

---

## Gender Analysis on Family Business Succession (Multicase Study in Five Family Businesses in Grobogan Regency)

### Analisis Gender pada Suksesi Perusahaan Keluarga (*Multicase Study* pada Lima Perusahaan Keluarga di Kabupaten Grobogan)

**Belia Mulyaningtyas<sup>1</sup>**

Program Studi Kewirausahaan, Fakultas Ekonomi, Universitas Pandanaran, Indonesia

\* Penulis Korespondensi: [belia.mulyaningtyas@unpand.ac.id](mailto:belia.mulyaningtyas@unpand.ac.id)

**Eka Mustikasari<sup>2</sup>**

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Pandanaran, Indonesia

**Sauca Ananda Pranidana<sup>3</sup>**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Pandanaran, Indonesia

#### Abstract

The study aims to determine the influence of gender in family business succession using qualitative methods with a multicase study approach with five family businesses engaged in several different fields. Succession in family businesses is very crucial and complex involving business and management aspect, as well as the dynamics of relationships between family members. Successful succession is not a handover of the baton, but a strategic, planned, and sustainable process with family interests, ownership, and management. In the three companies that were the object of the research, gender issues greatly influenced the success of the company, gender became the benchmark for success, namely that boys had the right and obligation to become successors to the leadership of the family company. While in the other two companies, gender issues had no effect at all, with the consideration that the success of the company depended on the situation and condition of the company and the ability to succeed or manage the company.

**Keywords:** Gender, Succession, Family Business

#### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gender pada suksesi bisnis keluarga menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan *multicase study* dengan lima perusahaan keluarga yang bergerak di beberapa bidang yang berbeda. Suksesi dalam perusahaan keluarga sangat krusial dan kompleks yang melibatkan aspek bisnis dan manajemen, serta dinamika hubungan antara anggota keluarga. Suksesi yang berhasil bukanlah penyerahan tongkat estafet, melainkan proses strategis, terencana, dan berkelanjutan bersama kepentingan keluarga, kepemilikan, dan manajemen. Pada tiga perusahaan yang menjadi obyek penelitian isu gender sangat berpengaruh pada suksesi perusahaan, gender menjadi tolok ukur keberhasilan suksesi yakni anak laki – laki berhak dan wajib menjadi penerus kepemimpinan perusahaan keluarga. Sementara pada dua perusahaan lain, isu gender sama sekali tidak berpengaruh, dengan pertimbangan keberhasilan perusahaan tergantung pada situasi dan kondisi perusahaan serta kemampuan suksesor mengelola perusahaan.

**Kata kunci:** Gender, Suksesi, Perusahaan Keluarga

## Pendahuluan

Karakteristik utama bisnis keluarga adalah kepemilikan bahkan control yang signifikan oleh satu keluarga yang bertujuan untuk mewariskan kepemilikan kepada generasi berikutnya. Gender merupakan tantangan social dan budaya, dimana norma – norma tradisional seringkali berseberangan dengan kebutuhan kepemimpinan yang kompeten di era modern. Banyak perusahaan keluarga cenderung menganut system patriarki dan primogenitur yakni kepemimpinan dan kepemilikan diwariskan kepada putra sulung yang tercermin dari pengambilan keputusan suksesi dan seringkali mengecualikan partisipasi perempuan, bahkan melekat stereotip bahwa laki – laki lebih pantas dalam peran kepemimpinan bisnis, sedangkan perempuan hanya dianggap sebagai pendukung. Peran perempuan dalam perusahaan keluarga seringkali kurang terlihat, pengelolaan operasional internal, keuangan, menjaga kohesi keluarga tidak dianggap sebagai kontribusi formal. Meskipun demikian, perempuan dalam perusahaan keluarga sering menghadapi tekanan ganda yakni memenuhi ekspektasi sebagai pimpinan perusahaan sekaligus pengelola rumah tangga dan pengasuh anak.

Penelitian Jaskiewicz dan Barclay (2024) menunjukkan bahwa dalam bisnis keluarga multi – generasi, anak laki – laki dibesarkan untuk menjadi wirausahawan sedangkan anak perempuan hanya menerima dukungan finansial sehingga akhirnya memilih untuk memulai usaha mereka sendiri. Dari penelitian tersebut terdapat kesenjangan yang signifikan antara laki – laki dan perempuan, yakni 78% persen anak laki – laki mengejar karir pada bidang kewirausahaan, namun hanya 7% anak perempuan yang menerima pendidikan kewirausahaan dan kemudian berhasil menjadi wirausahawan. Dapat disimpulkan bahwa perusahaan keluarga pada dasarnya telah memotong potensi dari generasi berikutnya dan membatasi inovasi serta pertumbuhan perusahaan keluarga secara keseluruhan.

Penelitian Nelson dan Constantinidis (2017) mengemukakan kesenjangan besar dalam memahami dan menganalisa gender. Mereka menyoroti primogenitur atau preferensi anak laki – laki sangat mempengaruhi suksesi terlepas dari kompetensi dan kualifikasi anak perempuan. Berbagai hambatan dialami perempuan dalam mencapai posisi kepemimpinan di perusahaan keluarga termasuk peran tradisional dan kurangnya visibilitas pada kontribusi perempuan. Sementara penelitian Kubicek & Machek (2019) menyimpulkan bahwa gender adalah factor yang sangat kompleks dan penting dalam suksesi perusahaan keluarga.

Kompleksitas gender dalam perusahaan muncul dari beberapa dimensi yakni pengaruh norma dan budaya social, dinamika hubungan keluarga, gaya kepemimpinan, tantangan kredibilitas, dan implikasi bagi keberlanjutan bisnis. Pada budaya Indonesia, norma patriarki masih sangat kental, terdapat preferensi secara implisit dan eksplisit untuk menyerahkan kepemimpinan dan kepemilikan kepada anak laki – laki, terlepas dari minat anak perempuan. Bahkan ada stereotip gaya kepemimpinan laki – laki yang dianggap lebih tegas dan otoriter sedangkan perempuan menunjukkan gaya kolaboratif dan empatik, meskipun kemungkinan gaya kepemimpinan perempuan memberikan lebih banyak manfaat bagi perusahaan keluarga yakni membuka peluang baru, pengambilan keputusan yang lebih inklusif, dan focus pada keberlanjutan.

Penelitian Novita & Diah (2019) menyoroti fenomena rendahnya partisipasi perempuan dalam posisi kepemimpinan. Budaya patriarki memiliki pengaruh yang signifikan, menunjukkan bahwa norma – norma dan nilai – nilai patriarki telah mengakar kuat di masyarakat Indonesia sehingga menjadi hambatan yang serius bagi perempuan untuk berkembang dan menduduki posisi – posisi strategis. Maka penting untuk secara aktif mengikis budaya patriarki dan mengubah mindset masyarakat tentang peran perempuan. Beberapa penelitian diatas menegaskan bahwa gender bukan hanya sekedar isu social, namun factor krusial yang berdampak langsung pada struktur dinamika dan keberlanjutan organisasi, termasuk perusahaan keluarga di Indonesia.

Kekuatan bisnis keluarga ada pada ikatan keluarga dan visi yang panjang, selain itu mampu mengelola isu internal terutama proses suksesi agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang hingga lintas generasi. Suksesi adalah kunci dari keberlanjutan perusahaan keluarga, tanpa adanya perencanaan, perusahaan terancam berhenti, terjadi kekosongan kepemimpinan, dan konflik keluarga yang memuncak. Maka dari itu keberhasilan suksesi membentuk pemimpin baru yang kompeten, stabilitas perusahaan, meminimalisir konflik, dan memunculkan inovasi bisnis sesuai zaman.

Proses suksesi perusahaan keluarga merupakan proses krusial yang menentukan keberlanjutan perusahaan, dalam prosesnya seringkali kompleks dan sensitive, melibatkan emosional, hubungan kekeluargaan, kompetensi, dan visi masa depan perusahaan. Mengingat kompleksitas ini, perencanaan suksesi yang matang, melibatkan pihak ketiga independent, dan komunikasi yang terbuka adalah kunci keberhasilan perusahaan keluarga dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Meneliti pengaruh gender dalam suksesi perusahaan keluarga tidak hanya tentang keadilan social, namun tentang strategi bisnis yang cerdas yakni memanfaatkan potensi penuh semua anggota keluarga, beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang dinamis, dan memastikan keberlanjutan jangka Panjang. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut peneliti ingin mengetahui bagaimanakah sikap pemilik perusahaan jika perusahaannya akan

dilanjutkan anak perempuan.

Dari uraian diatas, peneliti merumuskan masalah bagaimana pendapat atau sikap pemilik perusahaan keluarga terhadap isu gender pada suksesi perusahaan keluarga. Untuk menjawab rumusan masalah tersebut maka pendekatan dan konsep penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus lima perusahaan keluarga di Kabupaten Grobogan. Pada penelitian ini dibatasi pada kajian perspektif gender dalam proses suksesi pada perusahaan keluarga. Bidang usaha perusahaan keluarga dibatasi pada tiga jenis yakni transportasi, retail, dan konveksi di Kabupaten Grobogan.

## Metode (

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman mendalam, informasi dari para pemilik perusahaan keluarga yang relevan. Obyek penelitian adalah pendiri dan penerus perusahaan keluarga yang berada di Kabupaten Grobogan. Pendekatan ini tidak berfokus pada pengujian hipotesis atau pengukuran statistic namun pada pemahaman makna dan pengalaman. Pendekatan ini sangat tepat digunakan pada penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan situasi secara detail bagaimana dinamika suksesi gender di sebuah perusahaan keluarga yang dipahami oleh para responden.

Creswell (2004) menekankan bahwa penelitian kualitatif adalah tentang bagaimana memahami kedalaman dan kompleksitas pengalaman manusia melalui eksplorasi yang mendalam di lingkungan alami, dengan peneliti sebagai instrument utama dalam mengungkap makna dari sudut pandang partisipan. Maka dari itu digunakan model tahapan suksesi oleh John L. Ward (2004) bahwa suksesi yang berhasil adalah hasil dari perencanaan yang matang dan proses yang disengaja melalui tahapan berikut; a) tahap pengembangan dan kesiapan calon pemimpin, b) tahap perencanaan formal dan penyelarasan, c) tahap transisi dan pelepasan kendali, 4) tahap penguatan dan pengembangan legasi baru.

## Hasil dan Diskusi

### Analisis Proses Suksesi

Menurut Butler & Roche-Tarry (2002), perencanaan suksesi didefinisikan sebagai proses dinamis yang berjalan membantu organisasi menyeleraskan tujuan bisnis dan kebutuhan sumber daya manusia, yang memiliki focus utama; a). identifikasi posisi manajemen krusial dalam organisasi, b). identifikasi kekosongan di masa depan pada posisi – posisi tersebut, c). identifikasi manajer yang berpotensi mengisi kekosongan tersebut. Perencanaan suksesi menekankan strategi berpikir ke depan (*forward-thinking*) yang mempertimbangkan kemajuan teknologi dan perubahan masyarakat, serta harus sejalan dengan misi, visi, nilai, tujuan, dan hasil yang diinginkan perusahaan. Harvey & Evan dalam Meijaard et al (1995) mengemukakan hal yang sama yakni perencanaan suksesi adalah proses bertahap dan jangka Panjang yang melibatkan berbagai aktivitas untuk mempersiapkan dan memastikan keberlangsungan perusahaan melalui alih generasi.

Kelin E. Gersick dalam buku *Generation to Generation : Life Cycles of the Family Business* (1997) memandang bahwa suksesi adalah bagian internal dari siklus hidup yang lebih besar dari system bisnis keluarga yang selalu melibatkan interaksi kompleks antara keluarga (*family*), kepemilikan (*ownership*), dan bisnis (*business*). Menurutnya suksesi adalah krisis perkembangan yang normal dalam keluarga, keberhasilannya tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis suksesor atau rencana hukum, namun lebih kepada kemampuan system keluarga untuk beradaptasi dengan perubahan peran, kekuasaan, dan hubungan diantara keluarga, bisnis, dan kepemilikan secara harmonis, maka komunikasi yang jujur, perencanaan yang strategis, dan kesediaan semua pihak untuk beradaptasi dengan peran baru adalah kunci keberhasilan suksesi.

Berdasarkan beberapa literatur proses suksesi keluarga terdiri dari 3 model ;

1. Menurut Louis B. Barnes & Simon A. Hershon (1976), suksesi bukanlah sebuah peristiwa tunggal, melainkan serangkaian tahapan yang berlangsung selama bertahun – tahun, bahkan berpuluh – puluh tahun yang dimulai dengan a). tahap pra – suksesi atau perencanaan, b). tahap pengembangan suksesor, c). tahap transisi, dan d). tahap pasca – suksesi atau pelepasan.
2. Bernard Dyck (2002) menyebutkan empat factor keberhasilan penyerahan tongkat kepemimpinan yakni a). urutan atau sequence, yakni memastikan jalur pengembangan yang terencana dan berjenjang, b). waktu penyerahan yang tepat, c). Teknik atau cara penyerahan berupa pendelegasian wewenang yang melibatkan mentor, coaching, dan pengalihan tanggung jawab bertahap, d). komunikasi yang terbuka dan jujur antara pemilik dan suksesor, serta stakeholder lainnya.
3. Cadieux & Lorrain (2003), tahapan suksesi meliputi a). tahap inisiasi, b). tahap integrasi, c). tahap penggabungan atau manajemen bersama, d). tahap penarikan.

Berikut adalah hasil wawancara dengan kelima responden yakni pendiri dan kandidat penerusnya :

### 1) Tahap Inisiasi

Merupakan pengenalan perusahaan kepada calon penerusnya yang memiliki karakter dan jenis usaha yang berbeda;

**Table 1 : Tahap Inisiasi**

| No. | Perusahaan                  | Waktu Proses Inisiasi  | Sasaran Inisiasi  |
|-----|-----------------------------|--|---|
| 1.  | Rejeki Agung (Transportasi) | Saat calon penerus masuk SD  | Pendiri perusahaan memperkenalkan pekerjaannya sejak dini agar calon penerus memiliki minat pada perusahaannya.   |
| 2.  | Karyo Langgeng (Ritel)      | Saat calon penerus lulus SMA   | Pendiri perusahaan melatih calon penerus sejak lulus SMA, agar saat kuliah calon penerus mendapatkan pengalaman yang bisa diaplikasikan pada perusahaan keluarga. |
| 3.  | Toko Endang (Retail)        | Saat calon penerus masuk SMP   | Pendiri perusahaan melihat minat dan bakat calon penerus sejak SD, kemudian melatihnya untuk berwirausaha di lingkungannya.                                       |
| 4.  | UD. Agung Jaya (Retail)     | Saat calon penerus menyelesaikan sarjana                               | Pendiri perusahaan mempersilahkan calon penerus untuk memilih karirnya.   |
| 5.  | Lala Fashion (Konveksi)     | Saat calon penerus menyelesaikan sarjana dan memutuskan untuk menikah. | Inisiasi dilakukan saat calon penerus akan menikah dan mempersilahkan calon penerus memilih karirnya.   |

Menurut Rothwell (2010), elemen kunci pengenalan perusahaan adalah a). pemahaman mendalam tentang bisnis, b). kultur dan nilai perusahaan, c). struktur dan operasi perusahaan, d). hubungan dengan pemangku kepentingan, e). strategi dan arah perusahaan. Tentunya proses inisiasi setiap perusahaan berbeda, metode pengenalan perusahaan sesuai dengan pendiri dan situasi keluarga dan perusahaan.

Pada perusahaan transportasi CV. Rejeki Agung, pendiri perusahaan memperkenalkan pekerjaannya sejak suksesor balita, kemudian saat masuk SD pendiri mulai melibatkan suksesor dalam perusahaan, seperti rutin mengajak suksesor berkantor, memperhatikan aktivitas operasional bengkel & garasi serta berkunjung pada koleganya. Pendiri perusahaan berharap bahwa suksesor dapat mencintai perusahaan sejak dini, mengingat suksesor adalah anak pertama laki – laki, kemudian anak kedua berjenis kelamin perempuan, namun pendiri perusahaan tidak memperlakukan hal yang sama pada anak keduanya.

*“Saya memperkenalkan pekerjaan saya sebagai pengusaha sejak anak saya kecil, dia sangat dekat dengan saya dan ingin selalu ikut kemanapun saya pergi. Sehingga sejak kecil dia sudah tahu bahwa kesibukan saya tiap hari mengurus truk dan para sopir, serta memperbaiki truk – truk yang rusak. Makin hari anak saya makin senang diajak ke garasi bahkan beberapa kali ikut supir saya kirim pasir dan batu bata. Bisa dibilang terlalu dini, tapi hasilnya anak saya bisa membantu saya dan mencintai pekerjaannya”.* (Edhi Wibowo).

Perusahaan Karyo Langgeng memperkenalkan perusahaan sejak SMA, kemudian saat suksesor masuk perguruan tinggi, suksesor mulai aktif berkegiatan di perusahaan. Suksesor dipekerjakan paruh waktu oleh pendiri perusahaan dengan tujuan untuk melatih dan mempraktekkan ilmu yang diperoleh selama kuliah. Isu gender pada perusahaan ini sangat berpengaruh, kedua anak laki – laki pendiri perusahaan dibekali oleh ilmu kewirausahaan baik melalui pendidikan formal maupun informal, namun pendiri perusahaan melakukan hal yang berbeda kepada anak perempuannya, yakni pendiri perusahaan mendukung anak perempuannya untuk melanjutkan pendidikan dokter.

*“Perusahaan ini berdiri sejak tahun 1994, anak pertama saya ikut merasakan beratnya merintis perusahaan sejak dalam kandungan. Pada saat SMA anak pertama saya menunjukkan minatnya pada perusahaan ini, ia meminta supir saya untuk mengajarnya menyetir mobil pickup hingga truk dam. Sejak saat itu saya memutuskan untuk mendidiknya menjadi penerus perusahaan ini, hingga ia melanjutkan kuliah di jurusan manajemen”.* (Daryanto)

Sementara pada perusahaan Endang Sukowati, pendiri perusahaan memperkenalkan perusahaannya sejak suksesor kecil, pendiri melatih suksesor untuk berwirausaha sejak dini meskipun dibidang yang berbeda sesuai umur dan hobi suksesor. Pada saat SMP suksesor memiliki hobi budidaya ikan hias sehingga pendiri perusahaan mendukung hobi tersebut dengan membuatnya toko ikan hias yang dikelola bersama. Sejak saat

itu jiwa kewirausahaan suksesor semakin terlihat dan pemilik perusahaan merasa bahwa suksesor memiliki kemampuan dan bakat mengelola perusahaannya. Sama halnya seperti perusahaan Rejeki Agung, pendiri Endang Sukowati juga memilih untuk melatih suksesor anak laki – laki, sementara kedua anak perempuannya tidak diberikan pengetahuan kewirausahaan dan mendorongnya untuk memilih profesi lain.

*“Saya mendidik anak laki – laki saya berwirausaha sejak kecil, karena anak pertama dan ketiga adalah perempuan. Jadi penerus usaha saya jatuh kepada anak kedua saya.”* (Agus Wahono).

*“Anak pertama dan kedua sudah merantau sejak kuliah, dan akhirnya bekerja di luar kota sebagai ASN dan karyawan swasta. Anak ketiga (perempuan) setelah lulus kuliah ingin meneruskan usaha saya, sejak saat itu saya mulai mengajarnya dan memberikan kesempatan padanya untuk mengembangkan perusahaan ini.”* (Haryanto ,Agung Jaya)

*“Anak pertama saya perempuan, anak kedua saya laki – laki. saya terbuka dan memberikan kesempatan mereka untuk memilih, ternyata anak perempuan saya menunjukkan bakat dalam usaha ini. Berbeda dengan kakaknya, anak laki – laki saya tidak tertarik berwirausaha.”* (Umi, Lala Fashion)

Sementara pada perusahaan Agung Jaya dan Lala Fashion, meskipun bergerak dibidang yang berbeda, namun kedua pendiri perusahaan cenderung melakukan proses inisiasi saat suksesor sudah dewasa yakni setelah suksesor menyelesaikan pendidikan S1. Kedua pendiri perusahaan memberi kebebasan pada suksesor untuk memilih karir yang mereka suka. Isu gender pada kedua perusahaan ini tidak berpengaruh namun dalam perjalanannya pendiri perusahaan memutuskan calon suksesor sesuai dengan keinginan dan kemampuan anaknya.

Diketahui dari hasil wawancara responden bahwa rata – rata responden telah berfikir dan merencanakan calon suksesor pada perusahaannya. Isu gender menjadi salah satu focus utama dalam pertanyaan interview, namun setiap perusahaan memiliki pertimbangan yang berbeda, tergantung pada situasi perusahaan dan keluarga pendiri perusahaan.

**Table 2 : Pertimbangan Isu Gender dalam Suksesi**

| No. | Nama Perusahaan | Dasar Pertimbangan   | Isu Gender   | Hasil    |
|-----|-----------------|--|--|----------|
| 1.  | Rejeki Agung    | Inisiasi sejak kecil dan suksesor tertarik dan menyukai bidang usaha tersebut. | Ada, anak laki – laki pertama akan melanjutkan perusahaannya.        | Positif  |
| 2.  | Karyo Langgeng  | Inisiasi sejak SMA.  | Ada, anak laki – laki pertama akan melanjutkan perusahaannya         | Positif  |
| 3.  | Endang Sukowati | Inisiasi sejak kecil demi membangun jiwa kewirausahaan suksesor.               | Ada, anak laki – laki satu - satunya akan melanjutkan perusahaannya. | Positif  |
| 4.  | UD. Agung Jaya  | Inisiasi sejak menyelesaikan S1  | Tidak ada  | Negative |
| 5.  | Lala Fashion    | Inisiasi setelah suksesor menyelesaikan S1 dan memutuskan untuk menikah        | Tidak ada  | Negative |

Dari wawancara yang dilakukan pada masing – masing pendiri perusahaan, ditemukan beberapa isu gender sebagai berikut :

- a. Proses sukses dilakukan sejak anak memasuki usia dewasa, yakni pada saat SMA, namun ada dua perusahaan yang mempersiapkan suksesi dengan matang sejak suksesor kecil.
- b. Proses suksesi tergantung pada kondisi keluarga, terkait jenis kelamin anak pertama.
- c. Tidak semua pendiri perusahaan memutuskan suksesor adalah anak pertama yang berjenis kelamin laki-laki.

**2) Tahap Integrasi**

Tahap integrasi adalah fase dimana suksesor mulai mengambil peran yang signifikan dan strategis dalam perusahaan secara bertahap yang melibatkan penetapan peran dan tanggung jawab yang pasti, mentoring intensif atau transfer pengetahuan, keterlibatan pengambilan keputusan, serta uji coba kepemimpinan. Pada tahap awal ini suksesor mulai terlibat dalam pekerjaan ringan selama liburan, kunjungan, atau hanya mendengarkan diskusi

bisnis di rumah, beberapa hal kecil tersebut dapat membangun pemahaman awal tentang perusahaan keluarga. Selanjutnya, pendiri perusahaan memberikan pendidikan formal yang relevan dengan bisnis yang dimiliki. Pendidikan formal penting untuk membentuk integritas, etos kerja, kemampuan komunikasi, dan kepemimpinan. Selain itu juga mendorong suksesor untuk mengembangkan dirinya melalui pengalaman eksternal yang dapat membangun kemandirian dan mengasah keterampilan profesional tanpa bayang – bayang orangtua.

Pada perusahaan Rejeki Agung, pendiri perusahaan melakukan integrasi saat suksesor menyelesaikan pendidikan SMA, meskipun suksesor melanjutkan pendidikan S1 namun pendiri perusahaan tetap melibatkan suksesor dalam kegiatan pemasaran dan purchasing perusahaan. Pendiri perusahaan merasa bahwa sejak kehadiran suksesor dalam perusahaan membuat operasionalnya menjadi lebih baik, suksesor banyak memberikan ide – ide baru yang menarik.

*“Waktu masuk kuliah saya bilang pada anak saya untuk cari teman sebanyak mungkin, itu penting buat bisnis kita. Selain itu anak jaman sekarang lebih kreatif dan melek teknologi, anak saya membelanjakan semua kebutuhan armada dan karyawan dengan kualitas yang baik dan dia pintar mencari supplier yang bagus.”* (Edhi Wibowo, Rejeki Agung).

Pada perusahaan Karyo Langgeng, tahap integrasi dilakukan saat suksesor menempuh pendidikan S1. Suksesor diberikan tanggungjawab untuk mengelola salah satu toko yang mana pendiri perusahaan bertindak sebagai penasehat dan pengawas. Hal tersebut dilakukan karena pendiri perusahaan merasa bahwa suksesor telah cukup menguasai operasional sejak SMA, maka pendiri perusahaan memutuskan untuk memberikan tanggungjawab yang lebih berat.

*“Bakat wirausahanya sudah terlihat sejak kecil, meskipun kuliah dia bisa membagi waktunya dengan baik, apalagi kuliahnya sore, saya rasa itu tidak mengganggu, justru membuat dia belajar membagi waktu dengan baik.”* (Daryanto, Karyo Langgeng).

Pada perusahaan Endang Sukowati, tahap integrasi dilakukan saat suksesor menyelesaikan pendidikan S1 dan pendiri perusahaan mendorong untuk melanjutkan pendidikan magister manajemen untuk meningkatkan value serta mengembangkan kemampuan manajerial. Pendiri perusahaan telah merencanakan suksesi dengan sangat matang, hal tersebut dapat dilihat tahap inisiasi hingga integrasi yang cukup baik.

*“Sejak kecil saya sudah melihatnya berwirausaha, namun pendidikan tetap nomor satu, maka dari itu saya mendorongnya untuk terus melanjutkan pendidikan, saya yakin itu akan berguna baginya dan perusahaan ini.”*

Sementara pada perusahaan Agung Jaya dan Lala Fashion, kedua perusahaan tersebut memiliki kesamaan yakni pendiri perusahaan memberikan kesempatan bagi semua anak – anaknya untuk memilih karirnya masing – masing. Isu gender juga tidak berpengaruh pada kedua pendiri perusahaan ini. Perusahaan Agung Jaya melakukan integrasi pada saat suksesor menyelesaikan S1, pendiri perusahaan mulai melibatkan suksesor pada kegiatan operasional yakni mengatur administrasi toko. Suksesor mulai merapikan administrasi perusahaan dan membuat operasional makin efisien. Dampak positif tersebut membuat pendiri perusahaan yakin dan memberikan kepercayaan pada suksesor untuk melanjutkan estafet kepemimpinan.

*“Sejak putri saya ikut terjun bersama saya, saya merasa dia mampu melanjutkan perusahaan ini. Awalnya saya ragu karena retail bangunan biasanya dikelola oleh laki – laki, namun ternyata putri saya mampu, malah sepertinya lebih baik daripada saya.”* (Haryanto, Agung Jaya).

*“Sejujurnya saya ingin kedua anak saya menjadi pengusaha, namun ketika kami berdiskusi hanya putri saya yang tertarik untuk berwirausaha sementara putra saya memilih untuk melanjutkan pendidikan penerbangan di Filipina.”* (Umi, Lala Fashion)

Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa keberhasilan suksesi terjadi pada saat pendiri perusahaan melibatkan suksesor secara bertahap. Kelima perusahaan tersebut berhasil melakukan suksesi dengan baik. Pada perusahaan Agung Jaya dan Lala Fashion, komunikasi dan keterbukaan berperan penting, pendiri perusahaan memberikan kesempatan pada anak – anaknya untuk memilih pekerjaannya sesuai bakat dan minatnya masing – masing. Namun pada perusahaan Rejeki Agung, Karyo Langgeng, dan Endang Sukowati, pendiri perusahaan cenderung mendorong suksesor untuk menyukai dan membiasakan diri pada lingkungan perusahaannya sejak kecil.

### 3) Joint Reign

Joint Reign atau pemerintahan bersama merujuk pada situasi dimana dua atau lebih anggota keluarga penerus memimpin perusahaan secara bersamaan yang berbagi peran CEO, co-CEO, atau memegang kepemimpinan yang setara dan bekerja sama dalam pengambilan keputusan strategis dan operasional. Pada tahap ini pendiri perusahaan mendelegasikan otoritas dan tanggungjawab kepada suksesor secara bertahap sebelum akhirnya mengambil alih kepemimpinan tunggal perusahaan.

John L. Ward (2004), menurutnya joint reign memerlukan perencanaan yang rinci, tata Kelola yang kuat,

dan komunikasi yang konstan dan terbuka. Astrachan (2003), menyoroti bahwa kepemimpinan bersama akan optimal apabila para pemimpin memiliki keahlian yang saling melengkapi daripada memiliki kekuatan yang sama, meski demikian joint reign sangat rentan terhadap konflik personal yang bisa menjadi konflik bisnis sehingga diperlukan mekanisme penyelesaian konflik yang profesional dan objektif, serta terpisah dari emosi keluarga.

Aydintan & Goksel (2011) membagi peran pendiri perusahaan keluarga pada masa transisi struktur kepemimpinan baru sebagai berikut :

1. Arsitek dan visioner, sebagai founder perusahaan, pendiri telah menciptakan visi, misi, budaya dan nilai-nilai – nilai inti perusahaan. Pendiri memberikan arahan strategis, meskipun seringkali mendominasi diskusi, dan sulit mempercayakan visi dan misinya pada orang lain.
2. Pembuat keputusan utama, sekian lama menjadi penentu semua keputusan bisnis pada akhirnya pendiri perusahaan mendelegasikan wewenangnya namun tetap memperhatikan laporan operasional perusahaan.

*“Anak saya sering bertanya bagaimana pendapat saya, meskipun dia sudah tahu apa jawabannya. Ia hanya berusaha meyakinkan dirinya bahwa keputusannya sudah benar.” (Agus Wahono, Endang Sukowati).*

Agus Wahono sebagai pendiri perusahaan telah menyerahkan pengambilan keputusan pada suksesor namun terkadang suksesor masih bertanya, berdiskusi, dan meminta pendapat pendiri perusahaan. Hal tersebut wajar dilakukan mengingat suksesor adalah pemimpin baru yang terkadang belum yakin dengan keputusannya.

3. Penjaga nilai dan budaya, pendiri perusahaan membentuk norma, etika kerja, dan SOP perusahaan (*Standard Operating Procedure*). Pendiri perusahaan menekankan pentingnya menjaga nilai – nilai perusahaan, menceritakan kisah – kisah masa lalu (contoh ; perjuangan merintis perusahaan), namun terkadang sensitif terhadap perubahan.

*“Ketika saya melihat anak saya, saya selalu teringat perjuangan beberapa puluh tahun yang lalu saat merintis perusahaan ini. Saya selalu berpesan padanya untuk menjaga perusahaan ini dengan baik dan jangan pernah melupakan perjuangan kami.” (Daryanto, Karyo Langgeng).*

Sebagai pendiri perusahaan, pendiri perusahaan tidak pernah melupakan perjuangan merintis usahanya, pendiri Karyo Langgeng selalu mengingat suka dan duka membangun perusahaannya. Perjuangan itu menjadi nilai dan motivasi bagi suksesor untuk melanjutkan dan mengembangkan perusahaan tersebut sesuai dengan amanat dan harapan pendiri perusahaan.

4. Sumber daya utama (*financial dan relational*), pendiri perusahaan merupakan sumber pendana dan pembangun jaringan atau relasi penting contohnya pemasok, pelanggan, dan perbankan. Pendiri perusahaan masih terlibat dalam negosiasi penting karena faktor kedekatan dan mengawasi keuangan dengan cermat, selain itu masih menjadi penjamin pada kredit dan kemitraan. Pada perusahaan Rejeki Agung, pendiri perusahaan masih terlibat dalam negosiasi dengan beberapa pelanggan, mengingat pelanggan tersebut adalah rekan bisnis yang telah terjalin puluhan tahun, sehingga terkadang masih membutuhkan sosok pendiri perusahaan dalam transaksional.

*“Pelanggan lama itu pelanggan setia, beberapa orang maunya kerjasama langsung dengan saya, meskipun saya sudah bilang bahwa anak saya mampu handle permintaannya.” (Edhi Wibowo, Rejeki Agung).*

5. Mentor dan pelatih, pendiri perusahaan merasa bertanggungjawab untuk membimbing generasi berikutnya melalui bimbingan langsung dan membagikan pengalamannya. *“Meskipun sudah pension namun anak saya masih melaporkan berbagai perkembangan perusahaan, ia masih membutuhkan saya sebagai teman diskusi dan saya memberikan pertimbangan sesuai pengalaman yang saya miliki”.* (Haryanto, Agung Jaya). Pendiri perusahaan Agung Jaya masih bertanggungjawab atas kepemimpinan suksesor, meskipun sudah tidak terlibat operasional perusahaan namun pendiri mendukung kinerja suksesor melalui coaching dan mentoring baik secara langsung maupun tidak langsung.

6. Pemimpin bayangan, meskipun secara resmi pendiri perusahaan telah menyerahkan jabarannya pada suksesor namun pengaruh pendiri perusahaan masih sangat kuat bahkan menjadi bayangan yang selalu membayangi suksesor. Pendiri perusahaan masih berada pada dewan direksi atau menjadi penasehat, sehingga masih menjadi titik referensi utama bagi karyawan, hal tersebut membuat suksesor kesulitan untuk menjadi dirinya sendiri. Pendiri Lala Fashion berperan menjadi perusahaan, meski sudah tidak terlibat dalam kegiatan operasional namun pendiri perusahaan masih menjadi panutan dan sosok yang inspiratif bagi seluruh karyawan termasuk suksesor. Suksesor

merasa bahwa pendiri perusahaan sekaligus ayahnya adalah pengusaha yang hebat, suksesor pun berusaha untuk menjadi figure yang lebih baik.

*“Sebagai penerus sulit untuk menggantikan sosok bapak di perusahaan. Namun beliau berpesan bahwa saya harus percaya diri karena gaya kepemimpinan setiap orang itu berbeda. Dari situ saya belajar untuk menjadi diri sendiri dan melepas bayang – bayang kepemimpinan beliau di perusahaan.”* (Nurlaila, Suksesor Lala Fashion).

7. Penyelesaian konflik, pendiri perusahaan adalah figure sentral yang menengahi perselisihan diantara anggota keluarga, sehingga pendiri perusahaan berperan sebagai mediator. *“Sebagai pimpinan baru, beberapa kali anak saya melakukan kesalahan yang menyebabkan kerugian, saya memberikannya kesempatan untuk mengetahui dimana letak kesalahannya dan memberinya solusi, disamping itu ia harus bertanggungjawab atas kesalahannya.”* (Haryanto, Agung Jaya).

#### 4) Tahap pelepasan

Pada tahap pelepasan, secara resmi pendiri mengundurkan diri dari peran eksekutif dan tidak terlibat dalam operasional. Seringkali pendiri perusahaan masih menjadi dewan direksi, berperan sebagai penasihat atau tetua yang dihormati yang memberikan padangan strategis dari luar. Pendiri mulai beradaptasi dengan kehidupan barunya yakni focus dan menikmati kehidupan pribadinya.

Tabel 3 : Tahap penarikan

| No | Perusahaan      | Status Pendiri  | Status Suksesor | Peralihan Kepemilikan                | Tahap Penarikan               | Proses Suksesi | Pengaruh Gender |
|----|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------------------------|-------------------------------|----------------|-----------------|
| 1. | Rejeki Agung    | Komisaris Utama | Direktur Utama  | Suksesor mendapatkan 50% dari asset  | Ketika menyelesaikan studi S1 | 100%           | Positif         |
| 2. | Karyo Langgeng  | Direktur Utama  | Manajer         | Suksesor diberikan 35% sebagai modal | Ketika sudah menikah          | 75%            | Positif         |
| 3. | Endang Sukowati | Komisaris Utama | Direktur Utama  | Suksesor mendapatkan 50% dari asset  | Ketika sudah menikah          | 75%            | Positif         |
| 4. | Agung Jaya      | Pension         | Direktur        | Suksesor mendapatkan 25% dari asset  | Ketika sudah menikah          | 100%           | Negatif         |
| 5. | Lala Fashion    | Pension         | Direktur        | Suksesor mendapatkan 50% dari asset  | Ketika sudah menikah          | 100%           | Negatif         |

#### Pembahasan Analisis Suksesi

Perencanaan suksesi merupakan pengambilan keputusan siapa yang akan memimpin perusahaan di masa depan yang menggantikan pendiri atau pemilik perusahaan sebelumnya. Suksesi adalah bagian dari perencanaan sumber daya manusia jangka Panjang. Menganalisis suksesi penting untuk memastikan transisi kepemimpinan yang lancar, menjaga keberlanjutan operasional, dan memperkuat fondasi pertumbuhan masa depan. Dari kelima perusahaan yang menjadi responden pada penelitian ini, hanya dua perusahaan yang tidak mempertimbangkan gender sebagai factor utama. Kedua perusahaan tersebut menilai bahwa kemampuan suksesor, situasi dan kondisi perusahaan lebih penting dibandingkan gender. Saat ini prinsip tersebut semakin diterima dalam praktik suksesi modern, selain itu mencerminkan pergeseran paradigma dari pandangan tradisional menuju meritokrasi.

Perusahaan Rejeki Agung dan Toko Endang melakukan inisiasi sejak usia dini (SD dan SMP), dengan tujuan membangun minat dan jiwa kewirausahaan pada anak. Perusahaan Karyo Langgeng memulai inisiasi sejak anak lulus SMA agar calon suksesor memperoleh pengalaman praktis selama kuliah. Sementara itu, UD. Agung Jaya dan Lala Fashion justru memberikan kebebasan pada anak untuk memilih jalannya sendiri hingga menyelesaikan pendidikan tinggi, dan baru melakukan inisiasi ketika anak menunjukkan minat kembali pada perusahaan keluarga.

Temuan ini menunjukkan bahwa tahap inisiasi tidak memiliki standar baku, namun sangat bergantung pada strategi masing-masing pemilik serta karakteristik dan kesiapan calon penerus, konteks bisnis keluarga di Indonesia, faktor gender memiliki pengaruh yang lebih kecil dibandingkan dengan minat individu dalam menentukan suksesi. Hal ini mengindikasikan bahwa pendekatan berbasis meritokrasi mulai diterima dalam praktik suksesi modern (Ramadani et al. 2017).

## Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa Analisis Gender dalam Suksesi Bisnis Keluarga menunjukkan bahwa suksesi yang berhasil bukanlah penyerahan tongkat estafet, melainkan proses strategis, terencana, dan berkelanjutan bersama kepentingan keluarga, kepemilikan, dan manajemen. Dari lima obyek penelitian, terdapat lima perusahaan keluarga yang menganggap gender sebagai tolok ukur keberhasilan suksesi, yakni anak laki – laki dianggap berhak dan wajib menjadi penerus perusahaan keluarga. Pada dua perusahaan lain, isu gender sama sekali tidak berpengaruh dalam proses suksesi, dengan pertimbangan keberlanjutan perusahaan terjaga dengan baik. Demi keberlanjutan perusahaan sebaiknya pendiri perusahaan melakukan perencanaan suksesi bertahap dengan mempertimbangkan kemampuan, minat, dan bakat calon suksesor. Selain itu, pendiri perusahaan disarankan tidak menjadikan gender sebagai tolok ukur pemilihan suksesor, sehingga tidak terjadi diskriminasi gender dalam perusahaan keluarga. Pada penelitian ini hanya mengambil lima perusahaan yang menjadi obyek penelitian, Adapun saran bagi penelitian selanjutnya agar memperbanyak kajian dan penelitian tentang perusahaan keluarga dan memperluas obyek penelitian agar memperbanyak literasi dan referensi tentang perusahaan keluarga

## Referensi

- Aronoff, JL Ward. (1995). *Family-Owned Businesses : A Thing of the Past or Model for the Future?*, 5-8.
- Bercu.Aydintan. & Gungor. Goksel. (2011). *Founders Role in the Professionalization of Family Businesses*, 7-10.
- BR Rowe, GS Hong. (2000). *Research on Women in Family Firms : Current Status and Future Directions*, 13-14.
- Cadieux, S., & Lorrain, M. (2003). *The succession process in family businesses: An overview of the existing literature and directions for future research*, 6-10.
- Donnelley, R. G. (2002). *Menguak Perusahaan Keluarga di Indonesia*, 20-25.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., & Mischke, G. A. (2002). *Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. Journal of Business Venturing*, 17(2),143-162.
- John. L. Ward .(2004). *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long Lasting, Successful Families in Business*. Palgrave Macmillan.
- Joseph. H. Astrachan. & Melissa.(2003). *Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look*, 12-16
- K Cabrera-Suárez, P De Saá-Pérez. (2001). *A Dynamic Network Model of the Successor's Knowledge Construction From the Resource- and Knowledge – Based View of the Family Firm*, 15-18.
- Martinez Jimenez, R. (2009). *Family Business Review : "Research on women in family firms: current status and Future directions"*, 22(1):53-64.
- Nelson, T., & Constantinidis, C. (2017). *Sex and gender in family business succession research: A review and forward agenda from a social construction perspective. Family Business Review*, 30(3), 219-241.
- Novita. A. B. & Diah. H. P. (2021). *Pengaruh Budaya Patriarki Terhadap Partisipasi Wanita Pada Posisi Kepemimpinan: Studi Pada Dosen Wanita di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya*, 14-17.
- RN Trevinyo-Rodríguez, J Tàpies. (2008). *Handbook of research on family*. Elgaronline.com.
- Rock, Stuart. (1991). *Family firms*. England: Director Book-Simon Schuster.
- Susanto. A.B. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta:The Jakarta Consulting Group.
- White, W. S., Krinke, T. D., & Geller, D. L. (2004). *Family business succession planning: Devising an overall strategy. Retrieved April 14, 2014, from Journal of Financial Service Professionals*, 58.3, 67-86.
- Y Lee, KA Kozar, KRT Larsen. (2003). *The Technology Acceptance Model : Past, Present, and Future*, 9-11.
- Kubiček, A., & Machek, O. (2019). *Gender in family business succession research: A systematic literature review and future research agenda. Journal of Family Business Management*, 9(2), 100-116.