

# ANALISIS GENDER DALAM SUKSESI PERUSAHAAN KELUARGA DI KABUPATEN TULUNGAGUNG

Sawal Sartono, SE. MM. Fakultas Ekonomi, Universitas Tulungagung  
[sawaltono16@gmail.com](mailto:sawaltono16@gmail.com)

<sup>2</sup>Bondan Subagyo, SE. MM. Fakultas Ekonomi, Universitas Tulungagung  
[bondansun@gmail.com](mailto:bondansun@gmail.com)

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah gender berpengaruh dalam suksesi perusahaan keluarga dan pertimbangan yang mempengaruhinya di Kabupaten Tulungagung. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan studi kasus pada perusahaan keluarga yang dipilih dengan teknik interview dan observasi, dengan tujuan mendapatkan gambaran yang jelas dari para pemilik perusahaan keluarga terhadap isu gender dalam suksesi perusahaan keluarganya.

Proses suksesi menggunakan model Handler (1990) yang menyatakan tahapan dalam proses suksesi dalam perusahaan keluarga terdiri dari tiga tahap; a) tahap inisiasi, b) tahap integrasi, c) tahap penggabungan, dan disempurnakan d) tahap Penarikan (*withdrawal Phase*, Cadieux dan Lorain, 2003). dalam penelitian ini ditemukan dalam tahapan tersebut setiap perusahaan memiliki pola yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut; Proses inisiasi, integrasi, penggabungan dan *withdrawal* tergantung pada perencanaan yang dilakukan oleh pendiri perusahaan. Beberapa pendiri perusahaan tidak memiliki perencanaan suksesi, perencanaan suksesi dilakukan setelah suksesor menyelesaikan pendidikan tinggi, dan pendiri perusahaan yang telah merencanakan proses suksesi sejak suksesor mulai dewasa. Pada beberapa perusahaan yang menjadi obyek penelitian isu gender mayoritas tidak berpengaruh dalam proses suksesi. Pertimbangan utama dari pendiri perusahaan adalah supaya keberlanjutan usaha tetap terjaga maka suksesor yang dianggap memiliki kemampuan yang dipilih untuk meneruskan usaha. Terdapat perusahaan keluarga yang pendirinya memutuskan anak lelaki yang akan meneruskan usahanya tetapi pada tahap penggabungan merubah keputusan karena suksesor dianggap tidak mampu untuk mengelola dan meneruskan perusahaan keluarga.

Kata Kunci : **Gender, Suksesi, Perusahaan Keluarga.**

## I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga memberikan sumbangan yang besar terhadap pembentukan Produk Nasional Kotor (GNP). Di Amerika Serikat 40% dari GNP nya disumbangkan oleh perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga di Brazil dan Portugal menyumbangkan 65% GNP, sedangkan perusahaan keluarga di Australia menyum-

bangkan 50% GNP. (Casillas, Jose C., Francisco J. Acedo and Ana M. Moreno, 2007: 22-24)

Hasil Survey Ekonomi Nasional (Susenas) di tahun 2006 (BPS, 2007) di Indonesia terdapat 48.929.636 perusahaan. Dari jumlah tersebut 90,95% dapat dikategorikan sebagai perusahaan keluarga. Berdasarkan data susenas tersebut disebutkan bahwa perusahaan keluarga

menyumbang 53,28% dari GDP dan me nyerap 85.416.493 orang sebagai tenaga kerja atau 96,18% dari seluruh angkatan kerja.

Penelitian awal dalam suksesi perusahaan keluarga dilakukan oleh peneliti seperti Christensen (1958), Gouldner (1954), Trow (1961), and Guest (1962) yang membantu untuk mengisi diseminasi keda lam ilmu manajemen, meliputi bidang perencanaan kepemimpinan, perubahan mana jemen, sumber daya manusia dan bahkan semua bidang yang berhubungan dengan perubahan perusahaan (dalam Barry, et all, 2006).

Kewirausahaan diseluruh dunia ada lah merupakan sebuah kecakapan maskulin. Secara nyata di semua negara, pengusaha wanita jumlahnya sangat terbatas sebagai contoh, Uni Eropa dalam laporan aktifitas tahunan untuk tahun 2007 menunjukkan bahwa di Austria sekitar 70% perusahaan yang ada dijalankan oleh laki-laki, sementara wanita hanya 16% itupun hanya pada perusahaan dengan pekerja tidak kurang dari 50 pekerja, kondisi yang sama ditemukan hamper diseluruh Eropa. Di Amerika Serikat dalam daftar majalah Fortune (2009) dalam 500 perusahaan 13,5 %

yang memegang adalah perempuan, sementara peempuan yang menduduki dewan korporasi berkisaar 15.2 % pada tahun 2008 (Soares et al., (2009)

Keberhasilan suksesi dilaporkan sangat penting dalam mengamankan perusahaan keluarga antar generasi dan memastikan keluarga tetap harmonis. (Gilding, Gregory and Cosson, 2013). Suksesi dalam perusahaan keluarga sangat mendasar dalam menjaga kelancaran usaha dan harmoni keluarga. Susksesi akan menjadi lebih menarik jika menyangkut gender dalam prosesnya.

Salah satu isu menarik dalam literature kewirausahaan adalah pemahaman kita terhadap perbedaan bagaimana isu gender berhubungan dengan isu-isu keluarga antara teori dan praktek,. Kebanyakan penelitian pada perusahaan mengabaikan, aturan dari kepemilikan atau pengaturan keluarga pada perusahaan-perusahaan keluarga. (Litz, 1997). Pilihan untuk penerus laki-laki dibuat eksplisit dalam beberapa literatur bisnis keluarga (Dumas, 1992; Kealting & Little, 1997; Stavrou, 1999; Miller et al., 2003. Menurut literatur, anak perempuan secara historis belum dipertimbangkan untuk suksesi dalam posisi manajemen dalam bisnis

keluarga (Kealting & Little, 1997; Stavrou, 1999).

Dalam mempertahankan dan men gembangkan perusahaan keluarga, suksesi memiliki peran yang sangat penting. Disisi yang lain suksesi sendiri dalam perusahaan keluarga mengutamakan keturunan laki-laki. Berdasarkan hal tersebut peneliti ingin mengetahui bagaimanakah sikap pemilik perusahaan perusahaan jika dalam melanjutkan perusahaan keluarga yang memiliki kemampuan untuk melanjutkan perusahaan keluarga adalah wanita?

Dari uraian diatas, peneliti menetapkan rumusan masalah adalah, bagaimana pen dapat/sikap pemilik perusahaan keluarga terhadap isu gender pada suksesi perusahaan keluarga?

Untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini maka pendekatan dan konsep penelitian adalah dengan pendekatan kualitatif dengan studi kasus pada perusahaan keluarga di Kabupaten Tulungagung. Pada penelitian ini dibatasi pada kajian persepektif gender dalam proses suksesi pada perusahaan keluarga. Bidang usaha perusahaan keluarga dibatasi pada empat jenis

usaha yaitu, perdagangan, industri kerajinan marmer, transportasi darat dan konveksi di Kabupaten Tulungagung.

## **II. Studi Literatur**

### **2.1. Definisi dan Karakteristik Perusahaan Keluarga**

#### **2.1.1. Perusahaan keluarga**

Perusahaann keluarga adalah sebuah perusahaan yang dimiliki, dikontrol, dan dijalankan oleh anggota sebuah atau beberapa keluarga. Meskipun demikian, bu kan berarti bahwa semua pekerja dalam perusahaan harus merupakan anggota keluarga. Banyak perusahaan keluarga, terutama perusahaan-perusahaan kecil, memperkerjakan orang lain untuk menem pati posisi rendahan, sementara posisi tinggi (*top manager*) dipegang oleh orang dari dalam keluarga pemilik perusahaan. (Sumber:

[https://id.wikipedia.org/wiki/Perusahaan\\_keluarga](https://id.wikipedia.org/wiki/Perusahaan_keluarga))

Chua, Chrisman, Sharma, 1999, mendefinisikan perusahaan keluarga; Bisnis keluarga adalah usaha yang diatur dan / atau dikelola dengan tujuan untuk mem bentuk dan menjalankan visi bisnis yang dipegang oleh koalisi yang dominan

dan yang dikendalikan oleh anggota keluarga yang sama atau sejumlah kecil keluarga yang berkelanjutan lintas generasi dalam sebuah keluarga atau beberapa keluarga.

Definisi Perusahaan keluarga menurut Balshaw (2004) :

*“ A family controlled company can comprise a large complex dynastic public company, but equally could be a sole proprietorship, partnership, incorporated entity or any other form of business association where the focus of ownership and/or management control is in the hands of a specific family or collection of families.*

Dalam penelitian ini, definisi yang digunakan adalah dari Balshaw (2004); Perusahaan yang dikendalikan keluarga yang dapat berupa perusahaan publik dinasti besar yang kompleks, namun bisa juga perusahaan perseorangan, kemitraan, entitas yang tergabung atau bentuk asosiasi bisnis lainnya dimana fokus kepemilikan dan / atau pengendalian manaje men berada ditangan keluarga tertentu, atau perkumpulan dari keluarga.

Sementara yang dimaksud dengan keluarga adalah:

*“Anyone related to the family by birth and marriage” (Bork ,1986).*

Keluarga adalah siapapun yang terikat karena keturunan maupun perkawinan. Sementara menurut SD. Vembrianto dalam “Sosiologi

Pendidikan” mengintisarikan tentang pengertian keluarga ini yaitu: Keluarga merupakan kelompok sosial kecil yang umumnya terdiri atas ayah, ibu dan anak. Hubungan sosial diantara anggota keluarga relatif tetap dan didasarkan atas ikatan darah, perkawinan dan atau adopsi

### **2.1.2. Bentuk-Bentuk Perusahaan Keluarga**

Efektif atau tidaknya peran keluarga dalam perusahaan dapat dilihat dari ketiga bentuk perusahaan keluarga berikut. Karakter dari ketiga bentuk ini tidak sama. yaitu;

1. *Family owned business (FOB).* Pada bentuk FOB keluarga hanya sebagai shareholder, pengelolaan perusahaan diserahkan kepada eksekutif profesional dari luar lingkungan keluarga, dan saudara yang lain tidak ikut mengendalikan perusahaan.
2. *Family business (FB).* Pada FB, keluarga bertindak sebagai shareholder juga mengurus perusahaan artinya perusahaan dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendiri.
3. *Business family (BF).* Bentuk perusahaan BF keluarga sebagai pemilik perusahaan cenderung

menekankan pada hubungan kekerabatan saja.

Dalam membangun perusahaan bersama keluarga atau pasangan terlebih dahulu harus jelas mendefinisikan bentuk usaha keluarga tersebut, yaitu *family business* atau *business family*.

Kedua bentuk perusahaan itu berbeda, FB lebih menekankan pada profesionalitas dari keluarga yang mengoperasikan atau profesional yang bekerja di perusahaan itu. Sedangkan BF, menekankan pada hubungan kekeluargaan. Walaupun perusahaan dikelola bersama keluarga, perusahaan tetap harus menerapkan prinsip *good corporate governance* (tata kelola perusahaan yang baik).

Seiring dengan tumbuh dan berkembangnya perusahaan, tidak jarang perusahaan keluarga “berubah bentuk” dari FB menjadi FOB, misalnya: Salim Group, Lippo, Bakrie Group, Ciputra, dan lain-lain. Apapun bentuk atau golongan perusahaan keluarga yang dipilih, keluarga harus mampu mengatasi sejumlah masalah yang sering timbul, antara lain soal kepemimpinan, konflik, suksesi,

transparansi, kompetisi dan budaya perusahaan.

## 2.2. Definisi Suksesi

Berdasarkan pada temuan mereka bahwa variabel dominan pada kesuksesan perusahaan keluarga, suksesi bisnis dalam hubungan antar keluarga (Morris, Williams, Allen dan Avila, 1997) menyatakan bahwa prioritas pertama pemimpin bisnis keluarga harus membangun kepercayaan, mendorong komunikasi terbuka, dan mendorong nilai-nilai bersama diantara anggota keluarga. Dalam studi mereka menemukan bahwa kepercayaan adalah salah satu dari dua isu penting dalam hubungan bisnis keluarga (bersama dengan keramahan). Kepercayaan penting bagi bisnis keluarga dan sering menjadi keunggulan kompetitif bagi bisnis (Steier 2001).

*The transfer of a business that results from the owner's wish to retire or to leave the business for some other reason. The succession can involve a transfer to members of the owner's family, employees, or external buyers. Successful succession results in a continuation of the business, at least in the short term* (Martin et al., 2002, p. 6; SBS, 2004, p. 7).

Pengalihan bisnis yang diakibatkan oleh keinginan pemilik untuk pensiun atau meninggalkan

bisnis karena alasan lain. Suksesi tersebut dapat melibatkan transfer ke anggota keluarga pemilik, karyawan, atau pembeli eksternal. Keberhasilan sebuah suksesi menghasilkan kelanjutan bisnis, setidaknya dalam jangka pendek.

*A deliberate and systematic effort by an organisation to ensure leadership continuity in key positions, retain and develop intellectual and knowledge capital for the future, and encourage individual advancement (Rothwell, 2001, p. 6).*

Upaya yang disengaja dan sistematis oleh sebuah organisasi untuk memastikan keberlanjutan kepemimpinan dalam posisi kunci, mempertahankan dan mengembangkan modal intelektual dan pengetahuan untuk masa depan, dan mendorong kemajuan individu (Rothwell, 2001, hal 6)

Suksesi perusahaan keluarga adalah sebuah proses yang memakan waktu lebih dari satu tahun. Penelitian perusahaan keluarga yang berdasarkan pada sumber daya dan basis pengetahuan menunjukkan bahwa suksesi adalah sebuah proses yang lama, bukan hanya sebuah peristiwa tetapi sebuah rangkaian tahapan atau fase. (Fiegener, Brown, Prince & File 1994; Sharma 2004).

### **2.2.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Suksesi.**

Penggunaan yang efektif dari kepercayaan (*trust*) pada perusahaan keluarga sebagai sumber daya berkontribusi terhadap kesuksesan sebuah perusahaan, termasuk transfer antar generasi yang berhasil dari perusahaan (Anderson, Jack & Dodd 2005; Cabrera-Suarez, De Saa-Perez & Garcia-Almeida 2001). Hubungan antara pendiri dan penerus (dan antara penerus dan keluarga dan anggota bisnis lainnya) dan tingkat kepercayaan dalam hubungan disebut sebagai faktor pendukung dalam suksesi yang efektif.

Le Breton-Miller, Miller, dan Steier (2004) menyatakan bahwa kualitas hubungan pendiri-penerus yang terdiri dari rasa hormat, pengertian, kepercayaan, dan kerjasama sebagai variabel kedua yang paling umum dalam penelitian yang ditinjau.

Hubungan dengan tingkat kepercayaan yang tinggi antara pendiri dan penerusnya akan ditandai dengan tingginya tingkat berbagi informasi, cerita, hubungan, dan pengetahuan yang membentuk modal sosial dan pengetahuan yang penting bagi kesuksesan perusahaan. Hal ini

sangat penting dalam transfer pengetahuan secara tersembunyi. Sifat transfer pengetahuan diam-diam adalah bahwa pengetahuan tidak eksplisit dalam proses transfer atau pembagian pengetahuan didasarkan pada kepercayaan dalam hubungan, apakah hubungan dua pihak atau tim (Nonaka 1994).

Dalam literatur-literatur suskresi perusahaan, masalah suskresi masuk ke dalam salah satu dari dua kategori besar; suskresi di dalam perusahaan milik keluarga (mempertahankan kepemilikan dan atau menjalankan perusahaan oleh anggota keluarga), dan di dalam perusahaan yang bukan milik keluarga. Sementara masalah suskresi keluarga atau non-keluarga didalam perusahaan tertentu belum tentu merupakan indikator ukuran perusahaan (misalnya, perusahaan dengan riwayat awal suskresi keluarga seperti Ford dan Disney telah menjadi perusahaan multinasional) (SBS, 2004).

Sebuah evaluasi awal oleh Trow (1961) terhadap lebih dari 100 perusahaan manufaktur UKM mengungkapkan bahwa suksesor dalam perusahaan keluarga tampaknya secara moral sudah berurutan dan sudah berurat berakar.

Secara singkat, prosesnya digambarkan sebagai berikut, jika pemilik utama memiliki anak laki-laki, maka dia adalah penerus pertama yang harus dipertimbangkan. Jika anak itu terlalu muda, tidak tertarik dengan bisnis, atau dianggap kurang mampu, suskresi ditunda. Tetapi jika pemiliknya meninggal, sang anak akan menjadi penerus terlepas dari kekurangan apapun. Hanya jika pemilik tidak memiliki ahli waris maka orang lain dari dalam atau di luar perusahaan dipertimbangkan untuk suskresi, tapi untuk ini, Trow menunjukkan bahwa perusahaan milik keluarga kecil umumnya mengalami kesulitan yang lebih besar dalam menarik penerus dari luar organisasi.

Jika suskresi berdasarkan nepotisme dapat merugikan perusahaan yang bersangkutan, tetapi berdasarkan beberapa bukti, nepotisme disarankan atas alasan ekonomi yang dapat dibenarkan dibalikinya (Lee et al., 2003). Tapi itu mungkin akan bermasalah; karena sulitnya memastikan penerus keluarga bisa menyesuaikan diri dengan masa lalu, sekarang, dan masa depan perusahaan (Miller et al.,

2003); Keengganan *Incumbent* untuk mundur; Keengganan kandidat pengganti untuk mengambil alih, ketidaksepakatan diantara anggota keluarga, serta tidak menerima peran individual (IOD, 1996; Sharma et al., 2000, 2003); Kurangnya kontrol yang memadai terhadap masalah emosional yang diperlukan untuk menjaga kepercayaan antar anggota keluarga (Therrien, 2004); Dan tidak adanya perencanaan yang jelas suksesi, terutama di UKM (Berman Brown dan Coverley, 1999; Huang, 1999; Janjuha-Jivraj dan Woods, 2002; Chung dan Yuen, 2003; Snyder, 2003; Wang et al., 2004).

Wawasan dari bursa *incumbent / successor*. Dua perspektif muncul dalam literatur tentang pertukaran penerus *incumbent* dalam tahap perencanaan: incumbent-sentris dan penerus-sentris. Studi yang mengambil perspektif incumbent-centric menunjukkan bahwa incumbent memimpin proses perencanaan dan seleksi dengan sedikit masukan dari orang lain (Gallo, 1998; Gilding, 2000; Tatoglu, Kula, & Glaister, 2008). Bahwa integritas dan komitmen terhadap perusahaan adalah atribut terpenting mereka (Chrisman, Chua, & Sharma,

1998), mencerminkan sifat tukar umum yang terikat dan wajib.

Pengaruh suksesi dan kinerja perusahaan keluarga menurut Tuhardjo (2008) setelah melakukan penelitian di sentra industri kecil Onix dan Marmer di Tulungagung dengan mengambil sampel sebanyak 143 pengusaha Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di tiga kecamatan (Campurdarat, Besuki dan Pakel) dari populasi sebanyak 260 pengusaha menyimpulkan bahwa; Suksesi bisnis berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis, tidak terbukti, suksesi bisnis berpengaruh signifikan terhadap strategi bersaing, terbukti, suksesi bisnis dan strategi bersaing mempunyai pengaruh langsung, suksesi bisnis dan kinerja bisnis mempunyai pengaruh tak langsung.

### 2.3. Pengertian Gender

Ada beberapa definisi tentang pengertian gender, diantaranya dikemukakan oleh ahli-ahli berikut ini; Baron (2000:188) mengartikan bahwa gender merupakan sebagian dari konsep diri yang melihat identifikasi individu sebagai seorang laki-laki atau perempuan. Santrock (2003: 365) mengemukakan bahwa

istilah gender dan seks memiliki perbedaan dari segi dimensi. Istilah seks (jenis kelamin) mengacu pada dimensi biologis seorang laki-laki dan perempuan, sedangkan gender mengacu pada dimensi sosial-budaya seorang laki-laki dan perempuan.

Konsep Gender - Memahami konsep gender harus dibedakan antara kata gender dengan seks. Seks atau jenis kelamin merupakan penafsiran atau pembagian dua jenis kelamin manusia yang ditentukan secara biologis yang melekat pada jenis kelamin tertentu. Secara biologis alat-alat kelamin antara laki-laki dan perempuan tidak dapat dipertukarkan, hal ini merupakan kodrat dan ketentuan Tuhan (Fakih, 2006:8). Secara umum, pengertian Gender adalah perbedaan yang tampak antara laki-laki dan perempuan apabila dilihat dari nilai dan tingkah laku.

Dari beberapa penjelasan mengenai seks dan gender di atas, dapat dipahami bahwa seks merupakan pembagian jenis kelamin berdasarkan dimensi biologis dan tidak dapat diubah-ubah, sedangkan gender merupakan hasil konstruksi manusia berdasarkan dimensi sosial-

kultural tentang laki-laki atau perempuan.

#### **2. 4. Persepsi gender dalam suksesi perusahaan keluarga**

Literatur tentang gender yang terkait langsung dengan suksesi masih terbatas, terdapat bukti yang menunjukkan bahwa perempuan jarang dianggap sebagai kandidat suksesi (Martin, 2001; Dawley dkk., 2004). Dalam beberapa kasus, yang menyebabkan persaingan saudara kuat yang mengakibatkan efek berbahaya bagi keduanya, hubungan organisasi dan keluarga (Friedman, 1991; Harvey dan Evans, 1994). Diskriminasi jenis kelamin juga telah dilaporkan di perusahaan tertentu, dengan beberapa wanita menderita diskriminasi selama perencanaan suksesi, seperti – kurangnya perhatian untuk membangun kinerja mereka, serta kepercayaan diri yang rendah karena kurangnya informasi (Mc Arthur dan Phillips, 1994)

Faktor terkait gender mungkin juga berpengaruh pada tahap awal proses suksesi. Pemimpin wanita cenderung membangun interaksi pertukaran kontrak yang lebih banyak di perusahaan keluarga (Harveston, Davis, & Lyden, 1997).

Menurut Martínez (2009), penelitian empiris dan kontribusi teoritis di bidang ini pada umumnya menekankan perubahan yang terjadi dalam beberapa tahun terakhir sehubungan dengan peningkatan dan parti sipasi perempuan dalam bisnis ke luarga. Sumbangan pertama terutama berfokus pada analisis kesulitan atau hambatan yang ditemukan wanita saat bergabung dalam bisnis keluarga mereka atau karena kurangnya pengakuan atas pekerjaan mereka (Gilas, 1989; Salganicoff, 1990). Namun, hasil penelitian terbaru lebih memperhatikan Aspek positif, seperti peluang dan keuntungan yang dapat ditawarkan wanita terhadap bisnis keluarga (Vera dan Dean, 2005).

Preferensi untuk penerus laki-laki dibuat eksplisit dalam beberapa literatur bisnis keluarga (Dumas, 1992; Kealting & Little, 1997; Stavrou, 1999; Miller et al., 2003, terlepas dari kesesuaiannya (Miller, et all, 2003) Menurut literatur, anak perempuan secara historis belum dipertimbangkan untuk suksesi dalam posisi manajemen dalam bisnis keluarga (Kealting & Little, 1997; Stavrou, 1999). Francis (1999)

mengatakan dalam bukunya, "*The Daughter also Rises*": anak sulung terus mendominasi sistem nilai bisnis keluarga; Seorang anak laki-laki diharapkan untuk bergabung dalam bisnis ini, namun seorang anak perempuan diberi pilihan - atau tidak diundang - sebagai masalah tentu saja dan kenyataannya, anak perempuan tidak dianggap sebagai manajer, terlepas dari kekuatan kepercayaan mereka, kecuali jika terjadi sebuah krisis dan membutuhkan penyelesaian kritis juga.

Peran gender dan stereotip yang ada di masyarakat telah berkontribusi untuk tetap melakukan diskriminasi terhadap perempuan. Wanita secara tradisional bertanggung jawab atas masalah domestik dan merawat keluarga mereka, sehingga karir profesional menempati posisi kedua untuk mereka. Dan bahkan jika mereka terlibat langsung dalam perusahaan keluarga, mereka tidak mendapat pengakuan atas kontribusinya, dalam bentuk posisi formal di perusahaan atau gaji (Nelton, 1986; Salganicoff, 1990) dan, jika mereka mendapatkannya lebih rendah dari pada pria (Rowe & Hong, 2000).

Dalam sebuah penelitian tentang pasangan yang menjadi pemilik bersama perusahaan keluarga, Mashack (1994) menemukan bahwa stereotip gender tradisional tercermin dengan jelas dalam jenis tugas yang diasumsikan oleh masing-masing pasangan dalam keluarga dan perusahaan. Para istri terutama melakukan pekerjaan akuntansi dan kesekretariatan, dan juga sebagian besar tugas rumah tangga, sedangkan suami mereka terutama bertanggung jawab untuk pemeliharaan peralatan dan negosiasi kontrak.

### III. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Situs usaha adalah wilayah administrative Kabupaten Tulung agung, dengan obyek penelitian pendiri perusahaan dan calon penerus perusahaan.

Peristiwa yang menjadi focus penelitian adalah proses suksesi perusahaan keluarga, sesuai dengan judul penelitian maka bagaimana proses suksesi dalam perusahaan keluarga dan apakah gender berpengaruh dalam proses tersebut. Model penelitian yang dipakai adalah deskriptif kualitatif yang bertujuan mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena yang ada. Menurut Maman

(2002;3). Metode yang digunakan adalah metode *Case Study* / Studi Kasus. Untuk memperjelas proses maka digunakan model tahapan proses suksesi oleh Handler (1990) tahapan dalam proses suksesi dalam perusahaan keluarga terdiri dari tiga tahap ; a) tahap inisiasi, b) tahap integrasi, c) tahap penggabungan, yang kemudian ditambah oleh (withdrawal Phase, Cadieux dan Lorain, 2003) menjadi empat tahapan, dengan tahap ke empat adalah d) tahap Penarikan.

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Hasil Penelitian

#### 4.1.1. Analisis Proses Suksesi

Perencanaan suksesi terdiri dari 3 unsur utama (Belgin Aydintan, 2017) yaitu; 1. Pem batasan yang dilakukan oleh pendiri perusahaan, dalam hal ini pendiri memberikan kekuatan dan kekuasaan penuh kepada penerus yang dipilih atau membawa penerus dari luar kedalam oganisasi. 2. Memastikan pelatihan yang efektif pada tugas manajemen utama. 3. Penerimaan dari perencanaan suksesi dan kandidat suksesor yang telah ditentukan oleh para mitra bisnis atau kandidat suksesor lainnya.

Proses suksesi dalam bisnis keluarga dalam beberapa literature terdiri dari 3 model ;

1) *Relay Race Model*, diinspirasi oleh *flag race* yang dikembangkan oleh

Dyck dkk (2002). Terdapat empat factor yang diambil sebagai bahan pertimbangan penting dalam perencanaan suksesi yang terdiri dari; a) waktu perubahan yang telah ditentukan oleh penerus, b) waktu proses suksesi untuk penerus, c) proses dari teknik suksesi, d) komunikasi dari pendiri dan penerus.

- 2) Dalam “ *relation model*” Fox, dkk( 1996) menekankan pada enam hubungan, hubungan antara; a) usaha dan pemangku kepentingan yang penting, b) usaha (bisnis) dengan pendiri usaha, c) usaha dan calon penerus, d) pendiri dan penerus usaha, e) penerus dan pemangku kepentingan yang utama, f) pendiri dan pemangku kepentingan yang utama sebagai faktor yang sangat penting.
- 3) Menurut Handler (1990) dan Cadieux dan Lorain, (2003) tahapan dalam proses suksesi dalam perusahaan keluarga terdiri dari ; a) tahap inisiasi, b) tahap integrasi, c) tahap penggabungan, d) tahap Penarikan..

Dalam penelitian ini proses suksesi yang digunakan adalah model tahapan suksesi yang dikembangkan oleh Handler (1990) dan (*withdrawal Phase*, Cadieux dan Lorain, 2003). Pertimbangan dalam memilih model adalah berdasarkan dari hasil wawancara diketahui secara umum bahwa perusahaan yang menjadi obyek penelitian pada saat ini sedang mengalami perubahan situasi dan kondisi, perubahan perkembangan teknologi yang cepat yang berpengaruh terhadap usaha yang dilakukan. Model yang dikembangkan oleh Handler juga cocok digunakan karena lebih cocok dengan proses suksesi di perusahaan keluarga didaerah penelitian.

Berdasarkan hasil wawancara dengan infor man kunci yaitu pemilik dan kandidat penerus usaha proses suksesi yang dilakukan oleh responden terpilih dalam penelitian ini;

1) Tahap Inisiasi

Proses permulaan berupa pengenalan usaha yang dilakukan oleh pemilik (pendiri usaha) berbeda-beda dalam beberapa jenis usaha;

Table 1: Proses inisiasi pada suksesor

Jenis usaha	Saat proses inisiasi	Fokus sasaran inisiasi
Marmar (Purnama Onix)	- Saat calon penerus masuk Sekolah Menengah Lanjutan Atas (SLTA)	Pendiri karena penerusnya perempuan semua, maka proses awal usaha adalah dengan mengenalkan bagaimana memasarkan dan menjual hasil produksi dengan cara

		menyediakan toko yang terpisah dengan milik sendiri.
Konveksi (usaha batik) ParangKeris	- Proses inisiasi sejak suksesor tertarik dengan bisnis, dimulai sejak SLTP.	Pendiri mengajarkan cara dan proses membatik supaya menghasilkan batik dengan kualitas yang baik.
Transportasi ; transportasi darat, angkutan barang,	- Proses inisiasi dilakukan setelah anak menyelesaikan sekolah sarjana	Inisiasi berdasarkan kemampuan yang dimiliki oleh setiap kandidat
Perdagangan ; Bahan bangunan Ud. OI	- Proses inisiasi dilakukan setelah anak menyelesaikan sekolah sarjana	Inisiasi dilakukan setelah suksesor menikah.

Selama proses pengenalan usaha, ini dinyatakan bahwa suksesor biasanya dengan berbagai macam metode sejak mereka memasuki masa puber (Belgin Aydintan, 2017). Proses inisiasi berbeda-beda dalam setiap perusahaan keluarga, metode pengenalan usaha tergantung pada pendiri dan situasi keluarga dan perusahaan. Pada kasus perusahaan dengan suksesor perempuan, pendiri perusahaan mulai mengenalkan manajemen perusahaan sejak anak masuk jenjang pendidikan SLTA. Pada perusahaan batik parang, pendiri perusahaan mengenalkan usaha pada suksesor sejak SLTP. Proses produksi pembuatan batik menjadi prioritas. Pertimbangannya adalah karena untuk dapat menghasilkan batik yang berkualitas bagus maka penerus usaha harus memahami proses dan tahapan dalam pembuatan batik dengan benar. Pada perusahaan perdagangan, yaitu ud. OI, proses inisiasi dilakukan setelah suksesor menikah. Pada perusahaan transportasi yaitu PT.

Sanjaya proses inisiasi dilakukan setelah lulus sarjana. Proses inisiasi dilakukan untuk seluruh anak-anak dengan melihat kemampuan dan kapasitas anak. Pada perusahaan konveksi “Jaya” proses inisiasi dilakukan setelah anak lulus SLTA dan semua anak dikenalkan pada usaha konveksi, isu gender berpengaruh, tetapi dalam perjalanan usaha pendiri memutuskan penerus usaha dengan melihat kemampuan anak yang dapat meneruskan usahanya.

Dari hasil wawancara dengan responden diketahui rata-rata responden sudah memikirkan siapa yang akan meneruskan usahanya. Kandidat penerus usaha diberikan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan hasil pertimbangan pendiri usaha. Pada setiap perusahaan memiliki pertimbangan yang berbeda-beda, tergantung pada situasi rumah tangga perusahaan dan keluarga pendiri perusahaan. Isu gender menjadi salah satu butir pertanyaan dalam proses interview.

Tabel 2: Pertimbangan Isu Gender dalam Proses Suksesi

Jenis usaha	Dasar pertimbangan	Isu gender	Hasil
Marmer (Purnama Onix)	- Adil terhadap anak, karena semua anak adalah perempuan maka gender tidak berpengaruh. Setiap anak dibekali dengan modal untuk berusaha	Tidak ada	Positif
Konveksi (usaha batik)	- Proses inisiasi sejak suksesor tertarik dengan bisnis, dimulai sejak SLTP.	Ada, anak lelaki pertama yang akan meneruskan usahanya	Positif
Konveksi (underwear, seragam dll)	- Proses inisiasi sejak anak masuk SLTA	Ada, anak lelaki pertama menjadi kandidat penerus usaha)	Negatif
Transportasi ; transportasi darat, angkutan barang,	- Proses inisiasi dilakukan setelah anak menyelesaikan sekolah sarjana	Ada	Positif
Perdagangan ; Bahan bangunan	- Proses inisiasi dilakukan setelah anak menyelesaikan sekolah sarjana	Tidak ada	Positif

Temuan pada hasil wawancara, isu gender dalam proses suksesi :

- Proses suksesi dilakukan setelah anak memasuki usia dewasa, ada yang dimulai sejak memasuki jenjang, SLTP, SLTA dan ada yang setelah anak lulus pendidikan tinggi.
- Tergantung pada kondisi keluarga, apakah dalam keluarga anak pertama laki-laki atau perempuan,
- Tidak semua perusahaan memutuskan penerusnya harus anak lelaki yang pertama, sekalipun anak pertamanya adalah laki-laki

Pada perusahaan keluarga jenis marmer, yaitu Purnama onix proses pengenalan usaha dilakukan oleh pendiri perusahaan pada saat anak memasuki jenjang pendidikan SLTA. Jumlah suksesor tiga anak perempuan.

*“ Pengetahuan tentang usaha dimulai dari SMA, saya mengajari usaha dengan membagi toko tempat usaha (show room menjadi 2 bagian, satu bagian saya percayakan anak saya untuk mengelolanya), tanggung jawab mengelola mulai saya berikan sedikit demi sedikit. Saya mengajari bagaimana cara memasarkan hasil produksi. Selama SMA saya ajari juga bagaimana cara mencari untung dengan mengajari pengetahuan jenis batu, cara membeli dan*

*perkiraan biaya, membeli batunya dimana serta biaya produksi.”(H. Purnomo)*

Pemberian ilmu pengetahuan usaha, tugas dan tanggung jawab dilakukan secara bertahap terhadap ke tiga anaknya ketika memasuki jenjang pendidikan SLTA. Pengetahuan yang diberikan adalah pengetahuan pemasaran, menjaga pelanggan dan pengenalan supplier perusahaan. Pendiri usaha bersikap adil terhadap anak-anaknya. Pada usaha marmer Onix semua anak menjadi penerus usaha. Gender tidak menjadi pertimbangan karena penerus usaha perempuan semua.

Pada perusahaan transportasi darat PT. Sanjaya Putra Pratama, pendiri perusahaan masih focus pada usaha mengembangkan usahanya sehingga calon generasi penerus belum dikenalkan pengetahuan yang menyangkut pengelolaan usaha. Semua anaknya harus melanjutkan sekolah ke jenjang sarjana. Setelah mereka lulus baru dididik dan dilatih dalam mengelola usaha berdasarkan pada kemampuan masing-masing, akan tetapi semua anak-anaknya harus bisa menangani permasalahan usaha. Pertimbangan tersebut berdasarkan pada situasi ketika seorang anak sedang berhalangan dapat dikerjakan oleh anak yang lain.

*“Usaha transportasi saya baru mulai tahun 1995, anak-anak mulai saya didik tentang usaha dimulai sejak tahun 2009. Pertimbangan untuk suksesor jatuh pada anak*

*pertama (laki-laki) sebagai pemimpin perusa haan” (Nyoto Widiyanto, PT Sanjaya Putra Pratama)*

Pengenalan usaha secara bertahap setelah anak lulus sarjana karena suksesor melanjutkan studi. Anak yang lain (tiga) yaitu satu perempuan dan dua laki-laki dikenalkan pada usaha juga sama setelah anak lulus sarjana.

Pada perusahaan konveksi “Jaya” Proses pengenalan usaha dilakukan sejak anak memasuki pendidikan SLTA tetapi terkendala kandidat suksesor tidak berminat untuk meneruskan usaha karena usaha konveksi tantangan yang dihadapi semakin berat terutama ketersediaan tenaga kerja ahli.( banyak tenaga terutama wanita menjahit yang menjadi buruh migran(TKW)).

*“Usaha saya mulai sejak 1986, anak sekarang susah diajari masih belum bisa menguasai seluk beluk usaha, walaupun sudah diajari sejak SMA. Mungkin karena mereka tahunya usaha sudah sukses tidak memahami proses berjalannya usaha. Dinamika usaha dimana sekarang semakin berat membuat anak kurang berminat untuk meneruskan usaha. Anak sulung (laki-laki) saya harapkan akan meneruskan usaha saya” ( Heri, Konveksi Jaya)*

Proses pengenalan usaha dilakukan setelah suksesor menikah dan keluar dari bekerja pada perusahaan keluarga “OI”. Proses pengenalan dengan cara mengenalkan supplier perusahaan, jenis barang

yang dijual dan manajemen keuangan toko. Pendiri usaha menginginkan usaha yang telah berkembang ada yang meneruskan dan karena investasi besar maka anak perempuan dipilih dan dididik mengelola perusahaan.

*“Anak pertama saya laki-laki lebih memilih untuk mejadi kontaktor sehingga saya memutuskan anak kedua saya yang perempuan untuk meneruskan usaha perdagangan bahan bangunan yang saya rintis dan sudah berkembang ini. Proses pengenalan dilakukan setelah anak menikah dan keluar dari bekerja. Saya menyadari kalau usaha saya harus ada yang meneruskan karena investasinya sudah besar. Sementara anak pertama saya lebih cocok dan*

2) Tahap Integrasi

*suka bekerja sebagai kontaktor. Jadi setelah anak kedua saya (putri) lulus kuliah bekerja dan menikah di Jakarta, saya minta untuk keluar dan pulang untuk meneruskan usaha” (H. Romadoni, UD “OI”)*

Dari hasil penelitian pada tahapan proses inisiasi (pengenalan usaha) perusahaan keluarga berbeda-beda pada beberapa jenis usaha. Perbedaan terletak pada keputusan pendiri usaha siapa yang akan meneruskan usaha, kemauan suksesor, kondisi dan permasalahan yang dihadapi perusahaan.

Table 2. Tahap Integrasi

Jenis usaha	Waktu proses integrasi	Bidang yang diberikan
Marmer (Purnama Onix)	- Saat calon penerus masuk Sekolah Menengah Lanjutan Atas (SLTA),	Memberikan kepercayaan mengelola showroom, pelanggan dan supplier.
Konveksi Batik ParangKeris	- Sejak anak SLTP.	Proses dalam pengerjaan batik
Konveksi “Jaya”	- Sejak anak SLTA	Setelah anak menikah anak diajari cara mengelola usaha konveksi dan diberikan modal untuk membuka usaha konveksi
Transportasi ; transportasi darat, angkutan barang,	- Setelah menjadi sarjana	Pelibatan dalam mengelola delivery order, manajemen garasi dan bengkel, supplier dan tenaga kerja.
Perdagangan ; Bahan bangunan Ud. OI	- Proses inisiasi dilakukan setelah anak menyelesaikan sekolah sarjana	Mengelola Toko, keuangan dan supplier.

Tahap integrasi merupakan proses adaptasi secara nyata. Semua potensial suksesor memiliki proses untuk mencintai dan adaptasi pada bisnis. (Aydintan dan Goksel, 2017). Pada tahap integrasi pendiri usaha sudah

mulai memberikan tugas kepada suksesor. Pemberian tugas oleh pendiri merupakan tahapan penyampaian pengetahuan yang berhubungan dengan perusahaan keluarga. Keputusan ilmu yang akan

diberikan berbeda-beda tergantung pada pertimbangan pendiri perusahaan.

Pada perusahaan Purnama Onix, pendiri menekankan pada pembelajaran mengelola showroom dan cara menjual produk. Pemasaran memiliki peran yang sangat penting karena merupakan kunci perusahaan dalam menjual produksi. Pada tahap integrasi pendiri perusahaan membagi showroom (pada anak tertua) menjadi dua bagian, satu bagian diberikan hak secara penuh kepada suksesor untuk mengelola, memasarkan dan membukukan transaksi penjualan. Pada tahap ini pendiri bertindak sebagai guru, pembimbing dan pengawas.

*“ Anak saya semua perempuan (tiga anak) dan saya ingin mereka semua meneruskan usaha saya.”*  
(Purnomo. Purnama Onix)

Suksesor Purnama Onix, setelah mereka menikah penyerahan tugas, tanggung jawab dan pengelolaan secara bertahap diserahkan kepada suksesor yang telah menikah. Anak menantu dididik dalam proses produksi. Proses produksi pada usaha marmer terdiri dari beberapa tahapan tergantung pada jenis barang yang akan diproduksi. Anak menantu diajari bagaimana memilih bahan baku yang berkualitas bagus, karena bahan baku (batu marmer, onix, fosil) akan menentukan kualitas hasil produksi kerajinan batu (marmer, onik, fossil).

Perusahaan konveksi batik Parangkeris proses integrasi dilakukan sejak suksesor masih SLTA. Anak diberikan keleluasan oleh pendiri untuk memasarkan hasil produksi, mencari pembeli dan memproduksi batik. Suksesor diberikan tanggung jawab untuk memproduksi batik dari hasil pemasaran yang dilakukan oleh suksesor.

Pada perusahaan keluarga yang bergerak pada usaha konveksi, terkendala dengan situasi usaha yang berubah, masuknya impot pakaian dengan harga yang lebih murah berdampak pada penurunan omset penjualan. Dampak lain yang sangat berpengaruh terhadap pola produksi yang dihadapi adalah dengan semakin banyaknya tenaga kerja yang memutuskan menjadi buruh migrant, membuat ketersediaan buruh jahit menjadi sangat berkurang. Kondisi ini membuat pola produksi berubah, proses menjahit dilakukan oleh penjahit yang tetap menekuni profesinya tetapi dikerjakan dirumah masing-masing. Perubahan ini merupakan tantangan dan hambatan yang harus dihadapi oleh mayoritas pelaku usaha konveksi.

Hambatan maupun tantangan ini membuat beberapa generasi penerus yang tidak memiliki jiwa usaha seperti pendiri usaha cenderung memilih untuk bekerja atau menjadi pekerja.

*“ sampai saat ini usaha masih saya pegang, anak sulung saya (laki-laki) masih belum memiliki keseriusan dan kemampuan menekuni usaha ini. Dahulu pernah saya memberikan modal tetapi tidak berhasil. Menantu saya ( istri*

*anak sulung) menurut saya malah yang bisa meneruskan usaha ini, tetapi tetap saya damping terus karena sekarang kondisinya sudah jauh berbeda dengan dahulu. Sekalipun permintaan sekarang meningkat kita belum bisa memenuhi semuanya”*

Suksesor pada perusahaan transportasi darat PT. Sanjaya Putra Pratama ( PT. SPP) diberikan tanggung jawab sesuai dengan kemampuan masing-masing suksesor.

*“ papah lebih memahami kemampuan dan karakter anak-anaknya, sehingga kami menuruti keputusan papah karena kami semua dilibatkan ke dalam bisnis ini” (Steve, suksesorPT SPP)*

Tahap integrasi sudah mulai dilakukan pada semua anak sesuai dengan kemampuan masing-masing. Pelimpahan tugas secara bertahap sudah dilakukan oleh pendiri perusahaan tetapi keputusan penting tetap dilakukan oleh pendiri perusahaan. Suksesor utama adalah anak pertama (laki-laki) yang dipersiapkan menjadi pemimpin perusahaan.

Pada perusahaan perdagangan bahan bangunan UD “OI” proses integrasi dilakukan setelah pendiri usaha memutuskan usaha harus diteruskan dan dikembangkan. Suksesor ada dua ( laki-laki dan perempuan) tetapi karena anak sulung (laki-laki) lebih memilih menjadi kontraktor maka anak kedua (perempuan) yang sudah bekerja dan menikah diminta untuk keluar dari pekerjaan dan meneruskan usaha. Pada tahap ini suksesor dilibatkan

secara langsung dan dibimbing dan dikenalkan pada pelanggan dan supplier perusahaan.

Pada penelitian saat ini para peneliti memperkirakan jika para suksesor akan lebih sukses dengan menciptakan unit strategi bisnis yang merupakan bagian dari bisnis utama atau dengan merancang bagaimana suksesor sukses dalam proses integrasi dan pengalihan kepemimpinan usaha, daripada membuat suksesor teribat secara langsung pada proses bisnis utama pada tahap integrasi.(Aydintan dan Goksel, 2017).

Pada penelitian ini juga menunjukkan bahwa proses suksesi yang berhasil terjadi pada perusahaan yang melibatkan suksesor secara bertahap, tetapi pengaruh karakter suksesor tetap berpengaruh pada proses integrasi. Kemauan dan karakter akan menentukan keberhasilan pada proses suksesi. Perusahaan konveksi “Jaya” dengan berbagai kendala dan masalah terbukti proses suksesi tidak berhasil karena suksesor tidak dapat mengantisipasi. Suksesor masih mengandalkan pendiri perusahaan dalam menjalankan usahanya.

### 3) Tahap *Joint Reign*

Tahap *joint Reign* merupakan tahap ketiga dalam proses suksesi ketika pendiri usaha (pemilik otoritas) secara bertahap mendemonstrasikan keahlian berpikir secara bisnis diberikan kepada suksesor. Tahap ini tidak dapat dipisahkan secara spesifik dari tahap integrasi dan tahap penarikan. Dengan sebuah pola perilaku yang sudah mapan atau bebearpa dari jenis peran.

Terdapat beberapa model perilaku dari pendiri perusahaan. Pada tahap ini pendiri perusahaan menurut Aydintan dan Goksel terdiri dari beberapa perilaku dimana pendiri perusahaan memiliki beberapa peran, peran tersebut adalah sebagai berikut ;

a. Peran sebagai pengamat.

Pada tahap awal pendiri perusahaan berperan sebagai pengamat, setelah pendiri perusahaan memberikan tugas ringan pekerjaan sebagai pembelajaran dan ditindaklanjuti dengan aturan dasar dalam bisnis. Kapanpun suksesor melakukan kekeliruan atau kesalahan dalam memahami perintah atau misi perusahaan pendiri perusahaan memainkan peran sebagai pengamat dengan menunjukkan hal tersebut dan membetulkannya.

b. Peran sebagai guru

Pendiri perusahaan berperan sebagai guru pada suksesor dengan mengajarkan bagaimana dia berpikir cara menghadapi konsumen, negoisasi dengan konsumen, supplier.

*“ saya membagi showroom menjadi dua bagian. Saya mengamati anak saya ketika melayani konsumen, baik ketika menawarkan maupun dalam proses tawar menawar.” ( H. Purnomo)*

*“ saya membagi tugas sesuai kemampuan yang dimiliki anak saya, saya akan memantau pekerjaan mereka dan membetulkan ketika mereka melakukan kesalahan” (Nyoto)*

*“ ketika saya memberikan tugas pada anak saya, saya*

*akan mengawasi pekerjaan yang telah saya limpahkan dan memberikan arahan” (Heri)*

*“ saya mengawasi anak saya ketika bekerja dan memberikan arahan agar hasil produksi batik berkualitas bagus” (Yasin)*

*“ saya mengajari keuangan perusahaan, penataan barang, stok gudang secara bertahap, kemudian saya akan mengamati pekerjaan anak saya dan memberikan koreksi ketika terjadi kekeliruan” (Romadoni)*

c. Peran sebagai pelindung.

Peran ini terjadi ketika suksesor sudah memulai peran penting dalam perusahaan. Pendiri perusahaan akan mencoba suksesor untuk memberikan pendapat dalam keputusan penting dimana keputusan tersebut akan berdampak pada keuangan yang besar pada perusahaan.

*“saya memberikan kesempatan pada anak saya untuk memberikan pendapat jika ada issue bisnis yang akan berpengaruh besar secara finansial pada perusahaan kami” (Nyoto)*

*“walaupun anak saya sudah membuat kerugian pada perusahaan saya, tetapi saya tetap mendukung dia, tetapi dia tidak pernah belajar secara serius” (Heri)*

*“ saya tetap memantau perusahaan anak-anak saya dan memberikan nasehat atau masukan bila diperlukan, tetapi saya tidak pernah intervensi terlalu dalam pada perusahaan mereka”*

*“ keahlian saya dalam proses produksi batik tetap saya jadikan dasar untuk selalu memberikan dorongan anak saya agar produksi batik kami berkualitas bagus, walaupun sebetulnya anak saya sudah berhasil menguasai seluruh tahapan proses produksi”* (Yasin)

*“Saya akan memberikan nasehat ketika anak saya membutuhkannya, karena saya menyadari pengetahuan anak saya dalam bisnis ini belum terlalu memadai karena proses pengenalan bisnis ini saya berikan terlalu singkat”* (Romadoni)

d. Peran sebagai pengenal

Peran pendiri juga sebagai pengenal suksesor selain dengan barang, mesin/alat produksi dan pada orang yang terlibat dalam perusahaan. Orang yang terlibat meliputi orang-orang dalam perusahaan, pelanggan, supplier dan konsumen.

*“saya mengajari anak saya bagaimana cara memilih jenis batu, batu yang berkualitas dan alat-alat yang digunakan dalam proses produksi”* (H. Purnomo)

*“saya mengenalkan anak saya pada supplier suku cadang truk, kepala montir, dan seluruh pegawai digaras”* (Nyoto)

*“ saya mengenalkan anak saya pada supplier bahan kain, karena kain merupakan salah satu bahan baku paling penting dalam usaha konveksi, selain itu saya juga mengenalkan anak saya pada penjahit yang mengerjakan jahitan dirumah”* (Heri)

e. Peran sebagai penggerak

Pada peran ini pendiri perusahaan membantu suksesor untuk

mendapatkan percaya diri. Mereka melaksanakan peran ini secara sukarela dan terencana. Pendiri perusahaan mendorong suksesor untuk mengambil keputusan penting, kewenangan dan tanggung jawab dengan memberikan nilai dan pemikiran berdasarkan pada keahlian dan pengalaman pendiri perusahaan.

*“Setelah anak saya modali maka saya sudah menyerahkan secara penuh pengelolaan perusahaan yang telah saya jatahkan pada penerus saya”* (H. Purnomo)

*“Saat ini saya sudah menyerahkan pengelolaan perusahaan dagang saya pada anak saya. Saya ingin anak saya yakin bahwa dia bisa meneruskan dan membesarkan usaha ini”* (Romadoni)

f. Peran sebagai konsultan

Berdasarkan pengamatan pendiri usaha juga berperan sebagai konsultan karena mereka tetap berperan memberikan saran atau nasehat pada suksesor untuk membantu menyelesaikan masalah atau kendala ketika suksesor sudah diberikan sebagian kewenangan dalam mengelola dan menjalankan usaha.

g. Peran sebagai manajer bayangan

*“ Keputusan yang penting dalam bisnis tetap diambil oleh papah”* (Steve)

*“ Terkadang ketika mendapatkan order, anak saya tetap meminta pendapat saya untuk membantu memutuskan apakah diterima atau tidak”* H. Purnomo

Peran sebagai manajer bayangan terkadang tetap dilakukan karena

suksesor masih membutuhkan pengetahuan dari pengalaman dan filosofi perusahaan dari pendiri perusahaan.

h. Peran sebagai pelindung

“ Kualitas hasil produksi batik merupakan hal terpenting bagi saya, ketika anak saya melakukan kesalahan dan batik tidak berkualitas bagus maka saya akan membantu anak saya” Yasin.

“sekali waktu saya akan meneliti usaha, tindakan ini saya ambil agar anak saya tetap berhati hati dalam melaksanakan bisnis terutama dengan pelanggan yang memiliki reputasi kurang baik”  
H. Romadoni.

4) Tahap Penarikan

Pada tahap ini salah satu obyek penelitian sudah melakukan proses penarikan,

Nama Perusahaan	Status Pendiri Perusahaan saat ini	Status Suksesor saat ini	Peralihan kepemilikan	Tahap Penarikan	Proses Sukses	Pengaruh Gender
Purnama Onix	Pensiun	Manajer usaha	Setiap suksesor mendapatkan 1/3 bagian	Ketika sudah menikah	100 %	Negative
Jaya Konveksi	Manajer usaha	Pekerja	Suksesor diberikan 25% dari asset sebagai modal	Ketika sudah menikah	50%	Negative
PT. Sanjaya Putra Pratama	Komisaris Utama,	Komisaris merangkap Direktur operasional, Direktur Keuangan, Direktur Logistik,	Pembagian saham dalam perusahaan	Ketika sudah menikah	75%	Negatif
Batik Parangkeris	Manajer	Manajer Produksi	75%	SLTA	75%	Positif
OI	Pensiun	Manajer	75%	Ketika sudah Menikah	100%	Negative

4.1.2. Pembahasan Analisis Sukses

Perencanaan suksesi merupakan pengambilan keputusan siapa yang akan memimpin perusahaan dimasa depan. Sayangnya hanya sepertiga dari pemilik perusahaan keluarga dapat bertahan pada proses transisi dari generasi pertama ke generasi kedua dan hanya 13 persen dari perusahaan keluarga yang dapat bertahan dalam 60 tahun. Beberapa

penyebab proses transisi antar generasi adalah sebagai berikut: 1) bisnis sudah tidak layak; 2) generasi penerus tidak ingin melanjutkan bisnis , atau 3) pemimpin baru tidak siap untuk menanggung beban seluruh kontrol operasional perusahaan.

Beberapa perusahaan keluarga yang menjadi obyek penelitian dalam proses suksesi, isu gender bukan

menjadi pertimbangan utama tetapi keberlanjutan usaha yang menjadi pertimbangan. Perempuan dalam beberapa kasus tidak dipertimbangkan sebagai suksesor tetapi setelah pendiri berusia lanjut menjadi suksesor perusahaan keluarga. Pendiri perusahaan dalam memutuskan penerus perusahaan keluarga mayoritas melihat dari kemampuan suksesor dan perubahan perkembangan situasi dan kondisi dengan perkembangan teknologi yang bersifat dinamis.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. Kesimpulan

Proses suksesi berdasarkan model Handler yang terdiri dari tiga tahapan dalam penelitian ini ditemukan dalam tahapan tersebut setiap perusahaan memiliki pola yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut;

- Proses iniasiasi, integrasi, penggabungan dan *withdrawal* tergantung pada perencanaan yang dilakukan oleh pendiri perusahaan. Beberapa pendiri perusahaan tidak memiliki perencanaan suksesi, perencanaan suksesi dilakukan setelah suksesor menyelesaikan pendidikan tinggi, dan pendiri perusahaan yang telah merencanakan proses suksesi sejak suksesor mulai dewasa.
- Pada beberapa perusahaan yang menjadi obyek penelitian isu gender mayoritas tidak berpengaruh dalam proses suksesi. Pertimbangan utama dari pendiri perusahaan adalah suksesor yang dianggap memiliki

kemampuan untuk meneruskan usaha. Terdapat perusahaan keluarga yang pendirinya memutuskan anak lelaki yang akan meneruskan usahanya tetapi pada tahap penggabungan merubah keputusan karena suksesor dianggap tidak mampu untuk mengelola dan meneruskan perusahaan keluarga.

### 5.2. Saran

Untuk keberlanjutan perusahaan, perusahaan keluarga sebaiknya yang akan melakukan suksesi melakukan perencanaan suksesi secara bertahap. Suksesor sejak memasuki usia dewasa mulai dikenalkan pada usaha dan diajari bagaimana mengelola usaha untuk menumbuhkan rasa percaya diri atau dengan memberikan sub usaha pada suksesor.(Aydintan, 2017).

Pendiri perusahaan dalam proses suksesi juga disarankan berorientasi pada pendidikan dan kemampuan serta kapabilitas para suksesor dibandingkan pada isu gender, dengan demikian suksesor akan terbiasa dengan lingkungan kerja/bisnis tanpa adanya diskriminasi gender didalam perusahaan keluarga.

Perusahaan keluarga memiliki peran yang sangat penting bagi sebuah negara maka perlu dipertimbangkan kajian dan penelitian dengan topik yang sama untuk membantu referensi perusahaan keluarga.

### Referensi

- Baron, A. R. (Alih bahasa Ratna Juwita). (2000). Psikologi Sosial. Bandung: Khazanah Intelektual.

- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(4): 19-39.
- D Bork (1986). Family Business Risky Business : how to make it work. New York : Amacom .hal 24.
- Dumas, C., 1989, "Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses".*Family Business Review*, 2:31-46.
- Dumas, C., 1990, "Preparing the new CEO: Managing the father-daughter succession process in family businesses". *Family Business Review*, 3(2):169-181.
- Dumas, C., 1992, "Integrating the daughter into family business management". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4):41-55.
- Fakhri, M. (2006). *Analisis Gender dan Transformasi Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Francis, A. E. (1999).*The daughter also rises*. San Francisco,CA: Rudi.
- Gilding, M. (2000). Family business and family change: Individual autonomy, democratization, and the new family business institutions, *Family Business Review*, 13: 239-250.
- Ivan lansberg (1999)Succeeding Generations. Boston : Harvard Business School Press hal 28 \_\_\_\_\_, hal 17.
- Jess H. Chua, et all 1999, Hal 19. *Defining the Family Business by Behavior* , ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE, Baylor University.
- Keating, N.C., & Little, H.M. (1997). Choosing the successor in New Zealand family firms, *Family Business Review*, 10: 157-171
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L.P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28: 305–328.
- Litz, R.A., & Turner, N. (2013). Sins of the father's firm: Exploring responses to inherited ethical dilemmas in family business, *Journal of Business Ethics*, 113: 297-315.
- Martinez Jimenez, R., 2009, "Research on women in family firms: current status and future directions".*Family Business Review*, 22(1):53-64.
- Morris, M.H., Williams, R.O., Allen, J.A., & Avila, R.A. (1997). Correlates of success in family business transitions, *Journal of Business Venturing*, 12: 385-401
- Nancy Higginson, 2010, Preparing the next generation for the family business,e *Journal Journal of Management and Marketing Research*.  
<http://www.aabri.com/jmmer.html>  
Di download tanggal 18 Maret 2017.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5 (1), 14-37.
- Perusahaan Keluarga, : [https://id.wikipedia.org/wiki/Perusahaan\\_keluarga](https://id.wikipedia.org/wiki/Perusahaan_keluarga), diakses pada tanggal 2 Februari 2017.
- Randel S.Carlock dan John L Ward.(2001) Strategic Planning for The Family Business:parallel planning to unify the family and business.Hampshire: Palgrave, hal 27 Ernesto J Poza (2004), *Family Business*. Mason, Southwestern, hal 16.

- Santrock, J. W. (2002). *Life Span Development: Perkembangan Masa Hidup*. Jakarta: Erlangga.
- Sharma, P., 2004, "An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future". *Family Business Review*, 17:1-36.
- Small Business Service (SBS) (2004), "Passing the baton – encouraging successful business transfers: evidence and stakeholder opinion", available at: [www.sbs.gov.uk/](http://www.sbs.gov.uk/) (diakses Maret 2017).
- Schneiders, A. (1964). *Personal Adjustment and Mental Health*. New York: Rinehart & Winston
- Steier, L. (2001). Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital, *Family Business Review*, 14: 259-276.
- Sundaramurthy, C., 2008, "Sustaining trust within family business". *Family Business Review*, 21:89-102
- Tuhardjo. 2008. *Hubungan Pengalaman dan Pembelajaran Fungsi Utama Bisnis dan Suksesi Bisnis dengan Strategi Bersaing dan Kinerja Bisnis pada sentra Industri Kecil Onix dan Marmer di Tulungagung*. Disertasi. Program Pasca Sarjana. Universitas Negeri Malang. Malang
- Wendy Handler (1989). 'Methodological Issues and consideration in studying family business'. *Family Business Review* vol II no 3, hal 257.
- Zahra, S. A. and P. Sharma, 2004, "Family business research: A strategic reflection". *Family Business Review*, 17(4):331-346.
- Vicente, Idoia and Aldamiz, 2009. "Gender Influence on The Succession Planning In Family Owned Business" Research project report, financed by EMAKUNDE - Basque Institute for Women and FESIDE.