

## GENDER PROBLEM IN FAMILY BUSINESS

Sentot Imam Wahjono  
Universitas Muhammadiyah Surabaya  
[totim27@yahoo.com](mailto:totim27@yahoo.com)

### **Abstract**

*The role of family business the economy are enormous, both in term of contribution in GNP and employment. Many world class companies such as motorla, Nordstrom, Bakrie, Gudang Garam maintain as a family business even though they have been going public in the capital markets.*

*Perception of the global community is more like men as a manager and controller of the business than women. Male primogenitur is the adagium to describe how men are very dominant in the business world. In the USA and South Korea man is the successor of the family business. Japan rejected the role of women in the family business so that all inheritance fell on one of the sons. In China, the company inherited fell on the whole boys shared equality. In Turkey, female successor only 4.2%.*

*Nevertheless, quite a lot of women who own the company. In USA there are 8 million women-owned family business, in Japan 23%, Australia 33%, Canada 31%, Mexico 16%, and Netherlands 15%.*

*The imbalance in gender equity and equality in the family business was global perceived. In Indonesia takes efforts to open wider access for Indonesian women in the domain corporate management, expand the participation of women, increase the role of controlling, adding to the usefulness in the management of family business that have sustainable resilience in the face of global competition.*

*Key-words: family business, gender, male primogeniture.*

### **Pentingnya Family Business**

Beberapa penelitian tentang perusahaan keluarga telah mencatatkan peran yang sangat signifikan dari perusahaan keluarga atas pertumbuhan ekonomi suatu Negara. Perusahaan keluarga telah memberi kontribusi yang sangat besar bagi kegiatan ekonomi. Berbeda dengan perusahaan-perusahaan bukan keluarga yang mengalami pasang surut pertumbuhan, perusahaan keluarga justru menunjukkan kinerja yang stabil dan cenderung meningkat. Sebagai dampak dari itu, perusahaan keluarga mampu memberi sumbangan antara 45% sampai 70% dari Produk Domestik Kotor (GDP) dan banyak menyerap tenaga kerja di banyak Negara (Glassop dan Waddell, 2005). Di Amerika Serikat 40% dari GNPnya disumbangkan oleh perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga di Brazil dan Portugal menyumbangkan 65% GNP, sedangkan perusahaan keluarga di Australia menyumbangkan 50% GNP. Di Indonesia, sumbangan perusahaan keluarga

terhadap pembentukan GNP adalah sebesar 80% (Casillas, Acedo and Moreno, 2007: 22-24).

Berdasarkan data dari *International Family Enterprise Research Academy* (2003), perusahaan keluarga menempati posisi penting dalam perekonomian suatu Negara-negara di dunia. Sebagai contoh, di Amerika Serikat, dimana diperkirakan 96 persen dari keseluruhan perusahaan adalah perusahaan keluarga. Sedangkan di Italia jumlah itu sedikit lebih kecil yaitu 93%. Sementara itu di Chili, 75% dari keseluruhan perusahaan dapat digolongkan sebagai perusahaan keluarga, di Belgia sebanyak 70%, di Spanyol sebanyak 75%, sedangkan di Australia bagian perusahaan keluarga adalah 75% dari keseluruhan unit bisnisnya.

Berdasar data BPS (2007) yang telah menyelenggarakan Survey Ekonomi Nasional (Susenas) di tahun 2006, di Indonesia terdapat 48.929.636 perusahaan. Dari sejumlah itu, sebanyak 90,95% dapat dikategorikan sebagai perusahaan keluarga. Data susenas tersebut juga menyebutkan bahwa perusahaan keluarga menyumbang 53,28% dari GDP dan menyerap 85.416.493 orang sebagai tenaga kerja atau 96,18% dari seluruh angkatan kerja.

Beberapa perusahaan kelas dunia seperti Motorola, Nordstrom, Bakrie, Gudang Garam, adalah tetap sebagai perusahaan keluarga meskipun mereka telah menjadi perusahaan yang telah terdaftar sebagai perusahaan yang go publik dalam bursa pasar modal. Miller dan Miller (2005) menyatakan bahwa, meskipun telah menjadi perusahaan publik, Nordstrom, Inc. tetap sebagai perusahaan dengan karakteristik perusahaan keluarga. Nordstrom, Inc. adalah perusahaan perdagangan retail khusus di bidang pakaian, sepatu, kosmetik, asesoris dan produk-produk *fashion*. Sebagai perusahaan yang berbasis di Seattle, Washington, Amerika Serikat, perusahaan keluarga ini mempunyai 166 toko yang berlokasi di 28 negara bagian. Keluarga Nordstrom juga masih memegang kendali dalam keputusan-keputusan strategis perusahaan dan mempunyai 27,9% kepemilikan saham (sumber: <http://www.nordstrom.com/>).

Tidak jauh berbeda dengan Nordstrom, Inc., Grup Gudang Garam juga masih mempertahankan karakteristiknya sebagai perusahaan keluarga. Menurut Basri dan Eng (2004), PT Gudang Garam sebagai satu dari empat perusahaan terbesar di Indonesia adalah pabrik rokok sigaret terbesar di Indonesia, dan perusahaan publik terbesar ke-dua di lantai Bursa Efek Indonesia. PT Gudang Garam didirikan di Kediri Jawa Timur di tahun 1958 oleh almarhum Surya Wonowidjojo dan kemudian dilanjutkan oleh putranya yang bernama Rahman Halim. Kepemilikan saham oleh keluarga Wonowidjojo mengalami penurunan, di tahun 1985 tercatat 94% saham perusahaan dimiliki oleh keluarga, menurun menjadi 80% di tahun 1996 dan terus menurun menjadi 76% di tahun 2000. Meskipun terus mengalami penurunan porsi kepemilikan saham, PT Gudang Garam sebagai entitas bisnis tetap mempunyai kinerja yang baik. Sampai dengan tahun 2004, PT Gudang Garam masih merupakan salah satu perusahaan di Indonesia yang paling menguntungkan, terutama bila dilihat dari indikator imbal hasil atas asset (ROA) dan imbal hasil atas ekuitas (ROE) yang masing-masing menunjuk angka lebih dari 20% sampai 30%. Kinerja usaha ini juga diperlihatkan saat terjadi krisis ekonomi dan periode setelahnya. Rahman Halim meninggal tahun 2008 tepat sebulan setelah

perayaan ulang tahun ke-50 PT Gudang Garam, 26 Juni 2008 (Kompas, 28 Juli 2008).

### Masalah Gender Dalam Family Business

Gender mempunyai arti, perbedaan lelaki dan perempuan yang tidak bersifat kodrati. Perbedaan yang bukan kodrati itu misalnya: perbedaan peran, tanggung jawab, fungsi dan bahkan ruang tempat dimana manusia beraktivitas. Sedemikian rupa perbedaan gender ini melekat pada cara pandang kita, sehingga kita sering lupa seakan-akan hal itu merupakan sesuatu yang permanen dan abadi sebagaimana permanen dan abadinya ciri biologis yang dimiliki oleh perempuan dan laki-laki.

Perbedaan gender dan jenis kelamin (*sex*) dapat diperjelas dengan tabel berikut:

**Tabel Perbedaan Sex dan Gender.**

No	Jenis Kelamin (Sex)	Gender
1	Organ biologis lelaki dan perempuan khususnya pada bagian alat-alat reproduksi.  Sebagai konsekuensi dari fungsi alat-alat reproduksi, maka perempuan mempunyai fungsi reproduksi seperti menstruasi, hamil, melahirkan & menyusui; sedangkan lelaki mempunyai fungsi membuahi ( <i>spermatozoid</i> ).	Menyangkut perbedaan peran, fungsi, dan tanggungjawab lelaki dan perempuan sebagai hasil kesepakatan atau hasil bentukan dari masyarakat.  Sebagai konsekuensi dari hasil kesepakatan masyarakat, maka pembagian peran lelaki adalah mencari nafkah dan bekerja di sektor publik, sedangkan peran perempuan di sektor domestik dan bertanggung jawab masalah rumahtangga.
2	Peran reproduksi tidak dapat berubah; sekali menjadi perempuan dan mempunyai rahim, maka selamanya akan menjadi perempuan; sebaliknya sekali menjadi laki-laki, mempunyai penis, maka selamanya menjadi laki-laki.	Peran sosial dapat berubah: Peran istri sebagai ibu rumahtangga dapat berubah menjadi pekerja/pencari nafkah, disamping masih menjadi istri juga.
3	Peran reproduksi tidak dapat dipertukarkan: tidak mungkin peran lelaki melahirkan dan perempuan membuahi.	Peran sosial dapat dipertukarkan Untuk saat-saat tertentu, bisa saja suami dalam keadaan menganggur tidak mempunyai pekerjaan sehingga tinggal di rumah mengurus rumahtangga, sementara istri bertukar peran untuk bekerja mencari nafkah bahkan sampai ke luar negeri.
4	Peran reproduksi kesehatan berlaku sepanjang masa.	Peran sosial bergantung pada masa dan keadaan.
5	Peran reproduksi kesehatan berlaku di mana saja sama.	Peran sosial bergantung pada budaya masing-masing.
6	Peran reproduksi kesehatan berlaku bagi semua kelas/strata sosial.	Peran sosial berbeda antara satu kelas/strata sosial dengan strata

		lainnya.
7	Peran reproduksi kesehatan ditentukan oleh Tuhan atau kodrat.	Peran sosial bukan kodrat Tuhan tapi buatan manusia.

Sumber: Kementerian Pemberdayaan Perempuan, 2005.

### Ketidakadilan dan Diskriminasi Gender

Ketidakadilan dan diskriminasi gender merupakan kondisi kesenjangan dan ketimpangan atau tidak adil akibat dari sistem dan struktur sosial dimana baik perempuan maupun lelaki menjadi korban dari sistem tersebut. Ketidakadilan gender terjadi karena adanya keyakinan dan pembenaran yang ditanamkan sepanjang usia manusia. Bentuk-bentuk ketidakadilan dan diskriminasi gender itu meliputi: Marjinalisasi atau Peminggiran Perempuan, Sub-ordinansi, Pandangan Stereotype, Kekerasan Fisik, dan Beban kerja.

Yang dimaksud dengan marjinalisasi dan peminggiran perempuan adalah proses, sikap, perilaku masyarakat maupun kebijakan negara yang berakibat pada penyisihan/pemiskinan bagi perempuan atau laki-laki. Contoh-contoh marjinalisasi adalah: 1) Banyak pekerja perempuan kurang dipromosikan menjadi kepala cabang atau kepala bagian dalam posisi birokrat. Begitu pula politisi perempuan kurang mendapat porsi dan pengakuan. 2) Peluang untuk menjadi pimpinan di lingkungan TNI (Jenderal) lebih banyak diberikan kepada lelaki. 3) Sebaliknya banyak lapangan pekerjaan yang menutup pintu bagi lelaki seperti industri garmen dan industri rokok karena anggapan bahwa mereka kurang teliti.

Yang dimaksud dengan Sub-ordinansi adalah suatu keyakinan bahwa salah satu jenis kelamin dianggap lebih penting atau lebih utama dibandingkan jenis kelamin lainnya, sehingga ada jenis kelamin yang merasa dinomorduakan atau kurang didengarkan suaranya, bahkan cenderung dieksploitasi tenaganya. Contoh-contoh sub-ordinansi adalah: 1) Banyak pekerjaan yang dianggap sebagai pekerjaan perempuan seperti "guru taman kanak-kanak", "sekretaris", atau "perawat", yang dinilai lebih rendah dibanding dengan pekerjaan lelaki seperti direktur, dosen di perguruan tinggi, dokter dan tentara. Hal tersebut berpengaruh pada perbedaan gaji yang diterima oleh perempuan. 2) Sebagai seorang lelaki yang menjadi bawahan seorang perempuan, maka pola pikir seorang lelaki masih memandang bos perempuan tadi sebagai makhluk lemah dan lebih rendah. Sehingga lelaki bawahan merasa "kurang maskulin".

Sementara itu pandangan *stereotype* adalah suatu pelabelan atau penandaan yang sering kali bersifat negatif secara umum terhadap salah satu jenis kelamin tertentu. Contoh-contoh *Stereotype* adalah: 1) Tugas dan fungsi serta peran perempuan hanya melaksanakan pekerjaan yang berkaitan dengan kerumahtanggaan atau tugas domestik. 2) Label kaum perempuan sebagai "ibu rumah tangga" sangat merugikan mereka jika hendak aktif dalam kegiatan lelaki seperti kegiatan politik, bisnis maupun birokrasi. 3) Sementara label lelaki sebagai pencari nafkah utama (*a main breadwinner*) mengakibatkan apa saja yang dihasilkan oleh perempuan dianggap sampingan saja (*a secondary breadwinner*). 4) Sebagai akibat dari stereotipe, maka ketika perempuan berada di ruang publik maka

jenis pekerjaan, profesi atau kegiatan di masyarakat bahkan di tingkat pemerintahan dan negara hanyalah merupakan "perpanjangan" dari peran domestiknya. Misalnya karena perempuan dianggap pandai merayu maka ia dianggap lebih pas bekerja di bagian penjualan. Apabila seorang lelaki marah, maka dianggap tegas tetapi apabila perempuan marah atau tersinggung dianggap emosional dan tidak dapat menahan diri. Standar penilaian tersebut lebih banyak merugikan perempuan.

Bentuk diskriminasi gender yang lain adalah Kekerasan, yang dimaksudkan dengan Kekerasan atau *violence* adalah suatu serangan terhadap fisik maupun integritas mental psikologi seseorang. Oleh karena itu kekerasan tidak hanya menyangkut serangan fisik saja seperti perkosaan, pemukulan, dan penyiksaan, tetapi juga yang bersifat non fisik seperti pelecehan seksual, ancaman dan paksaan sehingga secara emosional perempuan atau lelaki yang mengalaminya akan merasa terusik batinnya. Pelaku kekerasan yang bersumber karena gender ini bermacam-macam. Ada yang bersifat individual seperti di dalam rumah tangga sendiri maupun ditempat umum dan juga di dalam masyarakat dan negara. Contoh-contoh kekerasan gender antara lain adalah menghina/mencela kemampuan seksual atau kegagalan karier pasangan, Istri tidak boleh bekerja oleh suami setelah menikah, Istri tidak boleh mengikuti segala macam pelatihan dan kesempatan meningkatkan SDMnya, Istri tidak boleh mengikuti kegiatan sosial di luar rumah, Suami memukul dan menendang istri, Orangtua memukul dan menghajar anaknya.

Bentuk diskriminasi gender yang terakhir adalah Beban kerja, yang dimaksud adalah peran dan tanggung jawab seseorang dalam melakukan berbagai jenis kegiatan sehari-hari. Contoh-contoh beban kerja adalah perempuan mengerjakan hampir 90% dari pekerjaan dalam rumah tangga, sehingga bagi mereka yang bekerja di luar rumah, selain bekerja di wilayah publik mereka juga masih harus mengerjakan pekerjaan domestik. Dengan demikian perempuan melakukan beban ganda yang memberatkan (*double burden*). Seorang ibu dan anak perempuannya mempunyai tugas untuk menyiapkan makanan dan menyediakannya di atas meja, kemudian merapikan kembali sampai mencuci piring-piring yang kotor. Seorang bapak dan anak lelaki setelah selesai makan, mereka akan meninggalkan meja makan tanpa merasa berkewajiban untuk mengangkat piring kotor yang mereka pakai. Apabila yang mencuci isteri, walaupun ia bekerja mencari nafkah keluarga ia tetap menjalankan tugas pelayanan yang dianggap sebagai kewajibannya.

### **Kesetaraan dan Keadilan Gender**

Kesetaraan dan keadilan gender adalah suatu kondisi dimana porsi dan siklus sosial perempuan dan lelaki setara, serasi, seimbang dan harmonis. Kondisi ini dapat terwujud apabila terdapat perlakuan adil antara perempuan dan laki-laki. Penerapan kesetaraan dan keadilan gender harus memperhatikan masalah kontekstual dan situasional, bukan berdasarkan perhitungan secara matematis dan tidak bersifat universal. Jadi konsep kesetaraan adalah konsep filosofis yang bersifat kualitatif, tidak selalu bermakna kuantitatif.

Wujud Kesetaraan dan Keadilan Gender adalah: a. **Akses**: Kesempatan yang sama bagi perempuan dan lelaki pada sumber daya pembangunan. Contoh: dalam hal memperoleh informasi pendidikan dan kesempatan untuk meningkatkan karir bagi anggota keluarga. b. **Partisipasi**: partisipasi yang sama dalam proses pengambilan keputusan. Contoh: memberikan peluang yang sama untuk ikut serta dalam menentukan pilihan pendidikan di dalam rumah tangga; melibatkan anggota keluarga yang berkompeten dan memenuhi syarat "Fit an Proper Test" secara obyektif dan transparan. c. **Kontrol**: kesamaan dalam hal pengendalian perusahaan keluarga. Contoh: memberikan kesempatan yang sama bagi anggota keluarga lelaki atau perempuan dalam penguasaan terhadap sumber daya dan mempunyai kontrol yang mandiri dalam menentukan arah pengembangan usaha. d. **Manfaat**: harus memberikan manfaat yang sama bagi perempuan dan laki-laki. Contoh: Program pendidikan dan latihan (Diklat) SDM harus memberikan manfaat yang sama bagi anggota keluarga lelaki maupun perempuan.

Tidak banyak penelitian yang mengangkat tema gender terutama dalam perusahaan keluarga. Di Turki Tatoglu, Kula dan Glaister (2008) melakukan penelitian terhadap 408 pemimpin pendahulu perusahaan keluarga dan menemukan bukti bahwa yang dipilih menjadi suksesor adalah anak lelaki sebanyak 59,6%, sedang anak perempuan cuma 4,2%, sedangkan 15,9% kepemimpinan perusahaan keluarga diserahkan kepada saudara sebanyak 15,9% dan berikutnya sebanyak 19,9% kepemimpinan diserahkan kepada anak lelaki menantu atau sepupu lelaki. Jadi sebanyak 95,8% perusahaan keluarga di Turki memilih lelaki sebagai suksesor. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Fox et al. (1996) bahwa yang akan menjadi suksesor adalah anak lelaki tertua.

Meskipun melawan arus *mainstrimming gender*, penelitian Kuratko et al. (1993) juga menemukan bukti bahwa lelaki dianggap sebagai figur yang cocok dalam melanjutkan bisnis. Dalam studinya di AS dan Korea, kebanyakan perusahaan keluarga menempatkan anak lelaki sebagai suksesor. Hal ini mungkin mengikuti praktek normal di lingkungan sosial Barat yang lebih dikenal dengan istilah "*male primogeniture*" yang menempatkan lelaki tertua sebagai pilihan utama sebagai suksesor. Sejalan dengan itu, Sharma dan Smith (2008) menceritakan kegamangan Ed Merski, pendiri Niagara Paving sebuah perusahaan aspal yang berhasil di New York AS. Kegamangan itu muncul saat akan memutuskan siapa suksesor Niagara Paving. Apakah akan diserahkan kepada anak perempuan termudanya, Nancy. Atau anak lelaki tertuanya, Luke. Nancy baru bergabung di Niagara Paving, tetapi telah mempunyai banyak pengalaman di luar, dia akan segera lulus dari sekolahnya sehingga berhak menyanggah gelar Master of Business Administration sementara itu Luke bekerja bersama dalam Niagara Paving selama 20 tahun. Secara kompetensi dan pendidikan Ed berharap banyak pada Nancy tetapi Luke adalah anak lelaki tertua yang sangat memahami teknis operasional perusahaan. Akhirnya Ed memutuskan untuk tidak mengundang Nancy bergabung dalam perusahaan yang dibangunnya karena dia khawatir dengan masuknya Nancy akan menimbulkan kekacauan dan mendatangkan risiko "*good fortune*" atau kesialan.

Di Jepang, suksesi dipandang sebagai dasar bagi pembentukan profesionalisme anak-anak dan bukan merupakan prioritas. Isu suksesi yang lain

dibidang budaya adalah pola komunikasi (*face-saving/confrontation*), cara-cara penyelesaian konflik (misalnya langsung / tidak langsung), nilai yang diberikan untuk pendidikan, dan posisi perempuan dalam budaya. Di Cina, suksesi dipandang sebagai warisan keluarga dan menjadi prioritas utama. Sebagai tambahan, di Jepang, peran wanita telah ditolak dalam bisnis keluarga (Kaslow, 2006).

Perbedaan latar belakang budaya dan/atau etnis dapat mempengaruhi ekspektasi anggota bisnis keluarga dalam proses suksesi (Sharma, 1997) bahwa ada perbedaan filosofi dasar dan asumsi yang mendasari anggota keluarga dan latar belakang etnis yang berbeda sehubungan dengan tata-cara suksesi yang ditangani. Sebagai contoh, perusahaan keluarga Cina membagi aset keluarga dalam jumlah yang sama diantara anggota keluarga laki-laki, perusahaan keluarga Jepang sering memiliki satu ahli waris laki-laki yang merupakan penerus dan penerima semua aset (Wong, 1993).

Terdapat persepsi yang kuat bahwa masyarakat lebih menyukai lelaki dibanding wanita dalam bisnis (Prasso, 1996). Hal ini merupakan bias gender yang terjadi terus menerus sampai ke tempat kerja. Sejak lelaki mendominasi posisi top dalam dunia bisnis, kewirausahaan dan pekerjaan mandiri telah menjadi rute utama yang menempatkan perempuan dalam diskriminasi gender (Cromie and Hayes, 1988).

Meskipun demikian, terdapat banyak bisnis yang didirikan dan dimiliki oleh perempuan, bukan hanya di Indonesia yang gampang sekali kita melihat bisnis keluarga yang didirikan dan dimiliki oleh perempuan, sementara lelakinya bekerja di sektor formal, di kantor. Di AS, berdasar kompilasi statistik yang dilakukan oleh *Dun and Bradstreet Information Services*, terdapat hampir 8 juta bisnis yang dimiliki perempuan. Meskipun jenis bisnisnya adalah bisnis mandiri dengan karyawan dalam jumlah kecil, bisnis ini mampu menciptakan penjualan sebesar USD 2,28 milyar dan mempekerjakan 18,5 juta orang, 27% dari angkatan kerja di AS (*The National Foundation for Women Business Owners*, 1996). Demikian pula di Jepang wanita yang mempunyai usaha sendiri sebanyak 23 persen dari semua bisnis keluarga di Jepang. Di Australia terdapat 33 persen perusahaan yang didirikan dan dikelola oleh wanita dari total bisnis keluarga, di Kanada 31 persen, di Meksiko 16 persen, dan di Belanda terdapat 15 persen dari bisnis keluarga (Wild, Wild, dan Han, 2010).

Adalah fenomena di kebanyakan negara, anak lelaki tertua menjadi pilihan sebagai suksesor, namun ada hasil penelitian di masyarakat Asia Selatan di Inggris yang lebih mementingkan faktor-faktor kecerdasan, kerja keras, ketrampilan memimpin, dan pelatihan yang efektif sebagai penentu dalam memilih suksesor. Dalam penelitian tersebut terdapat hanya satu kasus yang menempatkan anak lelaki tertua sebagai suksesor. (Bachkaniwala, 2001).

## **MASALAH GENDER DALAM PERUSAHAAN KELUARGA DI INDONESIA.**

Akhir-akhir di Indonesia terdapat fenomena menarik tentang gender dan perusahaan keluarga. Banyak perempuan yang sukses dan menonjol setelah berkiprah di perusahaan keluarga. Selain Mooryati Soedibjo dan Martha Tilaar di

tingkat nasional, di Surabaya muncul kader-kader perempuan pengusaha sukses. Indriani Suhartono (29) saat ini menjabat sebagai Direktur Operasional PT AJBS, dan Belinda Tanoko (27) saat ini sebagai Direktur Utama PT Tanobel produsen air minum dengan oksigen merek Cleo. (Jawa Pos, 4 Oktober 2010, hal. 29 dan 43).

Indriani Suhartono yang berjenis kelamin perempuan ini menekuni bisnis yang berbau lelaki, dia ditugaskan oleh kakaknya untuk mengelola AJBS *Home Improvement Center* dan *Home Furnishing* yang masuk dalam grup AJBS. Demikian pula Belinda, perempuan lulusan *Chemical Engineering* dari Curtin University Australia ini sepulang dari studi langsung mempunyai ide untuk memproduksi air minum beroksigen, dan untuk itu Belinda sebagai penanggung jawab. Dalam kedudukannya sekarang ini Indriani dan Belinda membuktikan diri bahwa pandangan *stereotype* bahwa perempuan hanya cocok di pekerjaan tertentu saja seperti administrasi dan keuangan terbantahkan. Indriani dan Belinda juga mampu menjawab bahwa perempuan diberi keleluasaan dalam melakukan bisnis meskipun sampai di luar rumah. Mereka juga membuktikan diri bahwa perempuan mampu melaksanakan tugas-tugas manajerial yang berat.

Masalah gender di Indonesia juga cenderung bias, karena di beberapa tempat seperti di Minangkabau Sumatra Barat dan di beberapa desa di Lamongan masih menggunakan konsep matrilineer yang menempatkan wanita sebagai penerima waris harta pusaka. Di Indonesia, khususnya di Jawa Timur, juga masih dengan mudah kita menjumpai banyaknya bisnis yang dioperasikan oleh perempuan, mulai dari pasar tradisional, para pedagang asongan, warung kopi dan nasi, sampai pada bisnis restoran, hotel dan jasa-jasa lainnya. Oleh karena itu, dalam penelitian ini saya menempatkan gender sebagai salah satu faktor dalam melihat pengaruh suksesi terhadap kinerja perusahaan keluarga.

Perusahaan keluarga Cina membagi aset keluarga dalam jumlah yang sama diantara anggota keluarga laki-laki, perusahaan keluarga Jepang sering memiliki satu ahli waris laki-laki yang merupakan penerus dan penerima semua aset (Wong, 1993).

Selain itu, ada pula yang memilih jalur perkawinan antar generasi penerus perusahaan keluarga untuk menumbuh kembangkan bisnis. Misalnya: Prajna Murdaya, putra Hartati Murdaya – pemilik Grup Berca, yang menikah dengan Irene Tedja, putri Alexander dan Melinda Tedja – pemilik pengemuka perusahaan properti dari Surabaya Pakuwon Grup. Kemudian, Adisatrya Suryo Sulisto, putra pemilik Satmarindo, yang menikahi Dewi Alice Lydia, putri pengusaha Peter F. Gontha. Demikian pula, anak keluarga grup Wings, produsen sabun deterjen dari Surabaya, yang mengikat tali perkawinan dengan an pemilik perusahaan rokok besar dari Kudus, Grup Djarum. (Swa sembada, 05/XXIV/6-18 Maret 2008: hal. 38-39).

Model Mooryati, seperti yang ditulis dalam disertasi Soedibyo (2007), suksesi direncanakan dengan sangat mendalam dan memakan waktu yang lama. Pengumuman (*announcement*) tentang siapa yang ditetapkan sebagai suksesor baru dilakukan 25 tahun setelah proses suksesi berlangsung. Pengumuman itu baru dilakukan pada hari Rabu 12 Januari 2011. BRA Mooryati Soedibyo menyerahkan

tampak pimpinan perusahaannya, PT Mustika Ratu, kepada anak keduanya, Putri Kuswisnu Wardani. (Jawa Pos, 14 Januari 2011, hal. 1).

Hal ini mengindikasikan beberapa hal, diantaranya adalah bahwa: Penyerahan tampuk kepemimpinan (suksesi) perusahaan keluarga menjadi berita utama karena disajikan di halaman 1 media cetak dengan oplah terbesar di Indonesia di luar Jakarta, Suksesi (penyerahan tampuk kepemimpinan) terjadi di perusahaan keluarga di Indonesia dengan melalui proses pengumuman (*announcement*), Penyerahan tampuk kepemimpinan (suksesi) perusahaan keluarga merupakan proses yang terkadang memakan waktu lama, dalam hal ini 25 tahun, Penerima tampuk kepemimpinan (suksesor) adalah seorang perempuan yaitu Putri Kuswisnu Wardani bukan lelaki.

Proses suksesi di PT Mustika Ratu ini terjadi di dalam perusahaan keluarga yang kental dengan budaya Jawa, pemiliknya BRA Mooryati Soedibyo, adalah bangsawan dari keraton Surakarta. menemukan dalam penelitiannya, bahwa terdapat lima fakta penting dalam proses suksesi di perusahaan keluarga, yaitu:

1. Persiapan suksesi adalah sangat penting, itulah sebabnya persiapan suksesi harus dikerjakan secara bersama-sama antara generasi tua dan generasi penerus. Keberlanjutan perusahaan keluarga tergantung pada kualitas persiapannya.
2. Generasi muda yang kompeten adalah prasyarat untuk memelihara dan meningkatkan kinerja perusahaan keluarga.
3. Mutu suksesi ditentukan oleh variable yang dapat mengkomunikasikan konsep dan filosofi kepada generasi muda.
4. Penanaman nilai-nilai keluarga adalah sangat penting untuk dilakukan bersama. Untuk menghindari konflik, diperlukan pernyataan yang jelas atas hak dan kewajiban masing-masing anggota keluarga sejak dini. Konsep *unit entity* (pembedaan antara milik sendiri dan milik perusahaan) harus betul-betul dipahami dengan jelas diantara anggota keluarga.
5. Faktor lain yang menentukan keberhasilan suksesi adalah semangat, pamrih (*intention*), kejujuran, dan *honesty*, and ketulusan (*sincerity*) dalam melakukan bisnis. Konflik antara generasi tua dan muda berasal dari perlakuan yang berbeda dalam memandang bagaimana melanjutkan perusahaan keluarga.

## REKOMENDASI.

Peran gender dalam perusahaan keluarga khususnya di Indonesia sangat penting. Banyak perusahaan keluarga yang sukses ternyata dikendalikan atau dikontrol oleh wanita. Banyak juga perusahaan keluarga di Indonesia yang memberi peluang atau akses lebar bagi wanita untuk berunjuk prestasi. Di banyak kota besar di Indonesia, partisipasi wanita dalam mengelola perusahaan keluarga juga besar khususnya bagi wanita berpendidikan tinggi. Demikian pula dari sisi manfaat wanita dalam manajemen perusahaan keluarga cukup tinggi, karena wanita mempunyai karakteristik sabar, telaten, ulet dan hemat.

Dari sisi kesetaraan dan keadilan gender dalam perusahaan keluarga di Indonesia, tidak terdapat bias gender. Dari 4 aspek kesetaraan dan keadilan gender yaitu: akses, partisipasi, kontrol, dan manfaat, semua aspek dapat dijawab dengan meyakinkan seperti dalam uraian di atas bahwa tidak terdapat bias gender dalam perusahaan keluarga di Indonesia.

Yang diperlukan adalah membuka akses yang lebih lebar bagi wanita Indonesia di ranah manajemen perusahaan, memperluas partisipasi wanita dalam perusahaan keluarga, menambah peran kontrol bagi wanita, dan menambah ilmu dan ketrampilan wanita sehingga dapat menambah kemanfaatan dalam pengelolaan perusahaan keluarga sehingga mempunyai ketahanan yang berkelanjutan dalam menghadapi persaingan global.

#### DAFTAR RUJUKAN

- , Badan Pusat Statistik. 2007. *National Economic Census (Susenas) in 2006*. Jakarta: BPS. Electronic resources download: Sunday, January 11<sup>st</sup>, 2009. At [www.depkop.go.id](http://www.depkop.go.id)
- , Jawa Pos, 4 Oktober 2010.
- , Jawa Pos, 6 Oktober 2010.
- , Jawa Pos, 14 Januari 2011.
- , Kompas, 28 Juli 2008.
- , Swa sembada, No. 05/XXIV/6-18 Maret 2008. *Apa Siapa Pengendali Bisnis Masa Depan*
- Bachkaniwala, D., Wright, M. And Ram, M. 2001. Succession in South Asia Family Businesses in the UK. *International Small Business Journal* 19(4):15-27.
- Basri, M. Chatib and Pierre van der Eng. 2004. *Business in Indonesia: New Challenges, Old Problems*. Singapore: ISEAS.
- Cromie, S., and Hayes, J. 1988. Towards a typology of female entrepreneurs. *Sociological Review*, 36: 87-113.
- Glassop, Linda and Dianne Waddel. 2005. *Managing the Family Business*. Heidelberg: Heidelberg Press.
- Kaslow, Florence Whiteman. 2006. *Handbook of Family Business and Family Business Consultation: a Global Perspective*. Birmingham: International Business Press.

- Kementerian Pemberdayaan Perempuan. 2005. *Bahan Pembelajaran Pengarusutamaan Gender*. Kerjasama Kementerian Pemberdayaan Perempuan RI, BKKBN, dan UNFPA.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. and Montagno, R.V. 1993. Family Business Succession in Korean and US Firms. *Journal of Small Business Management* 31(2):132-136.
- Miller, Danny and Isabelle Le Breton-Miller. 2005. *Managing for the long run: lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston: Harvard Business School Press.
- Prasso, S. 1996. *Poll: Women in office, not offices*. The Commercial Appeal (Memphis), 3/27/96: 7B.
- Sharma, Pramodita, Chrisman, J. J., and Chua, J. H. 1997. Strategic Management of The Family Business: Past Research and Future Challenge. *Family Business Review*. Vol. 10 No. 1 pp. 1-35
- Sharma, Pramodita, & Brian Smith. 2008. Ed's Dilemma: Succession Planning at Niagara Paving. *Entrepreneurship Theory & Practice*. July: 763-774.
- Soedibyo, Moorjati. 2007. Kajian terhadap Suksesi Kepemimpinan Puncak (CEO) Perusahaan Keluarga Indonesia - menurut Perspektif Penerus. *Disertasi*. Program Pasca Sarjana, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Tatoglu, Ekrem, Veysel Kula dan Keith W. Glaister. 2008. Succession Planning in Family-owned Business, *International Small Business Journal*, London: Sage Publications, Inc.
- Wild, John J., Wild, Kenneth L., and Han, Jerry C.Y. 2010, *International Business 5th Edition*, Prentice Hall, New York.
- Wong, Siu-lun. 1993. The Chinese Family Firm: A Model. *Family Business Review*. Vol. 6 Issue 3 pp. 327-340