

## **BAB V**

### **SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

#### **5.1 Simpulan**

1. Berdasarkan hasil AHP, terdapat 3 langkah yang menjadi prioritas dalam manajemen sumber daya manusia Saung Angklung Udjo. Prioritas pertama dalam Saung Angklung Udjo adalah pendekatan resource based view dan market based view, karena dengan menggunakan kedua pendekatan tersebut Saung Angklung Udjo dapat menentukan apa yang harus dipersiapkan untuk memenuhi kebutuhan konsumen, dan juga bagaimana mengelola semua sumber daya yang sudah tersedia secara maksimal. Ke-dua adalah analisis posisi, yaitu menempatkan orang yang tepat di posisi yang tepat. Ke-tiga adalah perencanaan sumber daya manusia, yaitu membuat strategi bagaimana dapat mengembangkan sumber daya manusia yang ada dengan maksimal dan mengurangi resiko. Langkah – langkah lain di luar ketiga langkah ini dapat dilaksanakan setelah mempertimbangkan tiga langkah prioritas tersebut.
2. Setelah menentukan prioritas dari manajemen sumber daya manusia, kemudian manajemen masuk ke manajemen sumber daya manusia Saung Angklung Udjo. Dimulai dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam Saung Angklung Udjo. Dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia Saung Angklung Udjo, yang pertama dilakukan adalah memperhatikan analisis prioritas manajemen, kemudian masuk ke perencanaan sumber daya manusia. Kemudian perencanaan tersebut di aktualisasikan di dalam langkah maksimalisasi sumber daya manusia, berlanjut ke evaluasi kompetensi untuk menilai sejauh apa keberhasilan yang didapatkan dari perencanaan yang sudah dibuat. Dan selanjutnya masuk ke supervisi jika memerlukan pihak luar, atau berfokus saja terhadap mentoring dengan memberdayakan sumber daya manusia internal. Dan yang terakhir yaitu konsolidasi dimana sumber daya manusia akan diberdayakan pada divisi lain di dalam perusahaan sehingga tidak memerlukan proses rekrutmen serta pelatihan dengan tujuan untuk meningkatkan efektifitas kerja karyawan menjadi lebih baik.

## 5.2 Implikasi

Implikasi untuk para pemilik bisnis keluarga, yang perlu diperhatikan yaitu adalah bahwa bisnis keluarga yang menjadi sampel untuk penelitian ini dan berhasil bangkit pulih dari bencana pandemi COVID-19 adalah bisnis yang berorientasi kepada keuntungan. Keberhasilan dan keberlanjutan bisnis yang dikendalikan oleh keluarga dapat dikaitkan dengan orientasi jangka panjang dan strategi investasi mereka, seperti yang disoroti cenderung memprioritaskan misi substantif dan melakukan investasi jangka panjang yang besar dalam kompetensi inti, pengembangan karyawan, dan hubungan yang langgeng dengan para pemangku kepentingan eksternal. Investasi ini menghasilkan pengembangan kompetensi inti yang mendalam dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Salah satu pendorong utama orientasi jangka panjang adalah masa jabatan yang lebih lama dari pemilik bisnis keluarga, yang memungkinkan perspektif bisnis yang berpandangan jauh ke depan, seperti seorang pelayan. Para pemilik bisnis ini cenderung tidak terlibat dalam upaya jangka pendek yang menguras sumber daya dan lebih bersedia berinvestasi dalam proyek jangka panjang seperti pembangunan infrastruktur dan penelitian dan pengembangan. Pengetahuan mereka yang mendalam tentang bisnis, yang diperoleh melalui keakraban yang erat selama bertahun-tahun, mengurangi ketidakpastian dan memungkinkan kinerja dan jangka waktu investasi yang lebih lama. Selain itu, bisnis keluarga yang berencana untuk mewariskan bisnis ke generasi berikutnya berinvestasi lebih banyak dalam proyek dan kemampuan jangka panjang. Kepedulian terhadap reputasi dan kesejahteraan bisnis dalam jangka panjang mendorong investasi ini. Kontrol dan kepemilikan keluarga memberikan keleluasaan yang diperlukan untuk berinvestasi dalam jangka panjang, karena pemilik keluarga memiliki motif yang kuat untuk memonitor para manajer dan memiliki kekuatan untuk melakukannya. Selain itu, bisnis keluarga mendapat manfaat dari berkurangnya biaya keagenan karena biaya keagenan free-rider yang lebih rendah. Kepemilikan saham yang kuat dari pemilik keluarga mengurangi asimetri informasi dan mencegah manajer-agen menyita sumber daya untuk keuntungan pribadi. Hal ini mengarah pada penciptaan sumber daya surplus yang dapat diinvestasikan untuk jangka panjang. Investasi pada sumber daya manusia juga berkontribusi pada kesuksesan dan keberlanjutan bisnis keluarga.

Bisnis keluarga cenderung membayar, melatih, dan mempertahankan karyawan mereka lebih baik daripada bisnis non-keluarga, yang menghasilkan tingkat modal pengetahuan yang lebih tinggi dan pelestarian pengetahuan organisasi. Bisnis keluarga dengan strategi yang sangat bergantung pada pengetahuan dan inisiatif karyawan lebih mungkin untuk melakukan investasi yang unggul dalam tenaga kerja mereka. Terakhir, bisnis keluarga unggul dalam membangun hubungan jangka panjang dengan para pemangku kepentingan eksternal. Hubungan jangka panjang ini menyediakan sumber daya, stabilitas, dan akses ke berbagai peluang berharga. Bisnis keluarga dengan pemilik bisnis yang sudah lama menjabat, yang memiliki kekuatan dan insentif untuk berkomitmen pada sumber daya, lebih cenderung berinvestasi dalam hubungan ini. Sifat dan tingkat investasi ini bergantung pada strategi bisnis spesifik yang dijalankan oleh bisnis keluarga.

Kesimpulannya, keberhasilan dan keberlanjutan bisnis keluarga dapat dikaitkan dengan orientasi jangka panjang dan strategi investasi mereka. Melalui kondisi tata kelola dan kepemimpinan mereka, bisnis keluarga lebih cenderung berinvestasi untuk jangka panjang dalam kompetensi inti, pengembangan karyawan, dan hubungan dengan pemangku kepentingan eksternal. Investasi ini menciptakan kapabilitas yang tak ada bandingannya dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi bisnis keluarga. Namun, penting untuk diketahui bahwa tingkat dan sifat investasi ini akan bergantung pada faktor tata kelola tertentu, strategi bisnis, dan dinamika industri dan lingkungan.

Implikasi untuk mendorong Saung Angklung Udjo menjadi lebih baik lagi dalam mengelola sumber daya manusianya, adalah dengan perencanaan sumber daya manusia yang baik, terutama karena sedang adanya reformasi manajemen saat ini, untuk dapat memilih orang yang tepat untuk posisi yang tepat, agar dapat mendorong keberhasilan dan keberlangsungan bisnis Saung Angklung Udjo. Selanjutnya pihak *owner* dan manajemen perlu memperhatikan aspek “transparansi dan ketidakberpihakan” dan bahwa “kesetaraan kesempatan” dalam setiap pengambilan keputusan, dalam menciptakan budaya kerja di Saung Angklung Udjo. Karena kondisi sekarang adalah karyawan merasa tidak jelas dengan pekerjaan dan batasan kerja yang bias dengan posisi kerja saat ini. Sehingga, mereka sering mendapatkan pekerjaan lebih tanpa imbalan upah yang jelas. *Talent*

merasa takut akan kehilangan posisi kerjanya, apabila melapor ke pihak manajemen. Dalam hal ini, perlu adanya transparansi dan ketidakberpihakan secara profesional antara pihak keluarga dan karyawan, dimana yang benar mendapatkan rasa aman dan imbalan yang baik, sedangkan yang salah dapat mengakui kesalahannya dan memperbaiki diri untuk tujuan bersama yaitu memajukan bisnis. Dengan terciptanya lingkungan profesional, transparan, dan meritokrasi, maka loyalitas karyawan akan terbentuk dan keberlangsungan bisnis Saung Angklung Udjo akan menjadi lebih baik dan berkelanjutan.

### 5.3 Saran

Sistem meritokrasi yang baik yaitu karyawan dan manajemen yang baik, akan mendapat imbalan yang sepadan dan terdapat kejelasan dalam keputusan – keputusan yang diambil oleh pihak manajemen untuk memenuhi prasyarat dalam mewujudkan lingkungan yang meritokrasi yaitu “transparansi dan ketidakberpihakan” dan bahwa “kesetaraan kesempatan” seperti yang dijelaskan oleh (C. H. Kim & Choi, 2017). Terlepas dari latar belakang mereka adalah anggota keluarga atau tidak, sehingga tercipta lingkungan profesional dan kompetitif yang sehat di dalam Saung Angklung Udjo baik dengan pihak keluarga maupun dengan karyawan dan *talent* dari luar keluarga.

Sistem meritokrasi yang baik diperlukan untuk dapat memberikan kesempatan yang lebih baik terhadap karyawan di luar keluarga dalam bekerja dan mendapatkan posisi yang lebih tinggi di dalam perusahaan yang kemudian dapat memotivasi *talent* dan karyawan lain untuk dapat berkontribusi lebih dalam bekerja. Di Saung Angklung Udjo, meritokrasi yang dilakukan dengan berfokus pada membangun loyalitas dengan cara membuat para karyawan bahagia seperti adanya *service of excellence* (Transkrip 2) oleh sesama karyawan untuk lebih peduli sesama. Kemudian RUPS untuk melaporkan kinerja perusahaan kepada para pemilik saham untuk kemudian di sampaikan kepada para karyawan dan *talent*, meskipun dalam prakteknya, intervensi dari pihak keluarga dapat membuat karyawan merasa tidak nyaman, sehingga dibutuhkan ketegasan dari pihak pemilik kepada sesama pihak keluarga untuk tidak melakukan intervensi karena dapat mempengaruhi tingkat loyalitas dan berdampak pada kinerja perusahaan, dalam hal ini pertunjukan di Saung Angklung Udjo. Selain itu, pihak karyawan merasa,

meskipun banyak pertunjukan dan pengunjung, namun tingkat penghasilan yang diterima dirasa kurang sesuai dengan standar UMR yang diterapkan di Kota Bandung. Hal ini dibutuhkan sistem pengupahan yang baik dari pihak manajemen yang merupakan salah satu tugas dari manajemen sumber daya manusia untuk melakukan supervisi terhadap bagian akunting, agar dapat mewujudkan kesejahteraan untuk para karyawan dan *talent*.

Peneliti memiliki keterbatasan waktu dan sulitnya mendapatkan akses untuk bertemu anggota keluarga yang bekerja di posisi – posisi strategis di Saung Angklung Udjo sehingga sulit melakukan konfirmasi dan verifikasi data kepada pihak keluarga. Penelitian selanjutnya diharapkan memiliki hubungan yang baik dengan pihak dengan pihak keluarga perusahaan sehingga dapat menggali lebih jauh dan berdiskusi untuk kebaikan Saung Angklung Udjo.