

---

## **Analisis Suksesi Manajemen kepada Anggota Keluarga Perempuan serta Dampaknya terhadap Kinerja Perusahaan di dalam Bisnis Keluarga PT Payon Aura Sejahtera**

**Gabriella Michelle Bintang Whehelmina<sup>1</sup>, Seno Aji Wahyono<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Prodi Manajemen, Universitas Ma Chung, Villa Puncak Tidar N1, Malang, Indonesia, 65151

**Correspondence:** 111810028@student.machung.ac.id

Received: 25 07 22 – Revised: 30 07 22 - Accepted: 04 08 22 - Published: 00 09 22

**Abstrak.** Bisnis keluarga sangat mempengaruhi perekonomian di setiap negara. Bisnis keluarga biasanya dijalankan oleh dua generasi. Dalam menjalankan bisnis keluarga, pemimpin atau pemilik usaha perlu merencanakan suksesi untuk keberlanjutan usahanya. Bisnis keluarga merupakan usaha yang dijalankan dan dikontrol oleh anggota keluarga atau dari diri sendiri tanpa adanya paksaan dari pihak manapun. Jenis penelitian yang digunakan yaitu kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus. Kemauan dalam meneruskan perusahaan merupakan faktor yang terutama dalam meneruskan dan menjalankan bisnis keluarga. Menurut pemilik perusahaan yang juga merupakan orang tua dari suksesor, suksesor telah memiliki *passion* dan *soul* ketika awal memasuki perusahaan. Menurut karyawan yang merupakan informan biasa, suksesor memiliki komunikasi yang aktif dan dinilai dapat memberikan masukan yang positif untuk perusahaan. Pemilik perusahaan tidak melihat gender sebagai pertimbangan yang utama karena adanya kemajuan wanita dalam memimpin dan meneruskan perusahaan. Pengalaman dan *skill* yang dimiliki suksesor dinilai masih kurang namun pengetahuan yang dimiliki suksesor dinilai sudah baik karena suksesor telah menyelesaikan pendidikan tinggi. Kompetensi merupakan faktor terpenting dalam pemilihan calon suksesor.

**Kata kunci:** *bisnis keluarga, suksesi, perempuan, kinerja perusahaan*

---

**Citation Format:** Whehelmina, G. M. B., & Wahyono, S.A. (2022). Analisis Suksesi Manajemen kepada Anggota Keluarga Perempuan serta Dampaknya terhadap Kinerja Perusahaan di dalam Bisnis Keluarga PT Payon Aura Sejahtera. *Prosiding Seminar Nasional Abdimas Ma Chung (SENAM)*, 2022, 54—60.

---

---

## PENDAHULUAN

Bisnis keluarga sangat mempengaruhi perekonomian di setiap negara. Bisnis keluarga di Indonesia memberikan kontribusi 25% PDB (Produk Domestik Bruto) dan lebih dari 95% perusahaan di Indonesia merupakan bisnis keluarga (PwC, 2014).

Dalam menjalankan bisnis keluarga, pemimpin atau pemilik usaha perlu merencanakan suksesi untuk keberlanjutan usahanya. Suksesi merupakan proses panjang dari suatu perencanaan yang bertujuan untuk kelanjutan suatu bisnis dari generasi pertama ke generasi selanjutnya. Menurut Antoro (2017), suksesi merupakan proses transisi manajemen dan kepemilikan bisnis untuk generasi selanjutnya dari anggota keluarga. Salah satu perusahaan keluarga orang Tionghoa di Indonesia yang melakukan suksesi ke anak perempuannya adalah PT Payon Aura Sejahtera. PT Payon Aura Sejahtera merupakan perusahaan yang bergerak di bidang distribusi atap plastik. PT Payon Aura Sejahtera terletak di Jalan Wibawa Mukti RT.003/RW.001, Kelurahan Jati Luhur, Kec. Jati Asih Kota Bekasi.

Adapun alasan dalam pemilihan perusahaan ini yaitu karena perusahaan keluarga ini memiliki keunikan tersendiri. PT Payon Aura Sejahtera telah melakukan suksesi manajemen kepada anak perempuannya. Sedangkan, menurut Haryanto & Harjanti (2014), mengenai suksesi dalam perusahaan keluarga yang berbudaya Tionghoa, pada umumnya akan menekankan pada laki-laki yang akan menjadi calon suksesor perusahaan. Penelitian juga mengungkapkan bahwa banyak kasus bisnis keluarga, perempuan tidak dipandang sebagai pilihan yang layak sebagai calon suksesor, pada umumnya pria akan lebih dominan dalam memimpin (Halim, 2017). PT Payon Aura Sejahtera meskipun merupakan salah satu bisnis keluarga milik orang Tionghoa, namun perusahaan ini tidak menganut budaya Tionghoa yang lebih mengutamakan laki-laki sebagai suksesor atau pemimpin. Perusahaan keluarga ini juga telah melakukan penetapan jika suksesor perempuan menikah, perusahaan ini tetap dimiliki oleh suksesor perempuan bukan ke suami dari suksesor. Urgensi dalam melakukan penelitian ini yaitu karena adanya ketidaksetaraan gender pada wanita, sehingga wanita jarang sekali dipilih untuk melanjutkan bisnis keluarga. Hal ini disebabkan karena adanya persepsi dan stereotip dari peran wanita yang masih tradisional.

---

## MASALAH

Menganalisis pertimbangan suksesi manajemen kepada suksesor di perusahaan keluarga PT Payon Aura Sejahtera serta menjabarkan dampak keterlibatan suksesor perempuan dalam memimpin terhadap kinerja perusahaan.

## METODE PELAKSANAAN

Jenis penelitian yang digunakan yaitu kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus. Penelitian ini menggunakan kualitatif karena dilakukan dengan metode studi kasus dengan melihat peristiwa yang berada di dalam perusahaan PT. Payon Aura Sejahtera. Penelitian studi kasus merupakan pendekatan kualitatif di mana peneliti mengeksplorasi kasus dari waktu ke waktu, melalui pengumpulan data terperinci dan mendalam yang melibatkan beberapa sumber informasi (Creswell, 2013). Upaya dalam mencapai tujuan dari penelitian yaitu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif dilakukan karena merupakan jenis penelitian yang didasari dari kehidupan yang ada di lingkungan sekitar. Menurut buku Salim & Syahrudin (2012), penelitian kualitatif adalah penelitian tentang kehidupan seseorang, cerita, perilaku, dan juga tentang fungsi organisasi. Alasan peneliti memilih menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu untuk menggali subjek penelitian mengenai suksesi yang dijalankan oleh perusahaan serta dampak dari keterlibatan calon suksesor perempuan di dalam perusahaan keluarga.

Fokus dan setting penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Fokus pertama, terbagi menjadi dua sub fokus yaitu pada sub fokus pertama akan menggali informasi terkait suksesi manajemen menurut teori Walsh (2011) pada jenis suksesi ini menggunakan proses dengan cara *family communication*, dan *grooming successor*. Pada sub fokus penelitian kedua adalah meneliti suksesi manajemen menggunakan proses *grooming successor* (persiapan calon suksesor), sub fokus kedua dalam fokus penelitian pertama yaitu menganalisis mengenai faktor pemilihan calon suksesor menurut Chanchotiyan & Asavanant (2020), terdapat tiga faktor yang memengaruhi pemilihan suksesor antara lain:
  - a. Pengetahuan, pengalaman dan skill yang dimiliki suksesor
  - b. Motivasi dalam bekerja di bisnis keluarga
  - c. Hubungan keluarga

2. Fokus kedua, yaitu menggali bagaimana dampak dari terpilihnya calon suksesor perempuan terhadap kinerja perusahaan. Dalam fokus penelitian ini, peneliti berusaha untuk menggali bagaimana kepemimpinan wanita dalam meneruskan bisnis keluarga. Sehingga penulis menganalisis kepemimpinan wanita menurut teori metode *Sink and Tuttle* untuk mengukur kinerja perusahaan yang memiliki tujuh kriteria kinerja yaitu: efektifitas, efisiensi, kualitas, produktivitas, kualitas kehidupan kerja, inovasi, dan profitabilitas (Putra & Suliantoro, 2014).

*Setting* dari penelitian ini yaitu PT Payon Aura Sejahtera merupakan perusahaan keluarga yang bergerak di bidang distribusi atap plastik. Pemilihan perusahaan didasari oleh fokus penelitian mengenai suksesi manajemen kepada anggota perempuan yang nantinya akan berpengaruh kepada kinerja perusahaan keluarga. PT Payon Aura Sejahtera memiliki permasalahan yang relevan terhadap topik penelitian. Sebelum melakukan penelitian, penentuan informan perlu diperhatikan berdasarkan kriteria yang relevan dengan permasalahan topik penelitian. Setelah mendapatkan informan yang sesuai, peneliti akan meminta izin kepada informan untuk ketersediaan memberikan informasi. Selanjutnya, peneliti akan melakukan pembuatan jadwal dan fasilitas wawancara yang akan dimulai pada bulan Januari hingga Februari 2022.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Kompetensi merupakan faktor terpenting dalam pemilihan calon suksesor. Pemilik perusahaan tidak melihat gender sebagai pertimbangan yang utama karena adanya kemajuan wanita dalam memimpin dan meneruskan perusahaan. Menurut pemilik perusahaan yang juga merupakan orang tua dari Bu LK, Bu LK telah memiliki *passion* dan *soul* ketika awal memasuki perusahaan. Bu LK ingin meneruskan usaha milik keluarganya karena Bu LK ingin menjadi seperti ayahnya namun Bu LK masih belum siap meneruskan Bisnis keluarganya di umur yang sekarang karena kurangnya pengalaman dan Bu LK masih mengetahui 4% keseluruhan bisnis keluarganya. Menurut karyawan yang merupakan informan biasa, suksesor memiliki komunikasi yang aktif dan dinilai dapat memberikan masukan yang positif untuk perusahaan.

Kemauan dalam meneruskan perusahaan merupakan faktor yang terutama dalam meneruskan dan menjalankan bisnis keluarga. Motivasi suksesor dalam meneruskan Bisnis keluarga murni keinginan dari diri sendiri tanpa adanya paksaan dari pihak manapun.

Pengalaman dan *skill* yang dimiliki suksesor dinilai masih kurang namun pengetahuan yang dimiliki suksesor dinilai sudah baik karena suksesor telah menyelesaikan pendidikan tinggi. Keterlibatan suksesor perempuan berdampak positif bagi kinerja perusahaan PT Payon Aura Sejahtera. Bu LK berhasil dalam membuat inovasi di dalam divisi *account receivable* yang dapat memperbaiki keuangan perusahaan.

Tabel 1  
Performa *Account Receivable* Berdasarkan Pendapatan

<i>Year</i>	<i>Month</i>	<i>Presentage AR</i>	<i>Average</i>
2021	<b>JAN</b>	94%	102%
	<b>FEB</b>	79%	
	<b>MAR</b>	98%	
	<b>APR</b>	88%	
	<b>MAY</b>	57%	
	<b>JUN</b>	142%	
	<b>JUL</b>	129%	
	<b>AUG</b>	100%	
	<b>SEP</b>	131%	
2021	<b>SEP</b>	131%	107%
	<b>OKT</b>	112%	
	<b>NOV</b>	86%	
	<b>DEC</b>	103%	
2022	<b>JAN</b>	180%	107%
	<b>FEB</b>	76%	
	<b>MAR</b>	92%	
	<b>APR</b>	84%	
	<b>MAY</b>	99%	
Keterangan:			
Sebelum Ibu LK masuk kerja			
Setelah Ibu LK mulai bekerja			
Setelah penerapan program kerja dari Ibu LK			

Sumber: PT Payon Aura Sejahtera

Berdasarkan data diatas, apabila persentase A/R dibawah 100% maka adanya pelanggan yang belum membayar lebih dari jatuh tempo yaitu dua bulan. Apabila lebih dari 100%, maka hasilnya melebihi dari rata-rata penjualan dua bulan sebelumnya, artinya ada pembayaran dari pelanggan yang sudah melebihi jatuh tempo enam puluh hari atau dua bulan. Data di atas dapat dilihat per bulan-nya pada saat Bu LK mulai menerapkan program A/R di perusahaan, bahwa persentase mulai meningkat bahkan melebihi 100% rata-rata penjualan dua bulan sebelumnya. Artinya, banyak pelanggan yang dikategorikan

*bad debt*, yaitu pelanggan yang tidak dapat membayar atau mencicil terlalu sedikit terhadap piutang kepada perusahaan. Sebagai bahan analisa faktual per Sembilan bulan, adanya peningkatan performa A/R sebesar 5%. Dari analisa tersebut dapat dikatakan bahwa program A/R yang telah disusun dan diterapkan langsung oleh Bu LK berhasil meningkatkan performa perusahaan khususnya pada bagian A/R atau *Account Receivable*.

## KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di PT Payon Aura Sejahtera, dapat disimpulkan menjadi tiga poin yaitu:

1. Pertimbangan dalam melakukan suksesi manajemen yaitu suksesor harus memiliki kompetensi yang dapat dibangun jika suksesor memiliki *passion*, *soul* dan *skill* dalam melakukan pekerjaannya. Generasi pertama tidak melihat gender sebagai pertimbangan yang utama karena generasi pertama lebih mementingkan kompetensi yang dimiliki suksesor.
2. Kemauan suksesor dalam meneruskan bisnis keluarga merupakan hal yang utama dalam faktor penentuan suksesor.
3. Dampak keterlibatan suksesor perempuan dalam memimpin terhadap kinerja perusahaan berdampak positif, dalam artian suksesor mampu membuat inovasi yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan, sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Saran dari penelitian antara lain:

1. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan penelitian ini dapat digunakan untuk menjadi referensi yang berkaitan dengan suksesi dan lebih dikembangkan lagi mengenai ageism di dalam perusahaan keluarga.
2. Bagi perusahaan PT Payon Aura Sejahtera, diharapkan dapat membuat inovasi-inovasi di luar divisi *account receivable* agar perusahaan dapat lebih berkembang.
3. Bagi suksesor, semoga dapat memajukan perusahaan dan mengembangkan perusahaan sehingga dapat membuka lapangan pekerjaan bagi banyak masyarakat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Antoro, N. P. (2017). Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Keluarga PT Wijaya Panca Sentosa Food. 5(3), 1-10. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/135424-ID-perencanaan-suksesi-pada-perusahaan-kelu.pdf>

- Chanchotiyon, N., & Asavanant, K. (2020). The factors of family business successor readiness and how their impact on the business transition from successors' perspectives. *6*(5), 197-204. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/346406355\\_The\\_factors\\_of\\_family\\_business\\_successor\\_readiness\\_and\\_how\\_their\\_impact\\_on\\_the\\_business\\_transition\\_from\\_successors'\\_perspectives](https://www.researchgate.net/publication/346406355_The_factors_of_family_business_successor_readiness_and_how_their_impact_on_the_business_transition_from_successors'_perspectives)
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design*. SAGE Publications, Inc.
- Halim, I. P. (2017). Analisis Persepsi Orang Tionghoa Jawa Timur Terhadap Calon Suksesor Perempuan Pada Perusahaan Keluarga. *Agora*, 1-5.
- Haryanto, S., & Harjanti, D. (2014). Analisis Proses Suksesi Pada Perusahaan Keluarga Berbudaya Tionghoa (Studi Kasus Pada PT X). *2*(2), 3-15.
- Putra, R. S., & Suliantoro, H. (2014). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Menggunakan "Sink And Tuttle Model". *Industrial Engineering*, *3*(2), 1-8.
- PwC. (2014). Retrieved from <https://www.pwc.com/id/en/publications/assets/indonesia-report-family-business-survey-2014.pdf>
- Salim, & Syahrudin. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif Konsep dan Aplikasi dalam ilmu sosial, Keagamaan dan Pendidikan*. (Haidir, Ed.) Bandung: Citapustaka Media.
- Walsh, G. (2011). *Family Business Succession*. KPMG Enterprise.



© 2022 by authors. Content on this article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International license. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).