keluarga harus dipersiapkan jauh hari agar dapat dihadiri seluruh anggota keluarga yang terlibat. Pada PT. JST, pertemuan dewan keluarga dianggap perlu khususnya ketika mengagendakan pembahasan terkait proses *succession plan* terutama penentuan calon suksesor maka pertemuan dewan keluarga harus dipersiapkan jauh hari.

Melalui pertemuan dewan keluarga diharapkan akan menjadi sarana untuk mempertemukan calon suksesor dengan pihak keluarga yang terlibat sekaligus menjadi sarana untuk memperoleh *family value* yang secara tidak langsung akan dibagikan melalui penyampaian pengalaman, informasi, dan harapan berkaitan dengan lingkungan keluarga dan perusahaan.

Hubungan Keluarga

a. Komunikasi

Dalam proses *succession plan*, komunikasi menjadi salah satu faktor terpenting yang dapat menentukan kesuksesan suatu suksesi. Khususnya di dalam *family business*, komunikasi yang terjalin dengan baik dalam anggota keluarga pemilik akan membawa dampak positif pula terhadap komunikasi antara karyawan ataupun *non-family member* yang berhubungan dengan perusahaan. PT. JST, selama ini berusaha untuk terus memegang kuat prinsip keluarga sejak awal berdirinya perusahaan yaitu tidak mencampurkan komunikasi terkait urusan keluarga dengan urusan bisnis, begitu pula sebaliknya komunikasi terkait urusan bisnis tidak diperbolehkan dibawa ke dalam urusan keluarga. Prinsip tersebut dapat berjalan dengan baik salah satu alasannya karena sistem komunikasi yang terstruktur, memisahkan antara komunikasi *family member* yang berhubungan dengan urusan perusahaan dan *family member* berhubungan dengan

urusan keluarga. Namun dalam komunikasi apapun berkaitan dengan persoalan keluarga atau perusahaan, keputusan akhir akan diserahkan kepada pihak yang dianggap paling tua di keluarga dengan tujuan untuk memberikan rasa hormat dan dengan harapan pengambil keputusan lebih memiliki pengalaman, bijak dan tidak gegabah dalam menentukan keputusan.

Sarana komunikasi dibedakan menurut kepentingannya seperti misalnya yang berhubungan dengan kepentingan perusahaan maka akan diadakan pertemuan dewan keluarga atau *family meeting*. Berkaitan dengan komunikasi yang menyangkut kepentingan keluarga akan dibahas di luar perusahaan, biasanya ketika ada acara keluarga seperti contohnya pada saat perayaan hari besar Natal dan Imlek atau pada saat acara *family ret-ret*. Direktur utama dan komisaris utama PT. JST menyatakan melalui komunikasi yang terpisah itu hampir tidak ada konflik yang terjadi antara *family member* terkait kepentingan perusahaan selama ini. Pernyataan kedua narasumber diperkuat pula oleh direktur PT. JST yang menyatakan selama ini komunikasi antar *family member* di perusahaan berjalan dengan profesional. Komunikasi yang terjalin selama ini antar *family member* di keluarga dan perusahaan sudah berjalan baik sehingga kedepannya diharapkan calon suksesor bisa memegang dan menerapkan prinsip yang sama.

b. Pembentukan Kepercayaan

Pemberian kepercayaan kepada orang lain merupakan sesuatu yang tidak mudah untuk dilakukan terlebih jika tidak ada bukti yang bisa membuat orang tersebut layak dipercaya. Dalam PT. JST, hal tersebut sangat dipegang kuat oleh *family member*. Kepercayaan akan secara otomatis tumbuh ketika salah satu *family member* bisa menunjukkan bukti kepada *family member* lainnya. Komisaris utama PT. JST menceritakan bahwa dasar bagi direktur utama menerima kepercayaan dari seluruh *family member* pada awal kepemimpinannya adalah karena telah berjasa memperbaiki kondisi PT. JST yang sedang terpuruk saat itu. Bahkan kepercayaan itu bukan saja diberikan oleh *family member* namun seluruh pihak yang bersangkutan dengan perusahaan. Sehingga calon suksesor dituntut untuk mampu membuktikan kelayakannya untuk menerima kepercayaan dalam memimpin perusahaan. Direktur utama PT. JST menjelaskan, bahwa calon suksesor akan diberikan kesempatan untuk menawarkan suatu perubahan positif bagi perusahaan namun pemberian kepercayaan itu bukan hanya akan muncul ketika calon suksesor berhasil membawa PT. JST ke arah yang lebih baik lagi namun juga dapat dipantau ketika calon suksesor bekerja di luar PT. JST. Hal tersebut juga bertujuan untuk menunjukkan kepada calon suksesor bahwa untuk memperoleh kepercayaan diperlukan kerja keras.

c. Pembentukan Komitmen

PT. JST selalu berusaha untuk meningkatkan komitmen seluruh pihak yang bekerja di dalam perusahaan. Salah satu rencana yang akan dilakukan oleh direktur utama untuk menumbuhkan komitmen calon suksesor adalah menunjukkan bahwa PT. JST adalah perusahaan milik keluarga. Disisi lain direktur utama menceritakan bahwa seringkali orang tua mengajak anaknya ke perusahaan namun orang tua tidak memberikan kegiatan pada anak. Sehingga pada akhirnya anak tersebut menjadi bosan dan malas untuk ikut ke perusahaan di lain waktu yang bisa saja akan membuat anak itu tidak merasa memiliki perusahaan itu.

Hal berbeda akan muncul ketika calon suksesor diberikan kegiatan yang dilakukan ketika berada di perusahaan, dan pada akhir kegiatannya diberikan hadiah yang menunjukkan bahwa pekerjaannya dihargai maka komitmen untuk bertanggung jawab dapat tumbuh. PT. JST ingin menekankan bahwa pekerjaan apapun yang dilakukan jika positif dan berdampak baik untuk perusahaan maka akan layak dihargai. Seluruh narasumber menyatakan bahwa komitmen memegang peran yang sangat penting dalam segala aktifitas namun komitmen tidak mudah untuk dibentuk. Narasumber-2 meyakini ketika seseorang mampu memberikan contoh terlebih dahulu kepada orang lain maka orang lain akan lebih bersedia untuk mengikuti. Sehingga untuk memunculkan komitmen calon suksesor dibutuhkan peran serta seluruh pihak yang bertugas membimbing calon suksesor dan dapat ditunjukkan melalui kepemilikan komitmen yang kuat pula dari setiap pihak.

d. Pembentukan Loyalitas

PT. JST menyadari bahwa loyalitas memiliki peran yang sangat penting dalam kesuksesan perusahaan. Sehingga PT. JST selalu berupaya meningkatkan loyalitas dari setiap pihak yang terlibat dengan perusahaan. Terlebih bagi pihak di dalam perusahaan seperti karyawan, perusahaan berusaha untuk selalu menunjang setiap karyawan dari segi moral dan material. Salah satu contoh yaitu PT. JST dengan senang hati akan memberikan bantuan biaya bagi karyawan yang ingin mengikuti kursus ataupun kegiatan pendidikan informal lainnya dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas kemampuan kerjanya. Hal tersebut semakin memperoleh dukungan dari direktur utama PT. JST yang sangat menghargai sikap mau mempelajari hal baru. Untuk mengetahui kebutuhan dan kepentingan setiap karyawannya PT. JST seringkali mengadakan kegiatan kebersamaan seperti salah satu contohnya adalah olahraga yang diadakan setiap hari Sabtu sehingga setiap karyawan dapat saling berinteraksi dengan setiap pihak di dalam perusahaan. Melalui kegiatan kebersamaan di harapkan setiap karyawan akan merasa diperhatikan dan akan meningkatkan loyalitas terhadap PT. JST.

Usaha untuk menanamkan loyalitas bukan hanya diberikan pada karyawan PT. JST, namun diberikan pada seluruh pihak yang berhubungan dengan perusahaan termasuk calon suksesor. PT. JST memiliki visi yang besar dan berusaha menjadikan perusahaan memiliki reputasi baik secara global. Hal itulah yang menjadi salah satu rencana untuk menanamkan loyalitas calon suksesor kepada perusahaan. Setiap narasumber meyakini bahwa melalui penyampaian visi perusahaan kepada calon suksesor akan membuat calon suksesor mengetahui bahwa peran sertanya sangat dibutuhkan. PT. JST selalu berusaha meningkatkan loyalitas karyawannya melalui kegiatan kebersamaan di perusahaan, hal itu pula yang ditekankan oleh direktur utama dan komisaris utama bahwa kegiatan kebersamaan juga akan dilakukan di dalam keluarga dengan mengadakan acara seperti *family ret-ret/gathering* yang diadakan bagi *family member* termasuk calon suksesor.

e. Mengatasi Kekacauan Keluarga

Dalam kepemimpinannya direktur utama PT. JST selalu berusaha memegang kuat prinsip untuk tidak menyampurakan persoalan keluarga dengan persoalan perusahaan. Hal tersebut dinyatakan oleh komisaris utama, direktur dan diakui pula kebenarannya oleh direktur utama PT. JST. Salah satu tujuannya adalah supaya setiap masalah yang mungkin dialami

oleh pihak keluarga tidak mempengaruhi kegiatan perusahaan karena sangat banyak pihak yang terkait dengan perusahaan bukan hanya pihak keluarga. Dengan memegang kuat prinsip tersebut selama ini tidak pernah terjadi kekacauan keluarga di dalam keluarga pemilik PT. JST selama ini.

f. Mengatasi Persaingan Anggota Keluarga

Di dalam PT. JST terdapat *family member* yang berperan secara aktif maupun pasif. Namun salah satu hal identik di dalam perusahaan dengan jenis *family business* yaitu seringkali tidak profesional dalam merekrut karyawan. Seringkali banyak pihak keluarga direkrut ke dalam perusahaan tanpa melihat kebutuhan dan mengesampingkan kemampuan/kompetensi individu. Suatu persoalan akan timbul jika ada satu jabatan yang terbuka tetapi banyak *family member* yang menginginkan jabatan tersebut sehingga dapat menjadi suatu persaingan antara *family member*.

Dalam pembahasan ini, terkait dengan calon suksesor yang akan menempati posisi kepemimpinan utama PT. JST. Pada proses *succession plan* sebelumnya dari generasi satu kepada generasi kedua tidak terdapat indikasi adanya persaingan antara *family member* sehingga belum memiliki cara tepat yang dapat dikaji kembali tentang bagaimana cara mengatasi persoalan tersebut. Setiap narasumber hanya berharap supaya tidak ada persaingan antara *family member* yang terjadi kedepannya.

g. Mengatasi Kecemburuan

Permasalahan yang berkaitan dengan kecemburuan dapat terjadi pada jenis perusahaan apa saja. Dalam perusahaan yang tergolong *family business* kecemburuan seringkali terjadi jika terdapat perlakuan yang tidak adil antara *family member*. Dalam PT. JST persoalan tersebut belum pernah terjadi. Komisaris utama mengatakan salah satu hal yang menyebabkan kecemburuan tidak timbul dalam PT. JST adalah perlakuan adil dan tidak membedakan setiap pihak di perusahaan. Salah satu contoh dalam menghindari kecemburuan dalam PT. JST adalah dalam penetapan dan pemberian kompensasi, untuk menghindari kecemburuan maka penetapan dan pemberian kompensasi harus disesuaikan dengan peran yang diberikan serta kemampuan *family member* di dalam perusahaan. Peran serta keluarga secara mendalam dalam mendidik dan membimbing juga dapat menjadi salah satu cara menghindari persoalan ini.

h. Mengatasi Konflik

Pada PT. JST konflik sempat terjadi pada sekitar tahun 2000. Konflik terjadi disaat calon suksesor yaitu bapak Rudy memutuskan meminta izin untuk berhenti dan keluar dari PT. JST karena ketidaksesuaian bidang yang dikerjakan terhadap *passion* beliau. Keputusan bapak Rudy untuk berhenti dari PT. JST disetujui oleh bapak Wahyudi yang masih memegang posisi direktur utama saat itu. Berdasarkan keterangan narasumber-2 keputusan itu disetujui karena tidak ingin merusak hubungan ayah-anak sekaligus menilai bahwa bapak Rudy seharusnya akan lebih berkembang ketika bekerja sesuai dengan bidang yang diinginkan. Berdasarkan hal tersebut dapat disadari adanya hubungan keluarga yang mencampuri keputusan perusahaan. Dalam mengambil suatu keputusan, jika melihat dalam konteks keluarga terlebih karena latar belakang perusahaan ini merupakan keluarga Tionghoa maka keputusan itu akan diusahakan agar dapat selalu menjaga hubungan antar *family member* seperti yang terjadi antara bapak Wahyudi pada anaknya yaitu bapak Rudy. Namun hal tersebut berdampak pada perusahaan dan menciptakan suatu

konflik, beberapa pihak dalam PT. JST merasa bahwa ada perilaku tidak konsisten dan tidak berintegritas dari *family member* dalam mengambil keputusan. Hal itu berdampak pula pada PT. JST yang kebingungan untuk mencari calon suksesor di waktu yang relatif singkat.

Berdasarkan persoalan saat itu, seluruh narasumber menyetujui bahwa mempersiapkan proses *succession plan* jauh hari memegang peran penting dalam menghindari suatu konflik dan diharapkan bahwa keputusan apapun yang diambil tidak lagi hanya memikirkan hubungan keluarga namun penyelesaian konflik juga dan yang menjadi poin penting adalah penyelesaian konflik itu harus melihat manakah hal yang benar dan manakah hal yang salah. Disisi lain direktur utama tetap meyakini bahwa para pihak yang dituakan dalam keluarga akan membantu menyelesaikan konflik dan mampu memberi solusi secara bijak untuk memperbaiki hubungan antar saudara yang mungkin terganggu dengan mengatakan, “selama ini kalau ada hubungan internal yang terganggu antara saudara, saya sebagai anak tertua berusaha menceritakan dan minta bantuan papa atau mama sekaligus mencari solusi juga kalau memang sulit diselesaikan. Dan selama ini solusi-solusinya disetujui semuanya karena memang punya respect dan mau menghormati mereka”.

i. Nilai- Nilai yang Diturunkan

PT. JST merupakan perusahaan yang berlatar belakang kultur Tionghoa. Dalam kegiatan sehari-hari terdapat nilai-nilai yang diyakini oleh keluarga dan secara tidak langsung juga dibagikan ke dalam lingkungan perusahaan. Terdapat beberapa nilai yang hingga saat ini terus dipegang kuat, menjadi suatu prinsip dan berusaha untuk diturunkan kepada generasi berikutnya. Khususnya bagi calon suksesor yang nantinya akan menggantikan kepemimpinan generasi saat ini diharapkan menerapkan nilai-nilai positif ke dalam kegiatan sehari-hari di perusahaan.

Nilai-nilai yang diyakini dan berasal dari generasi terdahulu dalam pembahasan ini berkaitan dengan *Confucianism value* secara tidak langsung berdampak dan mewarnai kultur keluarga dari generasi awal hingga generasi selanjutnya. Nilai-nilai tersebut diturunkan secara tidak langsung melalui lingkungan keluarga, cara pengasuhan/pembimbingan, dan pendidikan. Komisaris utama menyatakan bahwa nilai-nilai positif yang diyakini oleh keluarga bukan hanya berdampak pada kehidupan calon suksesor di keluarga namun berdampak pula pada kegiatan perusahaan termasuk pada para karyawan. Bahkan PT. JST menyediakan sarana, salah satunya yaitu melalui *family meeting* yang menjadi sarana bagi calon suksesor bertemu dengan seluruh *family member* dan dapat menerima nilai-nilai positif berupa pengalaman, pedoman atau prinsip yang berusaha diturunkan. Bahkan menurut direktur PT. JST, saat calon suksesor nantinya menjalani aktifitas kerja di PT. JST hampir dipastikan akan merasakan nilai-nilai yang telah berkembang di dalamnya. Bagi direktur utama nilai-nilai keluarga yang secara tidak disadari sudah mewarnai kultur perusahaan harus dijaga kebenarannya oleh calon suksesor supaya tidak tergantikan oleh nilai-nilai yang salah.

Terdapat beberapa nilai yang telah menjadi prinsip yang harus dipegang kuat bagi pemimpin PT. JST contohnya yaitu, sifat kemandirian, pekerja keras dan kemauan untuk belajar. Hal tersebut berusaha dibentukkan melalui cara mengarahkan calon suksesor untuk menempuh pendidikan dan tinggal secara mandiri jauh dari keluarga di negara Cina dengan

tujuan selain dapat mempelajari bahasa Mandarin secara langsung, namun dapat memperkuat kultur Tionghoa yang identik dengan beberapa hal yang diharapkan ada dalam diri calon suksesor seperti mampu untuk bekerja keras, mendisiplinkan diri serta mau untuk mempelajari hal baru untuk bertahan hidup di lingkungan yang baru dan jauh dari keluarga. Setelah memperoleh pengalaman tersebut diharapkan nantinya calon suksesor akan lebih menghargai hidupnya termasuk menghargai hidup karyawannya.

Confucianism Value dalam Proses Succession Plan di PT. JST

Dalam penelitian ini peneliti akan menggambarkan dampak *Confucianism value* dalam *succession plan* di PT. JST. *Confucianism value* akan digambarkan melalui lima unsur, yaitu unsur kebajikan (*Ren*), kebenaran (*Yi*), Kepatutan (*Li*), Tindakan dan Sikap (*Zhong-Shu*) dan Sistem Moral (*Junzi*). (Ip, 2009).

Kebajikan (Ren)

Unsur kebajikan (*Ren*) dapat dinilai melalui kriteria-kriteria yaitu memiliki sikap perhatian pada orang lain, memahami kebutuhan dan keinginan orang lain, rela berkorban demi kepentingan orang lain, mau membantu mengembangkan kemampuan orang lain, didalam jabatannya tidak hanya menuntut untuk dilayani namun mau melayani, dan tidak ragu untuk memuji serta memotivasi orang lain. Pada penelitian ini, unsur kebajikan (*Ren*) tergambar dalam beberapa proses *succession plan* yaitu, dalam tahap pendidikan formal karena pada tahap ini terlihat bahwa PT. JST berusaha memahami kebutuhan dan keinginan orang lain dengan cara rela memahami ketika calon suksesor memiliki kemauan untuk menjalani bidang pendidikan tertentu sesuai *passion* dan keinginannya sendiri. Bahkan bukan menjadi suatu permasalahan bagi PT. JST bahwa calon suksesor lebih menunjukkan *passion* dalam bidang musik serta olahraga dan bertolak belakang dengan bidang yang menjadi lingkup PT. JST yaitu bidang permesinan serta logam. Direktur utama PT. JST berkata, “*Saya tidak mau membatasi passionnya saat ini, dia bebas untuk belajar dalam bidang apapun yang penting positif.*”

Unsur kebajikan (*Ren*) terlihat juga pada tahap motivasi bagi calon suksesor untuk bergabung dengan perusahaan karena pada tahap ini terlihat calon suksesor memperoleh motivasi serta dukungan dari berbagai pihak terkait dengan tujuan memberikan semangat serta keyakinan bagi calon suksesor yang menunjukkan bahwa ia layak menerima posisi kepemimpinan utama PT. JST dari generasi sebelumnya. Unsur ini juga terdapat dalam tahap posisi *entry-level* dalam proses *succession plan* dengan penjelasan bahwa calon suksesor memperoleh pembinaan secara khusus ketika menempati posisi awal di PT. JST dari direktur utama bukan saja dalam hal memperkenalkan posisi direksi namun dengan kesediaan memperkenalkan serta membimbing calon suksesor dari dasar. Pada tahap ini direktur utama menunjukkan bahwa kemauan untuk melayani bukan saja selalu dilayani.

Selanjutnya, unsur kebajikan (*Ren*) tergambar pula dalam tahap pembentukan loyalitas. Untuk membentuk loyalitas para pihak di dalam perusahaan, dewan direksi PT. JST tidak ragu untuk memiliki sikap perhatian pada orang lain serta rela berkorban. Hal itu terkait dengan salah satu prinsip yang selalu dimiliki oleh direktur utama PT. JST hingga

generasi saat ini yaitu menghargai kemauan untuk belajar dan mau mengembangkan diri orang lain. Ketika nantinya calon suksesor membutuhkan biaya untuk mengikuti kegiatan yang berguna bagi perkembangan diri calon suksesor maka direktur utama tidak ragu untuk mengeluarkan dana pribadi. Hal itulah yang menunjukkan bahwa kriteria dari unsur kebajikan (*Ren*) terlihat pada beberapa proses *succession plan*.

Kebeneran (Yi)

Unsur kebenaran (*Yi*) dapat dinilai melalui kriteria-kriteria yaitu memiliki integritas dan kredibilitas dalam bertindak dan bertutur kata yang benar, memberi pengaruh yang positif pada orang disekitarnya, dan bertindak adil. Unsur kebenaran (*Yi*) dapat ditemukan pada pengalaman kerja,

dalam tahap tersebut direktur utama PT. JST menekankan kepada calon suksesor supaya mencari pengalaman kerja yang positif di luar PT. JST dan tidak boleh melanggar norma-norma yang ada di masyarakat. Terlihat bahwa calon suksesor diberi pengaruh positif secara tegas supaya selalu bertindak benar dan tidak menyalahi norma.

Kebeneran (*Yi*) juga terlihat pada tahap jangka waktu bekerja di dalam PT. JST, dalam tahap tersebut calon suksesor dituntut untuk belajar konsisten dan memiliki integritas dalam setiap kegiatannya, sesuai dengan salah satu kriteria dalam unsur ini yaitu berintegritas. Pada tahap persiapan diri calon suksesor, unsur ini juga muncul karena dalam tahap tersebut calon suksesor akan diberikan waktu untuk mengevaluasi diri sendiri serta merenungkan mana hal yang benar dan harus dipegang kuat serta hal salah yang harus dihindari.

Terkait dengan kriteria bertindak adil, tahap mengatasi kecemburuan juga menunjukkan adanya dampak dari unsur kebenaran (*Yi*). Dalam tahap tersebut dijelaskan bahwa kecemburuan tidak pernah terjadi di PT. JST karena setiap pihak selalu berusaha untuk berlaku adil, terutama dalam hal memberikan jabatan ataupun penetapan gaji disesuaikan dengan kompetensi yang diberikan pada perusahaan bukan berdasarkan status tertentu.

Kepatutan (Li)

Unsur kepatutan (*Li*) dapat dinilai melalui kriteria-kriteria yaitu penyerahan bakti kepada keluarga khususnya orang tua, menjaga hubungan tali persaudaraan dengan cara menjaga hubungan komunikasi antara anggota keluarga. Pada penelitian ini, unsur kepatutan (*Li*) tergambar dalam tahap *succession plan* yaitu, dalam tahap komunikasi karena PT. JST berusaha memisahkan komunikasi yang berkaitan dengan hubungan keluarga dan hubungan bisnis melalui sarana komunikasi masing-masing. Hal itu akan menjadi salah satu usaha supaya persoalan bisnis tidak tercampur dengan persoalan keluarga dan dengan tujuan menjaga hubungan komunikasi antar *family member*. Di dalam setiap komunikasi maka akan dihadiri oleh *family member* selaku dewan keluarga dan termasuk pihak yang dituakan di dalamnya. Pihak yang dituakan bisa merupakan pihak yang memiliki pengalaman lebih, pendidikan tinggi, atau terkait umur. Tujuan menghadirkan pihak yang dituakan adalah untuk memberikan bantuan berupa saran/masukan dan kritik bagi generasi muda. Pada kultur Tionghoa sangat penting meminta saran/masukan dari pihak yang dituakan (orang tua) sebagai tanda untuk menghormati dan menghargai sebagai upaya penyerahan bakti.

Unsur kepatutan (*Li*) juga terlihat dalam tahap mengatasi konflik karena pada saat berusaha untuk menyelesaikan suatu konflik maka keputusan akhir akan diserahkan kepada pihak yang dituakan sesuai kultur Tionghoa dengan harapan bahwa solusi yang diberikan lebih bijak.

Tindakan dan Sikap (*Zhong-Shu*)

Unsur tindakan dan sikap (*Zhong-Shu*) dapat dinilai melalui kriteria- kriteria yaitu memiliki pemikiran yang terbuka, konsisten dalam berkata dan berkelakuan, mandiri, ulet dan pekerja keras. Pada penelitian ini, unsur tindakan dan sikap (*Zhong-Shu*) tergambar dalam tahap pembentukan kepercayaan, di tahap tersebut calon suksesor akan diberikan kesempatan untuk memberikan saran dan perubahan positif bagi PT. JST. Kesempatan itu pula yang akan menjadi bahan pertimbangan bagi direktur utama apakah suksesor memang sudah layak menerima posisi inti di perusahaan. Walaupun suksesor terbilang baru namun pemberian kesempatan itu tetap akan diawasi dan dibimbing oleh direktur utama karena keputusan yang diambil suksesor bisa saja belum tepat dan harus di evaluasi. Dalam tahap tersebut terlihat bahwa direktur utama berusaha untuk berpikiran terbuka dan mau menerima saran dengan memberikan kesempatan bagi suksesor untuk berkembang dan belajar.

Tindakan dan sikap (*Zhong-Shu*) ini juga terlihat pada tahapan lain yaitu pembentukan komitmen. Untuk membuat calon suksesor memiliki komitmen yang kuat maka setiap pihak yang membimbing suksesor terlebih dahulu harus memiliki komitmen yang kuat dan mau untuk konsisten dalam memegang komitmen tersebut. Komisaris utama PT. JST memperkuat hal tersebut melalui pernyataannya, "*Kalau kita mau orang lain melakukan apa yang kita harapkan ya kita harus melakukan hal itu juga, jangan plin-plan kalau kasih contoh*".

Untuk menumbuhkan tindakan dan sikap (*Zhong-Shu*) yang mandiri, ulet dan pekerja keras, PT. JST berusaha mengarahkan calon suksesor untuk menempuh pendidikan di negara Cina dengan tujuan agar calon suksesor mandiri dan mampu bekerja keras untuk beradaptasi di lingkungan asing yang juga jauh dari lingkungan keluarga.

Sistem Moral (*Junzi*)

Unsur sistem moral (*Junzi*) memiliki arti sangat mendalam yaitu merupakan suatu teladan yang selalu mengingatkan setiap individu agar selalu berkelakuan, bersikap serta bertindak dengan prinsip yang benar dan sesuai dengan unsur- unsur *Confucianism value* yang ada. Sehingga berdasarkan sistem moral (*Junzi*) setiap individu yang berpengaruh dalam PT. JST yang merupakan direktur utama, komisaris utama dan direktur harus tanpa henti melaksanakan dan menularkan perbuatan positif secara konsisten kepada orang- orang di sekitarnya khususnya calon suksesor.

Sistem moral (*Junzi*) dapat ditemukan pada pembentukan dewan keluarga. Pada tahap itu seluruh *family member* akan berkumpul dan bertemu dengan calon suksesor sekaligus berkesempatan untuk saling berinteraksi membahas persoalan perusahaan dan pemberian solusi tentang cara mengatasinya jika dipandang dari sudut pandang para pemimpin terdahulu.

Unsur sistem moral (*Junzi*) juga terlihat pada tahap nilai-nilai yang diturunkan. Dalam tahap tersebut, *family member* berusaha untuk membagikan pengalaman, pengetahuan berhubungan dengan keluarga ataupun perusahaan kepada

calon suksesor dan diikuti pula dengan pemberian prinsip-prinsip positif yang selama ini berusaha dipegang kuat di PT. JST. Melalui tahap ini pula calon suksesor akan selalu diingatkan untuk secara konsisten memegang prinsip- prinsip positif di dalam diri, keluarga dan perusahaan agar tidak terkikis oleh hal- hal lain bersifat negatif.

Praktek Bisnis pada PT. JST yang Menerapkan *Confucianism Value*

Dalam praktek bisnis pada PT. JST penerapan *Confucianism Value* sangat terlihat dari tingginya rasa penyerahan bakti kepada orang tua melalui loyalitas dan kewajiban untuk patuh terhadap keputusan orang tua. Sehingga keputusan yang akan diambil kelak berdasarkan pada keputusan yang terbaik untuk keluarga dan bukan untuk diri sendiri. Hal tersebut terlihat dalam aktifitas yang terkait dengan kegiatan PT. JST dari awal berdiri hingga kepemimpinan generasi kedua saat ini salah satu contohnya yaitu pada kegiatan *meeting* di PT. JST pengambilan keputusan akhir selalu diserahkan kepada pihak yang dituakan sehingga apabila keputusan tidak disetujui oleh pihak pengambil keputusan akhir dengan alasan yang jelas dan rasional maka hal yang dibahas harus dikaji kembali oleh seluruh pihak. Keputusan akhir yang diambil berusaha untuk selalu dihormati oleh setiap *family member* dengan meyakini bahwa keputusan tersebut tidak akan merugikan pihak lain dan akan memperoleh hasil yang lebih baik lagi jika dapat ditinjau kembali. Berdasarkan hal tersebut *Confucianism value* sangat menonjol pada PT. JST terutama dalam hal penyerahan bakti kepada orang tua yaitu berdasarkan temuan bahwa pihak yang dituakan berlaku sebagai pengambilan keputusan akhir di PT. JST.

Proses *Succession Plan* yang Tidak Menerapkan *Confucianism Value*

Confucianism value terlihat dalam sebagian besar proses *succession plan* pada PT. JST namun ditemukan pula bahwa terdapat beberapa proses *succession plan* yang tidak menerapkan *Confucianism value* yaitu, tahap perencanaan keuangan. Pada tahap perencanaan keuangan apabila tidak memiliki alokasi khusus untuk pembiayaan aktifitas *succession plan* maka bertolak belakang dengan salah satu indikator dalam *Confucianism value* yaitu hemat karena pengeluaran yang tidak dialokasikan secara khusus akan menyebabkan melambungnya biaya pengeluaran karena tidak ada perencanaan anggaran sebelumnya. *Confucianism value* juga tidak terlihat dalam tahap penggunaan dewan pengurus eksternal yang bertugas sebagai pihak independen dan tidak akan terpengaruh oleh kepentingan keluarga sehingga dapat selalu berlaku adil. Sehingga bertolak belakang pula dengan salah satu indikator yaitu berusaha menjaga keadilan dengan mengutamakan kepentingan keluarga diatas kepentingan pribadi.

Sebelum kepemimpinan generasi kedua, pembentukan pertemuan dewan keluarga sangat jarang dilakukan sehingga dapat diartikan pula bahwa *Confucianism value* juga tidak muncul dalam tahap tersebut karena *value* tersebut memiliki indikator yaitu menjaga hubungan komunikasi. Namun semenjak kepemimpinan generasi kedua saat ini, *Confucianism value* mulai terlihat dalam tahap pembentukan pertemuan dewan keluarga karena sudah direncanakan jauh hari untuk pelaksanaannya.

Tabel 1.
Uji Triangulasi

Konsep	Hasil Wawancara Narasumber Satu	Hasil Wawancara Narasumber Dua	Hasil Wawancara Narasumber Tiga	K e t
Persiapan Penerus				
Pendidikan Formal	Tidak menjadi syarat, dan tidak ada tuntutan tapi itu penting. Supaya memiliki dasar pengetahuan sebelum terjun langsung menjalani bisnis.	Tidak harus menjalani pendidikan formal, namun penting karena merupakan proses untuk memperoleh dasar dari berbagai pengetahuan.	Tidak ada syarat yang benar-benar khusus dari perusahaan. Sehingga tidak harus dijalani.	V A L I D
Pelatihan/ Pendidikan Informal	Banyak hal yang memang penting untuk dipelajari. Kemampuan berbahasa asing (mandarin) adalah nomor satu yang harus dipelajari.	Pendidikan informal/ pelatihan mampu menjadi pengganti pendidikan formal.	Pendidikan informal / pelatihan memegang peran lebih banyak di banding hanya pendidikan formal.	V A L I D
Pengalaman Kerja	Calon suksesor harus mencari pengalaman kerja dahulu, namun bebas bekerja pada bidang apapun.	Sebaiknya punya pengalaman dulu yang nantinya bisa diberikan untuk kemajuan perusahaan. Bebas bidang apapun.	Pengalaman di luar perusahaan itu penting. Bebas mencari pengalaman di luar tapi siap kalau memang dibutuhkan.	V A L I D
Posisi Entry-level	Posisi dewan direksi jika memenuhi syarat.	Bertahap dari direksi dulu supaya bisa dibimbing.	Bisa langsung ke tingkat direksi.	V A L I D
Jangka Waktu Bekerja dalam Perusahaan	Tidak ada jangka waktu yang ditetapkan sesuai dengan penilaian kelayakan.	Tidak ada jangka waktu pasti. Karena dinilai dari kesiapannya dan kelayakannya.	Tidak ada. Dipantau dari jangka waktu terkait keperluan suksesi.	V A L I D
Motivasi untuk Bergabung dengan Perusahaan	Memberikan motivasi berbentuk moral dan moril bagi calon suksesor.	Melalui kata-kata dukungan bahwa calon suksesor tersebut mampu membesarkan perusahaan.	Motivasi dalam memberi masukan dan saran bisa juga melalui pemberian uang sesuai hasil kinerja.	V A L I D
Persiapan Persepsi Diri	Memberikan waktu khusus bagi calon suksesor mengevaluasi diri.	Ada kesempatan waktu serta bimbingan yang disediakan bagi calon suksesor.	Akan disediakan waktu untuk persiapan diri calon suksesor.	V A L I D

Perencanaan dan Pengendalian				
Perencanaan Keuangan	Tidak ada, sesuai kebutuhan dan dana yang bisa digunakan.	Belum ada anggaran khusus <i>succession plan</i> .	Tidak ada, sesuai kebutuhan nanti masuk biaya berjalan.	V A L I D
Penggunaan Dewan Pengurus Eksternal	Tidak ada.	Tidak direncanakan.	Tidak ada.	V A L I D
Penggunaan Konsultan	Ada konsultan perusahaan namun tidak terlibat dalam proses persiapan suksesi. Dan tidak dirasa perlu menggunakan konsultan.	Konsultan saat ini tidak berperan dalam persiapan suksesi. Tidak perlu menggunakan konsultan.	Konsultan dalam hal perencanaan suksesi tidak ada. Saat ini hanya ada konsultan pajak dan akuntan, konsultan produksi.	V A L I D
Pembentukan Dewan Keluarga	Jarang dilakukan namun penting, dan harus dipersiapkan dari saat ini.	Penting dalam beberapa keperluan perusahaan, dan harus dipersiapkan jauh hari supaya bisa dihadiri.	Hak pihak keluarga untuk saling bertemu, penting kalau memang menyangkut calon suksesor.	V A L I D
Hubungan Dalam Keluarga				
Pembentukan Komunikasi	Ada sarana, kalau pekerjaan harus di rapat. Kalau di luar pekerjaan waktu kumpul acara keluarga.	Ada sarana untuk membangun komunikasi antar keluarga namun dibedakan sesuai kepentingannya.	Ada sarana komunikasi yang terstruktur menyebabkan komunikasi itu bisa berjalan baik saat kita bisa profesional.	V A L I D
Pembentukan Kepercayaan	Calon suksesor harus membuktikan kemampuan dan jasanya bagi perusahaan agar layak di percaya.	Harus ada pembuktian kelayakan dari calon suksesor dan menekankan, hal itu harus ditempuh dengan kerja keras.	Kepercayaan bisa tumbuh kalau ada jasa yang diberikan untuk perusahaan ini bahkan sebelum memimpin.	V A L I D
Pembentukan Komitmen	Ada peran serta keluarga. Dan Mengikuti sertakan, memperkenalkan calon suksesor secara dini terhadap aktifitas perusahaan.	Komitmen itu bisa ditularkan, kalau mau menularkan harus jadi panutan yang tepat dahulu dari pihak keluarga.	Cara membentuk komitmen dibentuk dari internal pihak keluarga yang membimbing.	V A L I D

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada PT. JST di Surabaya, maka penulis dapat menyimpulkan beberapa hal mengenai *Confucianism value* dalam proses *succession plan* pada PT. JST. Selain itu penulis juga ingin memberikan saran yang dapat digunakan oleh PT. JST supaya proses *succession plan* memperoleh hasil yang lebih baik lagi. Dari hasil analisis pada bab empat, penulis menyimpulkan bahwa ditemukan *Confucianism value* dalam sebagian besar proses *succession plan* pada PT. JST. Namun terdapat beberapa tahapan yang tidak menunjukkan *Confucianism value* yaitu pada tahap perencanaan keuangan, penggunaan dewan pengurus eksternal dan pembentukan pertemuan dewan keluarga. Berdasarkan hasil analisa terdapat unsur *Confucianism value* yang paling menonjol dan penting yaitu unsur kebajikan (*Ren*), kebenaran (*Yi*) dan unsur sistem moral (*Junzi*) karena bukan saja terlihat pada sedikit tahapan dalam proses *succession plan* namun terlihat pada sebagian besar tahapan proses *succession plan* di PT. JST. *Confucianism value* dalam proses *succession plan* juga sangat terlihat ketika calon suksesor diarahkan untuk menempuh pendidikan di negara Cina selain supaya calon suksesor dapat hidup mandiri, mampu berbahasa mandarin dengan fasih namun yang terpenting adalah agar calon suksesor dapat memperkuat kultur Tionghoa. Pada PT. JST, *Confucianism value* yang terkait dengan penyerahan bakti kepada orang yang dituakan juga masih dipegang kuat.

Terkait dengan tahap *succession plan* yaitu pendidikan formal sebaiknya PT. JST menjadikan tahap itu menjadi suatu keharusan untuk dijalani calon suksesor karena saat ini pendidikan formal memegang peran penting dalam memberikan pengetahuan- pengetahuan yang mungkin tidak bisa diperoleh dari pendidikan informal. Jika PT. JST ingin mempersiapkan suksesi dengan baik maka sebaiknya perencanaan keuangan terkait kebutuhan biaya untuk aktivitas *succession plan* juga disediakan supaya tidak mengganggu aktifitas keuangan lain dalam perusahaan. Unsur *Confucianism value* yaitu kebajikan (*Ren*), kebenaran (*Yi*), kepatutan (*Li*), tindakan dan sikap (*Zhong-Shu*), dan sistem moral (*Junzi*) merupakan unsur penting yang mendasari terbentuknya prinsip- prinsip serta dasar dari aktifitas PT. JST sehingga sebaiknya terus berusaha dipegang kuat supaya perusahaan bisa terus berjalan dengan lancar. Unsur sistem moral (*Junzi*) memegang peran penting dalam proses *succession plan* karena menjadi teladan dalam memberikan prinsip yang positif dan dapat semakin ditingkatkan melalui kuantitas pertemuan antara anggota keluarga sehari-hari.

Pembentukan Loyalitas	Menjelaskan peran serta calon suksesor untuk meraih impian perusahaan. Pihak keluarga harus memahami kebutuhan calon suksesor dan memfasilitasi nya	Memberikan pemahaman kepada calon suksesor bahwa ia memiliki peran untuk meraih visi perusahaan.	Melalui internal pihak keluarga yang menjelaskan hak dan kewajiban calon suksesor terhadap perusahaan.	V A L I D
Mengatasi Kekacauan Keluarga	Tidak pernah ada kekacauan yang berdampak ke perusahaan karena kuat memegang prinsip untuk tidak membawa masalah keluarga ke pabrik.	Tidak ada kekacauan yang terjadi, karena selalu berusaha supaya masalah luar tidak berpengaruh ke pabrik.	Tidak pernah terjadi kekacauan. Karena <i>family member</i> dalam perusahaan punya prinsip yang kuat.	V A L I D
Mengatasi Persaingan Anggota Keluarga	Tidak boleh saling memaksakan, harus dilihat dari kemampuannya	Menjelaskan supaya tidak ada pekasaaan. Menilai dari tipe individu apa punya kemampuan, mau banting tulang	Ada sarana yang menjadi tempat untuk melihat kemampuan calon suksesor	V A L I D
Mengatasi Kecemburuan	Semuanya harus adil dan tidak sampai beda karena faktor anggota keluarga.	Ada keadilan, menjaga komunikasi, tetap membimbing untuk memberi pengertian secara personal.	Berusaha professional dalam setiap aktifitas terkait perusahaan.	V A L I D
Mengatasi Konflik	Seluruh keluarga harus mau untuk saling memahami dan tidak egois saat menentukan sesuatu dan sepakat dari jauh hari.	Semua hal harus disiapkan sebelumnya. Ada pertemuan keluarga yang dilakukan supaya bisa saling menjelaskan dengan pikiran terbuka.	Berusaha mempersiapkan segala sesuatu dari jauh hari agar bisa dipahami oleh seluruh pihak.	V A L I D
Nilai dan Tradisi Bersama	Ada nilai berupa prinsip, pedoman, aturan dalam keluarga yang berusaha di berikan pada calon suksesor	Ada nilai berupa prinsip, pedoman, aturan dalam keluarga yang berusaha di berikan pada calon suksesor	Ada nilai berupa prinsip, pedoman, yang dirasakan selama di perusahaan yang berusaha di berikan pada calon suksesor	V A L I D

VII. DAFTAR PUSTAKA

- Breton-Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). *Toward an integrative model of effective FOB succession*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- Bungin, Burhan. (2010). *Analisis data penelitian kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Bernard, Christophe. (2013). *American family small business facts infographic*. KPMG Family Business, Retrieved September 22, 2013, from <http://www.kpmgfamilybusiness.com/american-family-small-business-facts-infographic/>
- Cambieri, Giulia. (2013). *Infographic french family business*. CampdenFB, Retrieved September 23, 2013, from <http://www.campdenfb.com/article/infographic-french-family-businesses>
- Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). *Psychological aspects of succession in family business management*. *Management Research Review*, 36(3), 256-277.
- Family Enterprise USA. (2011). *Annual family business survey*. Retrieved September 22 September, 2013, from http://www.familyenterpriseusa.org/resource/resmgr/annual_survey/2011_annual_family_business.pdf
- Ip, P. K. (2009). Is Confucianism good for business ethics in China?. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 463-476.
- Ismail, N., & Mahfodz, A. N. (2009). *Succession planning in family firms and its implication on business performance*. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 5(3).
- Kidwell, R. E., Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2012). *Harmony, justice, confusion, and conflict in family firms: Implications for ethical climate and the "fredo effect"*. *Journal of business ethics*, 106(4), 503-517.
- KPMG International. (2013). *Family business survey*. Retrieved September 22, 2013, from <http://www.kpmg.com/AU/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/family-business-survey/Documents/family-business-survey-2013.pdf>
- Loy, J. T. C. (2012). Overseas Chinese family business research: a comparative analysis. *Journal of Family Business Management*, 2(1), 31-39.
- Moleong, L. J. (2011). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Poza, E. J. (2013). *Family business*. Cengage Learning.
- Qin, Z., & Wang, Q. (2012). *Father-daughter succession in china: The conceptual framework and a case study*. *The Business Review*, Cambridge, 20(1), 68-75.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. Amacom.
- Sindhuja, P. N. (2009). *Performance and value creation: family managed business versus non-family managed business*. *IUP Journal of Business Strategy*, 6(3-4), 66-80.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A. B., & Susanto, P. (2013). *The dragon network: Inside stories of the most successful chinese family businesses*. John Wiley & Sons.
- Samboh, E. (2011, November 1). *RI business dominated by families*. *The Jakarta Post*. Retrieved September 21, 2013, from <http://www.thejakartapost.com>
- Susanto, A. B. (2007). *The Jakarta consulting group on family business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Tàpies, J., & Ward, J. L. (Eds.). (2008). *Family values and value creation: the fostering of enduring values within family-owned businesses*. Palgrave Macmillan.
- Tong, F. S. (2009). *Dynamics of family business: The Chinese way*. Cengage Learning Asia.
- Vozikis, G. S., Liguori, E. W., Gibson, B., & Weaver, K. M. (2012). *Reducing the Hindering Forces in Intra-Family Business Succession*. *American Journal of Economics and Business Administration*, 4.
- Whatley, L. (2011). *A new model for family owned business succession*. *Organization Development Journal*, 29(4), 21.
- Wahjono, S. I. (n.d) *Sukses dalam perusahaan keluarga*. *Jurnal Balance*, 3(1).
- Yan, J., & Sorenson, R. (2006). *The effect of Confucian values on succession in family business*. *Family Business Review*, 19(3), 235-250.