

KETERLIBATAN EMOSI SEBAGAI DASAR SUKSESI: STUDI PADA PERUSAHAAN KELUARGA MILIK PEREMPUAN

Gregoria Rosarheina Kusuma
Peneliti Mandiri

ABSTRACT

This study aims to examine the emotional involvement in the succession process of women-owned family companies. This qualitative research with a phenomenological approach examines 4 women-owned family companies that have succeeded in succession, and data were collected by semi-structured interviews. Research credibility is maintained by means of triangulation, member checking, and making descriptions of research results rich and concise. The results of the study indicate that there is an emotional bond between the owner and his company which is reflected in the company's basic values, the company's vision for the future, and the desire for the company to generate generations. In the succession process, this emotional bond is manifested in a distinctive way to select, train, and prepare children as heirs of the company. These typical ways support a succession process that feels "smooth" and minimally conflicted, where the successor has mastered the knowledge and skills needed to lead the company and feels easy and comfortable to accept the transfer.

Keywords: *succession; emotion; family company; women-owned family company; female entrepreneur.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji keterlibatan emosi dalam proses suksesi perusahaan keluarga milik perempuan. Penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi ini meneliti 4 perusahaan keluarga milik perempuan yang telah berhasil melakukan suksesi, dan data dikumpulkan dengan wawancara semi terstruktur. Kredibilitas penelitian dijaga dengan cara triangulasi, *member checking*, dan membuat deskripsi hasil penelitian dengan kaya dan padat. Hasil penelitian menunjukkan adanya ikatan emosional antara pemilik dengan perusahaannya yang tercermin dalam nilai-nilai dasar perusahaan, visi perusahaan ke depan serta adanya keinginan agar perusahaan dapat menggenerasi. Dalam proses suksesi, ikatan emosional ini terwujud dalam cara yang khas untuk memilih, melatih serta mempersiapkan anak sebagai pewaris perusahaan. Cara-cara yang khas tersebut mendukung terjadinya proses suksesi yang dirasa "halus" dan minim konflik, di mana suksesor telah menguasai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memimpin perusahaan dan merasa mudah serta nyaman untuk menerima transfer.

Kata kunci: suksesi; emosi; perusahaan keluarga; perusahaan keluarga milik perempuan; pengusaha perempuan.

1. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga ialah jenis perusahaan paling banyak di dunia (Ungerer & Mienie, 2018). Perusahaan keluarga adalah jenis organisasi bisnis yang paling dominan, diperkirakan sebanyak 60% hingga 98% perusahaan di berbagai belahan dunia ialah perusahaan keluarga (Daspit, et al., 2017). Oleh sebab itu, perusahaan keluarga merupakan salah satu dasar dari komunitas bisnis dunia. Kreasi, pertumbuhan dan keberlangsungan mereka sangat penting bagi kesuksesan ekonomi dunia (Sarbah & Xiao, 2015).

Di Indonesia, perusahaan keluarga memberikan kontribusi yang signifikan bagi pertumbuhan ekonomi negara. Penelitian Daya Qarsa (2022) menemukan 95% perusahaan di Indonesia merupakan perusahaan keluarga yang berkontribusi sebesar 82% pada Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia, memberikan 40% kontribusi terhadap kapitalisasi pasar di Indonesia, dan memiliki pengaruh yang cukup besar di berbagai industri utama, seperti properti (91%), agrikultur (74%), energi (65%), dan barang-barang konsumsi (45%).

Perusahaan keluarga berperan penting menciptakan kesejahteraan ekonomi dan sosial, di mana mereka menghadapi tantangan yang sangat signifikan untuk tetap bertahan dan tetap berjaya antar generasi (Chirico & Nordqvist, 2010). Dari berbagai penelitian, Bhardwaj (2013) menemukan bahwa rencana suksesi sangat sering tidak direncanakan dengan baik oleh perusahaan, meskipun pada faktanya pihak manajemen memahami pentingnya merencanakan suksesi. Penelitian menunjukkan bahwa 70% perusahaan keluarga di Indonesia tidak mampu bertahan hingga generasi kedua, bahkan hanya sekitar 13% perusahaan keluarga di Indonesia yang dapat bertahan hingga generasi ketiga (Daya Qarsa, 2022).

Perusahaan keluarga berdasar pada adanya keinginan keluarga untuk menjaga perusahaan dalam hal kontrol, kepemimpinan, berperan penting dalam manajemen dan dipimpin dari generasi ke generasi (Goel & Jones, 2016). Sampai era sekarang, perusahaan keluarga cenderung untuk lebih memilih suksesor dari dalam daripada dari luar keluarga (Bhardwaj, 2013). Pemilik perusahaan akan cenderung memilih anak atau kerabat dekat untuk menjadi pewaris meski kapabilitasnya terbatas, dibandingkan memilih manajer yang berasal dari luar keluarga meskipun kapabilitasnya lebih baik (Bertrand & Schoar, 2006). Jumlah suksesor potensial yang terbatas pada jumlah keluarga menyebabkan suksesi menjadi memiliki risiko gagal yang besar (Tatoglu, et al., 2008).

Fakta di lapangan menunjukkan bahwa banyak penelitian mengaitkan rencana suksesi dengan kepemimpinan, tetapi satu dari banyak aspek terpenting yang disorot di bagian kecil penelitian adalah emosi. Sebagian besar perusahaan keluarga memiliki kecenderungan emosional mengenai bisnis mereka, tetapi area ini tidak didokumentasikan atau diteliti (Bhardwaj, 2013). Emosi dan konflik seharusnya tidak dipandang sebelah mata ketika mempertimbangkan proses suksesi, sebab salah satu kunci keberhasilan suksesi dalam keluarga ialah ikatan keluarga yang kuat dan solid (Filser, et al., 2013). Rau (2013) menyatakan bahwa pengaturan secara sadar mengenai emosi dan norma-norma yang berkaitan dengan emosi dalam keluarga lintas generasi dapat dipastikan sebagai faktor keberhasilan yang krusial untuk keberlangsungan jangka panjang.

Kebanyakan penelitian topik ini berfokus pada proses suksesi perusahaan yang dikelola oleh pria, di mana hal ini kontras dengan kecenderungan pertumbuhan pengusaha perempuan di era sekarang. Pertumbuhan pesat tampak terjadi hanya dalam kurun waktu

singkat, perempuan pemilik perusahaan sekarang terhitung mendekati sepertiga dari seluruh bisnis yang ada di dunia (Higginson, 2010). Menurut *National Women's Business Council* (2005), sekarang perempuan memegang mayoritas kepemilikan (51% atau lebih) dalam seperempat sampai sepertiga dari seluruh perusahaan swasta di dunia. Kecenderungan pertumbuhan pengusaha perempuan juga menggejala di Indonesia. Pengusaha perempuan yang tergabung dalam Himpunan Pengusaha Muda Indonesia (HIPMI) mencapai sekitar 4.000 anggota (Warta Ekonomi, 2013), dan Antaranews (2013) memberitakan bahwa perempuan pengusaha yang bergabung dalam organisasi Ikatan Wanita Pengusaha Indonesia (IWAPI) mencapai 30.000 orang. Diahsari, et al. (2015) menambahkan bahwa di luar jumlah tersebut, masih banyak yang tidak berada dalam kelompok, komunitas, maupun asosiasi tertentu.

Pada umumnya, wanita memasuki dunia kewirausahaan karena berbagai alasan yang sama dengan pria. Alasan-alasan tersebut antara lain adanya keinginan untuk menjadi pengusaha, memiliki usaha sendiri, pemenuhan akan kepuasan, atau menjadi tuan bagi dirinya sendiri. Selain itu, terdapat juga sebab untuk menghidupi diri sendiri dan keluarga, untuk memperkaya hidup dengan karir, serta sebagai upaya untuk mencapai kemandirian finansial (Loscocco & Bird, 2012). Di samping itu, terdapat juga sebab memulai bisnis mereka sendiri sebagai tanggapan atas tuntutan peran orang tua atau pasangan (Hilbrecht, 2016). Wanita cenderung menggeluti usaha yang tidak membutuhkan keterampilan tinggi dan modal yang besar, menggunakan teknologi sederhana, dan mudah dikelola. Berdasarkan hal tersebut, mayoritas wanita bergelut dalam bisnis makanan dan minuman, industri tembakau, tekstil, garmen dan kulit, kerajinan dan produk mineral non logam. Hal tersebut berbeda dengan pria yang mayoritas bergelut dalam bisnis seperti hotel, restoran dan pertokoan (Tambunan, 2009).

Di Indonesia, pengusaha perempuan terutama yang sudah menikah lebih mungkin mengelola perusahaan informal seperti mengelola perdagangan atau kegiatan lain yang memungkinkan mereka menggabungkan pekerjaan rumah tangga dan pekerjaan berbayar. Pada umumnya, pengusaha perempuan diharapkan untuk tetap menjalankan peran tradisional mereka, yaitu bertanggungjawab atas pekerjaan rumah tangga dan mengurus anak-anak (Tambunan, 2017). Dikarenakan peran tradisional perempuan dalam masyarakat, pengusaha perempuan harus mendevisikan diri pada bidang yang berbeda dalam hidup mereka, yaitu keluarga dan bisnis (Cadieux, et al., 2002). Peran sebagai ibu sekaligus pengusaha tersebut memberikan kesempatan untuk dapat berinteraksi secara fisik dan dekat secara emosional dengan anak-anaknya sembari bekerja. Di masa mendatang, anak-anak inilah yang diharapkan akan berperan sebagai pewaris perusahaan. Pada perusahaan keluarga yang dikelola perempuan, hubungan emosional antara dua individu utama yaitu ibu dan anak yang terlibat telah terbangun dengan baik. Oleh sebab itu, dengan gaya manajemen "feminin" yang berbeda dari gaya manajemen pria ini, maka ada kemungkinan tipe dinamika suksesi yang berbeda dalam bisnis yang dikelola perempuan. Berdasarkan pemaparan tersebut, penelitian ini bermaksud untuk mengkaji bagaimana emosi terlibat dalam proses suksesi perusahaan keluarga milik perempuan.

2. KAJIAN PUSTAKA

Perusahaan Keluarga dan Suksesi pada Perusahaan Keluarga

Penelitian ini menggunakan definisi perusahaan keluarga dari Chua dan kawan-kawan (1999) yang mengidentifikasi lebih dari 21 definisi yang berbeda dengan mereviu lebih dari 250 paper penelitian, dan menyimpulkan bahwa perusahaan keluarga ialah bisnis yang dikuasai dan/atau dikelola dengan tujuan untuk membentuk dan mencapai visi perusahaan yang diselenggarakan oleh koalisi dominan dan dikontrol oleh anggota dari keluarga yang sama atau sebagian kecil dari keluarga agar memiliki potensi keberlanjutan antar generasi keluarga atau beberapa keluarga. Definisi ini digunakan sebab hasil eksplorasi yang dilakukan oleh Chua dan kawan-kawan (1999) ini merupakan definisi yang lebih komprehensif dari definisi-definisi perusahaan keluarga yang telah ada (Poza & Daugherty, 2014; Vozikis, et al., 2012).

Poza dan Daugherty (2014) merangkum karakteristik-karakteristik yang menegaskan esensi perbedaan perusahaan keluarga dari perusahaan lainnya, yaitu:

- Keberadaan keluarga.
- Adanya saling meliputi (*overlap*) antara keluarga, manajemen, dan kepemilikan, dengan kecenderungan menang-kalah, di mana ketiadaan perkembangan perusahaan, menyebabkan perusahaan keluarga mudah diserang sangat terutama selama suksesi.
- Sumber khas dari keunggulan kompetitif (seperti investasi masa depan jangka panjang) bersumber dari interaksi antara keluarga, manajemen, dan kepemilikan, khususnya ketika kesatuan keluarga kuat.
- Pemilik mencita-citakan supaya perusahaan tetap dimiliki keluarga (bertujuan agar perusahaan berlangsung dari generasi ke-generasi).
- Terdapat pengaruh strategis dari tujuan-tujuan dan nilai-nilai keluarga yang bersifat non-ekonomi.

Keluarga ialah elemen pokok yang menegaskan perbedaan antara perusahaan keluarga dengan perusahaan-perusahaan lainnya (Klein, et al, 2005; Poza & Daugherty, 2014; Rau, 2013; Walsh, 2011). Menurut Agbim (2019), perusahaan keluarga memiliki 4 hal utama yaitu perusahaan dikontrol oleh satu keluarga dengan menyediakan pekerjaan bagi anggota non-keluarga, memiliki jajaran direktur yang mandiri, mempekerjakan beberapa orang anggota keluarga, dan sebagai tempat di mana orang-orang dari keluarga dengan kepemilikan yang sama serta ikatan-ikatan keluarga di antara mereka memengaruhi bisnis untuk mencapai visi keluarga secara menggenerasi. Ikatan kekeluargaan merupakan sebuah pengaruh positif dari keterlibatan keluarga dalam perusahaan (Labaki, et al., 2013). Untuk dapat memiliki umur panjang dan kemakmuran, seperti semua bisnis lain, sebuah perusahaan keluarga harus mencapai efisiensi dan efektivitas fokus tujuan bisnis (Hoover & Hoover, 2000). Ikatan kekeluargaan ini memungkinkan perusahaan untuk memahami atau melaksanakan strategi-strategi yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas (Cabrera-Suarez, et al., 2001).

Penting bagi perusahaan untuk merencanakan suksesi, namun hal ini sering diabaikan dalam perusahaan keluarga (Decker-Lange, et al., 2016). Tidak sedikit penelitian yang mengungkapkan bahwa sampai saat ini, rata-rata kegagalan proses suksesi pada perusahaan keluarga masih tinggi (Filser, et al., 2013). Moores dan Barrett (2002) mendefinisikan suksesi perusahaan keluarga sebagai peralihan kepemilikan perusahaan keluarga kepada suksesor

dari pemilik sebelumnya. Bukan hanya kepemilikan perusahaan saja, tetapi pewarisan ini juga mencakup pewarisan manajemen perusahaan. Suksesi ialah proses pengambilalihan manajemen dan kepemilikan bisnis kepada generasi penerus dari anggota keluarga. Pengambilalihan ini mencakup aset-aset keluarga sebagai bagian dari proses, di mana anggota-anggota keluarga secara khas memainkan peran sebagai penguasa suksesi dalam manajemen dan kepemilikan (Walsh, 2011).

Hal-hal yang menentukan perencanaan suksesi mencakup faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi pandangan-pandangan dari predesesor, serta determinasi, motivasi, dan kompetensi-kompetensi dari calon suksesor. Selain itu, faktor internal juga meliputi hubungan antara predesesor dan suksesor, di mana hal-hal ini merupakan faktor-faktor pendukung bagi suksesi yang lancar dan efisien. Faktor eksternal meliputi nilai-nilai budaya setempat, hal ini memberikan pengaruh pada keanekaragaman praktik perencanaan suksesi dan perilaku perusahaan keluarga di dunia (Aladejebi, 2021). Penting bagi perusahaan keluarga untuk secara efektif menggunakan segala kapabilitas yang mereka miliki dalam perencanaan suksesi, meningkatkan kemampuan-kemampuan suksesor, memastikan efektivitas manajemen setelah generasi pertama, dan menghindari konflik selama periode transisi. Hal-hal ini perlu untuk memastikan kemampuan bertahan dan perkembangan bisnis (Antonio, 2020). Selain itu, suksesor juga harus memiliki keterampilan khusus untuk mengelola dan mengembangkan perusahaan (Chanchotiyon & Asavanant, 2020), di mana pada umumnya, mereka ragu-ragu untuk mencoba dan takut akan kegagalan. Hal ini menghambat mereka untuk mengambil risiko-risiko yang penting bagi perkembangan usaha (Aladejebi, 2021).

Kedekatan Emosi sebagai Dasar Proses Suksesi Perusahaan Keluarga Milik Perempuan

Emosi merupakan suatu hal krusial yang penting bagi perusahaan keluarga (Stanley, 2010). *The Merriam Webster Dictionary* mendefinisikan emosi secara umum sebagai sebuah pernyataan perasaan atau reaksi mental sadar (seperti marah atau takut), yang secara subjektif dialami sebagai perasaan yang kuat, biasanya mengarah pada suatu objek spesifik, dan secara khas ditandai dengan perubahan fisik dan perilaku. Pengaturan secara sadar mengenai emosi dan norma-norma yang berkaitan dengan emosi dalam keluarga lintas generasi dapat dipastikan sebagai faktor keberhasilan yang krusial untuk keberlangsungan jangka panjang perusahaan (Rau, 2013). Di sisi lain, adanya perbedaan persepsi-persepsi dari predesesor dan suksesor mengenai arah masa depan perusahaan ialah area utama konflik (Frey, et al., 2004).

Model suksesi dari Whatley (2011) mengadaptasi kelebihan dan mengatasi kelemahan dari model-model suksesi yang telah ada. Fokus utama pendekatan ini terletak pada proses “dialektik” pada empat area kunci untuk mendapatkan suksesi yang efektif, yaitu:

1. Aturan dasar: nilai, visi, petunjuk, dan komunikasi transfer.
2. Pengembangan: mengidentifikasi celah (*gap*) dalam keterampilan, pengetahuan, dan pelatihan (dari internal maupun eksternal perusahaan keluarga).
3. Transisi *Hand-off*: masa pergantian yaitu pada waktu pendahulu meninggalkan jabatan dan diisi penerusnya pada posisi tertentu.
4. Transfer kapital: keputusan struktur kepemilikan, kontrol, termasuk masalah legalitas hukum dan perpajakan.

Pada model baru ini, konteks perusahaan keluarga dan transfer kapital diidentifikasi sebagai faktor keterbukaan, sedangkan aturan-aturan dasar, transisi *hand-off*, konteks keluarga, kinerja, evaluasi, dan umpan balik diidentifikasi sebagai faktor-faktor emosional. Selain itu, elemen perkembangan diidentifikasi baik sebagai faktor keterbukaan maupun faktor emosional. Pembedaan faktor keterbukaan dan emosional ini penting untuk memastikan keuntungan dari pencapaian maksimal dari akumulasi pengetahuan dalam proses suksesi.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pria dan perempuan pengusaha memiliki sikap-sikap yang berbeda. Perempuan pemilik perusahaan lebih cenderung untuk fokus dan lebih berhati-hati pada perencanaan suksesi (Mass Mutual Financial Group & Raymond Institute, 2003). Perempuan lebih tidak hirarkis, mencari informasi, dan lebih condong untuk melihat pada pihak luar bagi masukan ketika membuat keputusan suksesi (Center for Women's Business Research, 2004; Buttner, 2001). Bagi perempuan, secara simultan berperan sebagai ibu dan manajer perusahaan ialah sangat normal. Mereka melihat anak-anak tumbuh dan menjadi dewasa, serta disebabkan mereka sering menjadi orang pertama yang dituju selama masa-masa sulit dalam hidup anak, perempuan bersama mereka melalui kesuksesan dan kegagalan, waktu senang dan sedih (Cadieux, et al., 2002).

Brush, dan kawan-kawan (2009) menemukan bahwa kontras dengan pria, perempuan melihat operasional bisnis mereka dan bisnis itu sendiri sebagai hubungan jaringan kerja yang kooperatif daripada sekedar sebagai pusat keuntungan. Sikap ini menjelaskan mengapa mereka lebih terbuka untuk berbagi, lebih menaruh kepercayaan, lebih bersifat mendamaikan, lebih tidak mengarahkan, lebih penuh perhatian, dan kurang kompetitif dalam kesepakatan-kesepakatan bisnis mereka. Dengan gaya manajemen "feminin" yang berbeda dari gaya manajemen pria, maka ada kemungkinan tipe dinamika suksesi yang berbeda dalam bisnis yang dikelola perempuan (Cadieux, et al., 2002). Tipe dinamika suksesi yang berbeda ini sangat mungkin melibatkan variasi-variasi emosi yang khas pula, di mana rasa aman bagi predesesor dan rasa nyaman bagi suksesor pada proses suksesi sangat mungkin terdukung oleh hubungan yang telah terbangun dengan baik antara dua individu utama tersebut.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Pendekatan kualitatif digunakan sebab penelitian ini membutuhkan eksplorasi dan pemahaman yang mendetail akan permasalahan yang diangkat. Penelitian ini membutuhkan partisipan untuk menceritakan pengalamannya dan pemahamannya berkaitan dengan konteks penelitian. Partisipan juga harus menjelaskan kondisi (*setting*) di mana partisipan berkaitan dengan permasalahan penelitian.

Pendekatan fenomenologi digunakan penelitian bertujuan untuk menyusun deskripsi esensial mengenai keterlibatan emosi pada proses suksesi. Studi fenomenologis memberikan deskripsi makna umum dari beberapa individu mengenai sebuah konsep atau sebuah fenomena dari pengalaman hidup mereka (Creswell, 2010). Mengacu pada studi literatur, penelitian ini memandang perusahaan keluarga yang berhasil melakukan suksesi sebagai fenomena tersendiri. Penggunaan pendekatan fenomenologi memungkinkan peneliti untuk

memahami fenomena keberhasilan suksesi yang berasal dari pengalaman-pengalaman umum dalam rangka untuk membangun pemahaman yang lebih dalam mengenai fenomena tersebut.

Wawancara dengan metode semi terstruktur dilakukan pada bulan Mei sampai dengan bulan Juni 2022 di empat perusahaan keluarga dengan subjek yang sesuai dengan kriteria yaitu perempuan yang telah melakukan suksesi pada perusahaannya (predesesor) dan anak dari pemilik perusahaan yang telah dipersiapkan untuk mewarisi (suksesor). Partisipan sebagai suksesor telah melalui proses suksesi dan sedang menjalankan usaha yang diwarisinya. Sampel penelitian ini sebanyak 4 orang predesesor dan 6 orang suksesor, sesuai dengan rekomendasi jumlah sampel penelitian fenomenologi dari Creswell (2016) yang merekomendasikan 3 sampai 10 subyek. Pengumpulan data dihentikan ketika data yang diperoleh sudah jenuh (*saturated*). Detail partisipan dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 1. Daftar Partisipan Wawancara

No	Inisial Perusahaan	Jumlah Partisipan	
		Predesesor	Suksesor
1	BPP	1 orang	1 orang
2	ABR	1 orang	2 orang
3	KNM	1 orang	2 orang
4	BPA	1 orang	1 orang

Tabel 2. Profil Perusahaan Partisipan

No	Inisial	Tahun Berdiri	Bidang Usaha	Jumlah Penerus	Jumlah Karyawan	Generasi
1	BPP	2004	Produksi Boga	3 orang (1P;2L)	70 orang	Ke-2
2	ABR	1984	Produksi Boga	9 orang (1L;8P) 3 orang (2L;1P)	8 orang	Ke-3
3	KNM	1990	Konveksi	1 orang (1P) 3 orang (3P)	117 orang	Ke-3
4	BPA	1980	Konveksi	1 orang (1P) 6 orang (5P;1L) 3 orang (3P)	300 orang	Ke-4

*P=Perempuan, L=Laki-laki

Kredibilitas penelitian dijaga dengan cara triangulasi, *member checking*, dan membuat deskripsi hasil penelitian dengan kaya dan padat. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber yang dilakukan dengan memperoleh informasi dari beberapa sumber untuk meminimalkan dan memahami bias. Pada penelitian ini sumber informasi diperoleh dari dua pihak, yaitu predesesor dan suksesor, dengan dokumen dan arsip perusahaan sebagai pendukung. *Member checking* dilakukan dengan membawa kembali tema-tema yang muncul ke hadapan partisipan untuk memeriksa akurasi tema-tema tersebut. Selain itu, hasil penelitian dideskripsikan dengan kaya dan padat yang menggambarkan ranah penelitian dan membahas elemen dari pengalaman-pengalaman partisipan.

4. ANALISIS DATA

Pada perusahaan keluarga milik perempuan, pemilihan suksesor dilakukan dengan berpedoman pada adanya kesesuaian bakat suksesor dengan bidang usaha perusahaan. Predesesor BPA mengungkapkan, *“Kalau dulu awalnya pokoknya yang penting ini dikembangkan bersama-sama dengan tiga anak itu. Terus saya lihat potensinya.”* Ibu sebagai predesesor memperhatikan bakat alamiah dari tiap-tiap anaknya, kemudian ia memilah kecenderungan bakat alamiah anak yang mana yang memiliki keterkaitan dengan kegiatan usaha. Tidak berhenti sampai di situ, ibu selanjutnya melihat ke dalam bidang pekerjaan perusahaannya. Dari situ ia memilih bagian pekerjaan (divisi) dan menempatkan anak di bagian pekerjaan tersebut. Bagian pekerjaan dipilih yang sekiranya sesuai dengan bakat alami dari anak. Seperti pada perusahaan ABR, suksesor mengatakan bahwa kakak keduanya berbakat memasak sehingga ia menjadi penerus sesuai dengan bidang usaha perusahaan, *“Sebenarnya nomor dua (anak ke-dua) dia itu paling bakat (memasak), memang dari kecil dia... memang sudah kelihatan bakatnya. Karena alasan itu, ibu kemudian menempatkan dia di divisi produksi.”*

Perlakuan ibu yang melibatkan anak dalam kegiatan usaha sejak anak masih kecil merupakan replikasi dari apa yang pernah didapat predesesor dari generasi sebelumnya. Hal ini menjadikan anak menguasai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan ketika menjadi pemimpin perusahaan. Selain itu, perlakuan ini juga sebagai sarana bagi ibu untuk mengetahui akan eksistensi bakat dari anak. Suksesor perusahaan ABR mengungkapkan, *“Dari SD (Sekolah Dasar) itu kita (para calon suksesor) punya tugas tiap hari nimbangin (bahan baku produk) dan ngurusin itu dari SD sampai SMA (Sekolah Menengah Atas). Ada piket, ya kaya dulu... jadi ibu menerapkan apa yang sudah dialami.”* Hal ini dikonfirmasi oleh predesesor, *“Saya dari kecil, sejak kelas lima SD (Sekolah Dasar) sudah masak, karena ibu saya anaknya sembilan, yang delapan perempuan, semua dari SD harus sudah pintar belanja, jadi anak perempuan semua bisa masak, semua catering... Saya diajari begitu, sekarang saya terapkan ke anak-anak saya.”*

Suksesi dilakukan berdasar pada adanya kepercayaan penuh predesesor terhadap suksesor. Rasa percaya ini ialah hasil dari latihan anak yang dilakukan sejak dini dan dengan rutin. Pelatihan yang membangun rasa percaya tampak dari latihan anak untuk mengatur keuangan sejak kecil. Predesesor BPA mengatakan, *“Iya percaya sepenuhnya (pada suksesor). Sejak kecil mereka saya kasih uang, saya kasih uangnya bulanan, dia sudah belajar mengatur uang. Ternyata uang satu bulan sekali sudah bisa nabung. Saya yakin*

kalau uang lebih besarpun bisa berjalan seperti itu. Dia (suksesor) memperhitungkan gaji sekian, nanti ditabung sekian, disisihkan sekian. Semuanya rapi.” Dari pelatihan yang terungkap tersebut tampak memberikan hasil positif pada pekerjaan suksesor. Suksesor diyakini mampu untuk mengatur pekerjaan dan mampu untuk bekerja dengan rapi. Hal ini menunjukkan adanya keyakinan bagi ibu bahwa anak mampu mengelola perusahaan di masa mendatang.

Adanya rasa percaya predesesor terhadap suksesor bahwa suksesor setia dalam menjaga nilai-nilai perusahaan juga menjadi dasar pertimbangan pemilihan pewaris usaha. Dari hasil wawancara, terungkap bahwa predesesor ingin generasi penerusnya tetap melestarikan nilai-nilai perusahaan. Seperti pada predesesor KNM yang memiliki keinginan agar setelah suksesi, nilai sosial perusahaan yaitu mendatangkan manfaat dengan membantu kesulitan orang lain dan sebagai media untuk berbagi tetap terjaga. Predesesor KNM mengatakan, *“Saya itu kan pegawainya nggak di sini, di Pekalongan, bisa kasih pekerjaan terus itu saya sudah senang, saya nggak mikir yang saya sendiri. Jadi kayanya itu ada manfaatnya. Jadi kalau bisa ya tidak untuk diri sendiri. Kasihan, banyak anak sini juga nganggur, tetangga-tetangga. Jadinya sok (terkadang) mikirin mesakake (kasihan) anak-anaknya itu.”*

Pernyataan ini dikonfirmasi oleh suksesor yang mengatakan *“Ibu pengen pokoknya bisnis ini jalan terus supaya bisa ngasih makan yang di sekitar-sekitar rumah. Ibu pikirnya banyak yang tergantung sama ibu, jadi mesakke (kasihan) nek (kalau) mereka njuk terus ra duwe gawean (kemudian tidak punya pekerjaan).”* Pernyataan suksesor perusahaan KNM menunjukkan adanya arahan pada anaknya untuk berwiraswasta. Hal ini dilakukan sebab predesesor merasa bahwa perusahaannya menjadi tempat bergantung banyak orang, sehingga diupayakan untuk terus lestari dengan nilai-nilai sosial yang menjadi dasarnya. Hal senada diungkapkan predesesor BPP yang secara tegas menyatakan bahwa ia mengarahkan anak untuk wiraswasta, *“Wiraswasta lebih berbagi ke orang banyak. Mereka itu kan kalau bekerja di suatu perusahaan itu kan untuk orang lain, berbaginya nggak terlalu banyak. Kalau ini kan bisa berbagi kepada banyak orang, banyak membantu orang. Orang nganggur bisa kita bantu, tenaga kerja lebih banyak kita serap kan lebih banyak orang yang terbantu. Saya menghendaki dia (anak) wiraswasta. Saya lebih suka wiraswasta.”*

Pemilihan pewaris perusahaan juga dilakukan dengan berpedoman pada adanya kesamaan visi antara predesesor dan suksesor. Partisipan mengungkapkan adanya kesamaan visi untuk mengembangkan perusahaan, seperti yang terungkap dari perusahaan ABR. Predesesor ABR menyatakan, *“Kita memang masih mikro karena settingnya rumah tangga, istilahnya untuk tambah penghasilan. Insyaallah ke depannya menuju setting industri... pengembanganlah.”* Visi Predesesor kemudian diwujudkan oleh suksesor dengan adanya modernisasi. Suksesor ABR mengungkapkan, *“Sekarang hasil produksi lebih bening, lebih kasar tumbukannya, lebih halus bumbunya, karena sudah pakai mesin semua. Waktu dulu itu masih manual, pembantunya cuma dua, jadi pelan-pelan, sekarang sudah pakai blender.”*

Adanya kesamaan visi juga tampak dari usaha bersama untuk membuat perusahaan menjadi lebih maju, modern, dan tertata. Dengan demikian, skala perusahaan menjadi lebih besar, proses produksi menggunakan teknologi dengan peralatan yang modern, serta upaya penataan sistem manajemen, keuangan dan produksi. Untuk mencapai berbagai hal tersebut,

perusahaan melakukan pembenahan di banyak bidang. Predesesor BPP dengan rinci menjelaskan, *"Bersama anak sekarang kan brandnya kita bagusin, manajemen kita tata, finance kita tata. Produksi kita menuju ke rumah produksi yang higienis, jadi kita akan menata rumah produksi kita. Di mana itu nanti tempat raw material, di mana penempatan barang setengah jadi, di mana penempatan barang jadi, yang tertutup, tidak terkontaminasi oleh binatang yang seperti Coro (Kecoa), Cicak, Tikus."* Temuan-temuan penelitian dirangkum dalam tabel 3 berikut:

Tabel 3. Dasar Proses Suksesi Perusahaan Keluarga Milik Perempuan

Tema	Pengertian	Tujuan	Strategi	Hasil
Bakat sesuai dengan bidang usaha	Suksesor perusahaan ialah anak kandung pemilik usaha yang memiliki bakat alamiah sesuai dengan bidang usaha perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> - Predesesor mudah men-transfer keahlian yang diperlukan. - Suksesor tidak dengan terpaksa mengikuti proses. 	<ul style="list-style-type: none"> - Melihat bakat anak melalui kaderisasi sejak dini. - Anak dibiasakan terlibat dengan pekerjaan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Suksesor menguasai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan. - Anak mudah dan nyaman menerima transfer keahlian.
Terpercaya secara penuh	Suksesor perusahaan ialah anak kandung pemilik usaha yang dipercaya mampu mengelola dan setia pada nilai perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak ada kendala operasional perusahaan. - Nilai-nilai perusahaan tidak luntur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Melatih anak mengatur keuangan sejak dini. - Menanamkan nilai manfaat perusahaan. - Mengarahkan anak supaya berwiraswasta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Suksesor terlatih dalam pengelolaan pekerjaan. - Suksesor mampu mengatur perusahaan dan bekerja dengan rapi. - Nilai perusahaan tetap terjaga setelah suksesi.

Kesamaan visi mengenai perkembangan perusahaan	Suksesor ialah anak kandung pemilik usaha yang memiliki kesamaan visi dengan predesesor yaitu perusahaan menjadi lebih maju, modern, dan tertata.	<ul style="list-style-type: none"> - Mengubah <i>setting</i> usaha rumah tangga menuju <i>setting</i> industri. - Menuju sistem bisnis modern. - Memperluas jaringan usaha. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modernisasi teknologi peralatan produksi. - Pembenahan struktur organisasi dan sistem perusahaan. - Membangun citra (<i>brand</i>). - Membangun jaringan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perbaikan struktur organisasi dan sistem perusahaan. - Kualitas produk meningkat. - Kepercayaan terhadap merk meningkat. - Modernisasi sistem produksi dan jaringan pemasaran.
--	---	--	--	---

5. PEMBAHASAN

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa pada perusahaan keluarga milik perempuan, predesesor memilih suksesornya berdasarkan pada adanya kesesuaian bakat suksesor dengan bidang usaha, adanya kepercayaan secara penuh dari predesesor kepada suksesornya dan adanya kesamaan visi antara predesesor dengan suksesor mengenai pengembangan perusahaan. Keterikatan emosional predesesor dengan usahanya merupakan hal yang wajar mengingat bahwa kewirausahaan menimbulkan emosi-emosi yang substansial. Hal ini disebabkan oleh kaitan erat antara kewirausahaan dengan konteks tekanan-tekanan waktu, ketidakpastian dan konsekuensi-konsekuensi dari nasib perusahaan (Cardon, et al., 2012). Ikatan emosional ini terungkap dari adanya visi pemilik usaha agar perusahaan berkembang menjadi lebih maju, modern dan tertata. Predesesor menunjukkan bahwa mereka menentukan suksesor harus memiliki kompetensi yang memadai dan suksesor dapat dipercaya mengelola perusahaan, sehingga memberi jaminan bahwa bisnis perusahaan yang telah dibangunnya selama ini akan mampu bertahan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian bahwa perusahaan keluarga lebih fokus pada pencapaian jangka panjang dan keberlangsungan perusahaan (Floren, et al., 2005). Adanya keinginan emosional predesesor untuk melihat usahanya langgeng dan berkembang dapat dipahami, sebab perusahaan dianggap seperti anak, sesuatu yang dipelihara, dikembangkan, dan diidentifikasi secara personal olehnya (Cardon, et al., 2005).

Sejalan dengan penelitian dari Bhardwaj (2013) di mana ada kecenderungan perusahaan keluarga untuk lebih memilih suksesor dari dalam keluarga daripada dari luar keluarga, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa predesesor berupaya sejak kecil memberikan pelatihan bagi suksesor untuk mengasah kemampuan mengelola finansial perusahaan, serta memberikan pendidikan sesuai bakat supaya anak menguasai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan ketika memimpin perusahaan. Hal yang menjadi kekhasan penelitian ini ialah predesesor mengutamakan bakat alamiah suksesor yang sebenarnya.

Predecessor memiliki kemampuan mengidentifikasi bakat suksesor dengan tepat disebabkan kedekatan mereka sebagai hasil dari peran predecessor sebagai ibu yang bekerja sekaligus mengasuh anak, sehingga ada kesempatan untuk saling berinteraksi dan berkomunikasi secara aktif dan intensif.

Pada penelitian ini, ekspektasi ibu agar anaknya meneruskan perusahaannya tampak dari perilakunya yang mengarahkan anak untuk berprofesi sebagai wiraswasta dan perilaku ibu yang melibatkan anak-anaknya dalam perusahaan sejak masih kecil sebagai bentuk kaderisasi. Hal ini menunjukkan kesesuaian dengan penelitian Allen dan Langowitz (2003) yang menyatakan bahwa pemilik perempuan berekspektasi agar anggota keluarga yang memegang kendali perusahaan di masa yang akan datang. Kontras dengan perusahaan keluarga yang dimiliki pria, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perempuan pemilik usaha memilih pewaris perusahaan tanpa memandang status gender anak, di mana anak laki-laki maupun perempuan mendapat perlakuan yang sama. Hal ini tidak ditemukan pada perusahaan keluarga milik pria di mana ketika anak-anak laki-laki mereka berkembang untuk masuk bisnis, anak-anak perempuan pada umumnya kekurangan kesempatan untuk menggantikan ayah mereka (Miller, et al., 2003). Sementara itu, pada perusahaan keluarga yang hanya memiliki seorang suksesor, maka dapat dipastikan bahwa suksesor tersebut ialah pria. Hal ini terjadi sebab perusahaan yang memiliki pewaris tunggal seorang perempuan lebih sering dijual atau menghilang jika dibandingkan dengan perusahaan keluarga dengan pewaris utama pria (Vicente, et al., 2009).

Perusahaan keluarga cenderung stabil dari sisi budaya perusahaan yang dipengaruhi oleh nilai dan norma yang ada pada keluarga. Hal ini menyebabkan situasi di mana budaya perusahaan cenderung tidak berubah ketika generasi berikutnya mengambil alih kepemimpinan (Floren, 2002). Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa suksesi memiliki tujuan emosional yang terwujud dalam mempertahankan andil perusahaan untuk berkontribusi dalam pemberdayaan masyarakat. Ibu ialah perawat generasi penerus, karena ibu menurunkan nilai-nilai keluarga dan perusahaan kepada anak-anaknya, dengan kata lain, ibu mengajari anak-anak mereka untuk mencintai perusahaan (Vicente, et al., 2009). Kontras dengan pria, pengusaha perempuan melihat operasional bisnis mereka dan bisnis itu sendiri sebagai hubungan jaringan kerja yang kooperatif daripada sekedar sebagai pusat keuntungan (Brush, 2009).

Area kunci pertama dari model suksesi yang menekankan “proses dialektik” oleh Whatley (2011) untuk mendapatkan suksesi yang efektif, yaitu terdapat aturan dasar berupa nilai dan visi perusahaan menjadi khas dalam penelitian ini di mana pengelolaan perusahaan secara berorientasi pada nilai sosial. Nilai sosial ini sarat dengan nuansa emosional di mana predecessor menginginkan suksesor mewarisi nilai dasar didirikannya perusahaan yaitu keberadaan perusahaan bermanfaat dengan membantu kesulitan orang lain dan sebagai media untuk berbagi. Nilai-nilai ini diakui predecessor menimbulkan perasaan senang dalam dirinya yang sejalan dengan pernyataan bahwa pengusaha perempuan lebih menekankan pada nilai-nilai kemanusiaan dan sosial (Cadieux, et al., 2002).

6. SIMPULAN DAN SARAN

Sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk mengkaji keterlibatan emosi dalam proses suksesi perusahaan keluarga milik perempuan, penelitian ini menemukan adanya ikatan emosional antara perempuan pengusaha dengan perusahaannya yang tercermin dalam nilai-nilai dasar perusahaan, visi perusahaan ke depan serta adanya keinginan agar perusahaan dapat menggenerasi. Dalam proses suksesi, ikatan emosional ini terwujud dalam cara ibu pengusaha yang khas untuk memilih, melatih serta mempersiapkan anak sebagai pewaris perusahaan.

Suksesor dipilih dari anak yang dipercaya mampu mengelola usaha dan memiliki visi untuk mengembangkan perusahaan menjadi lebih maju, modern dan tertata tanpa meninggalkan nilai-nilai sosial berupa kontribusi perusahaan dalam pemberdayaan masyarakat. Predecessor mengutamakan kompetensi dan bakat yang dimiliki suksesor, tanpa memandang status gender. Hal ini didukung dengan keberadaan ibu yang dekat secara fisik dan emosional dengan anak, sehingga memberikan kesempatan untuk saling berinteraksi dan berkomunikasi secara aktif dan intensif. Keadaan ini memberikan keuntungan bagi ibu untuk dapat mengidentifikasi bakat suksesor dengan tepat, memungkinkan ibu untuk dapat memberikan arahan anak untuk memasuki dunia wiraswasta, serta memberikan ruang bagi ibu untuk melibatkan anak dalam kegiatan perusahaan sebagai bentuk kaderisasi sejak dini. Perlakuan-perlakuan tersebut mendukung terjadinya proses suksesi yang dirasa "halus" dan minim konflik, di mana suksesor telah menguasai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memimpin perusahaan dan merasa mudah serta nyaman untuk menerima transfer.

Memperhatikan hasil dari penelitian ini, maka menjadi perlu adanya kajian mengenai keterlibatan emosi pada suksesi di perusahaan yang dimiliki pria. Hal ini menjadi perlu sebab dengan adanya kedekatan emosional, suksesi terbukti cenderung berhasil berjalan dengan mudah. Penemuan penelitian ini menjadi kontras dengan adanya pandangan umum bahwa pria yang bekerja dan menghabiskan sebagian besar waktunya di tempat kerja memiliki kelekatan emosional pada anak yang tidak lebih erat jika dibandingkan dengan kelekatan emosional pada ibu yang bekerja sembari mengasuh anak. Sehingga, terdapat kemungkinan akan mengalami berbagai kesulitan yang lebih banyak selama proses suksesi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agbim, K. C. (2019). Determining the Contributory Factors to Successful Succession and Post-Succession Performance of Family-Owned SMEs in Southeastern Nigeria. *International Entrepreneurship Review*, 5(2), 53-73.
- Aladejebi, O. (2021). Succession Planning: A Key to Sustainable Family Business. *Journal of Business and Social Science Review*, 2(7), 26-38.
- Allen, I., & Langowitz, N. (2003). *Women in Family-Owned Businesses*. Boston: Babson College/MassMutual Financial Group.
- Antaranews. (2013). *Iwapi Targetkan 1 Juta Wanita Pengusaha*. Retrieved Juli 2022, from <http://www.antaranews.com/berita/372922/iwapi-targetkan-1-juta-wanita-pengusaha>.

- Antonio, L. (2020). *Management Controlling and Governance of Family Businesses: Theoretical Insights and Empirical Evidence from Italy (1st ed.)*. Berlin: Springer Science and Business Media LLC.
- Barret, M. A., & Ken, M. (2009). Spotlights and Shadows: Preliminary Findings about the Experiences of Women in Family Business Leadership Roles. *Journal of Management and Organization*, 15(1), 363-377.
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The Role of Family in Family Firms. *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73-96.
- Bhardwaj, S. (2013). Emotonal Influences in Succession Planning: A Study of Family Owned Business. *Review of HRM*, 2, 85-93.
- Brush, C. G., De Bruin, A., & Welter, F. (2009). A Gender-Aware Framework for Women's Entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(1), 8-24.
- Buttner, E. H. (2001). Examining Female Entrepreneurs' Management Style: An Application of a Relational Frame. *Journal of Business Ethics*, 29(3), 253-269.
- Cabrera - Suarez, K., De Sea - Perez, P., & Garcia - Almeida, D. (2001). The sucession process from a resource - and knowledge based view of the family firm. *Family Bussiness Review*, 14-37.
- Cadieux, L., Lorrain, J., & Hugron, P. (2002). Succession in Women-Owned Family Business: A Case Study. *Family Business Review*, 15(1), 17-29.
- Cardon, M. S., Maw-Der, F., Shepherd, D., & Wiklund, J. (2012). Exploring the Heart: Entrepreneurial Emotion Is a Hot Topic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1-10.
- Cardon, M. S., Zietsma, C., Saporito, P., Matherne, B., & Davis, C. (2005). A Tale of Passion: New Insights Into entrepreneurship from a Parenthood Metaphor. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 23-45.
- Center for Women's Business Research. (2004). *Entrepreneurship and Women: Unique Challenges and Opportunities*. VA: Mc Lean.
- Chanchotiyon, N. & Asavanant, K. (2020). The Factors of Family Business Successor Readiness and How Their Impact on the Business Transition from Successors' Perspectives. *Journal of Administrative and Business Studies*, 6(5), 197-204.
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic Capabilities and Trans-Generational Value Creation in Family Firms: The Role of Organizational Culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Creswell, J. W. (2010). *Qualitative Inquiry and Research Design: Chosing Among Five Approach*. Lincoln: SAGE Publication Ltd.
- Creswell, J. W. (2016). *Research Design, Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran (4 ed.)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Daya Qarsa. (2022). *Riset: 70 Persen Perusahaan Keluarga di RI Tidak Bertahan hingga Generasi Kedua*. Retrieved Juli 2022, from <https://money.kompas.com/read/2022/04/18/163000526/riset--70-persen-perusahaan-keluarga-di-ri-tidak-bertahan-hingga-generasi?page=all>.

- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2016). Examining Family Firm Succession from a Social Exchange Perspective. *Family Business Review*, 29(1), 44–64.
- Decker, C., Heinrichs, K., Jaskiewicz, P. & Rau, S. (2016). *What Do We Know About Succession in Family Businesses? Mapping Current Knowledge and Unexplored Territory in Kellermanns, F. and Hoy, F. (Eds.).* The Routledge Companion to Family Business. New York: Routledge.
- Diahsari, E. Y., Sumantri, S., Harding, D., & Sulastiana, M. (2015). Memaknai Keberhasilan Usaha: Studi pada Perempuan Pengusaha. *Seminar Psikologi & Kemanusiaan* (pp. 110-115). Psychology Forum UMM.
- Filser, M., Kraus, S., & Mark, S. (2013). Psychological Aspects of Succession in Family Business Management. *Management Research Review*, 36(3), 256-277.
- Floren, R. H. (2002). *Crown Princess in the Clay: An empirical study of the tackling of succession challenges in Dutch family farms*. AA Aseen, Netherland: Kloninklijke Van Gorcum.
- Flören, R.H., Thomassen, A.J., & Uhlener, L.M. (2005). *Ownership Strategies and the Family Business*. Barcelona: IFERA
- Frey, U., Halter, F., Klein, S., & Zellweger, T. (2004). *Family Business in Switzerland: Significance and Structure*. St. Gallen: FBC-HSG and KMU-HSG
- Goel, S. & Jones, R. J. III. (2016). Entrepreneurial Exploration and Exploitation in Family Business: A Systematic Review and Future Directions. *Family Business Review*, 29(1).
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Higginson, N. (2010). Preparing the Next Generation for the Family Business: Relational Factors and Knowledge Transfer in Mother-to-Daughter Succession. *Journal of Management and Marketing Research*, 4, 1-18.
- Hilbrecht, M. (2016). Self-Employment and Experiences of Support in a Work–Family Context. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 28(1), 75-96.
- Hoover, E. A., & Hoover, C. L. (2000). *Getting Along in Family Business the Relationship Intelligence Handbook*. London: Routledge.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). *The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory*. New Jersey: Wiley Online Library.
- Labaki, R., Michael-Tsabari, N., & Zachary, R. K. (2013). Exploring the Emotional Nexus in Cogent Family Business Archetypes: Towards Business Models Inclusive of the Emotional Dimension. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(3), 301-330.
- Loscocco, K., & Bird, S. R. (2012). Gendered paths: Why women lag behind men in small business success. *Work and Occupations*, 39(2), 183-219.
- Mass Mutual Financial Group & the Raymond Institute. (2003). *American Family Business Survey*. NY: Alfred.
- Merriam Webster Dictionary. (2022). *Emotion*. Retrieved July 2022, from https://www.merriam-webster.com/dictionary/emotion?utm_campaign=sd&utm_

- medium=serp&utm_source=jsonld.
- Miller, D., Steier, L., & Le Bretton-Miller, I. (2003). Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-531.
- Moore, K., & Barrett, M. (2002). *Learning Family Business, Paradoxes and Pathways*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- National Women's Business Council. (2005). *2005 Annual Report*. Retrieved July 2022, from <https://cdn.www.nwbc.gov/wp-content/uploads/2005/12/05050309/2005-annual-report.pdf>.
- Poza, E. J., & Daugherty, M.S. (2014). *Family Business 4th Edition*. Boston: Cengage Learning.
- Rau, S. (2013). Emotions Preventing Survival of Family Firms: Comments on Exploring the Emotional Nexus in Cogent Family Business Archetypes: Towards a Predominant Business Model Inclusive of the Emotional Dimension. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(3), 425-432.
- Sarbah, A., & Xiao, W. (2015). Good Corporate Governance Structures A Must for Family Businesses. *Open Journal of Business and Management*, 3, 40-57.
- Stanley, L. J. (2010). Emotions and family business creation: An extension and implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1085–1092.
- Tambunan, T. (2009). Women Entrepreneurs in Indonesia: Their Main Constraints and Reasons. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 5(3), 37-51.
- Tambunan, T. T. H. (2017). Women Entrepreneurs in MSEs in Indonesia: Their Motivations and Main Constraints. *International Journal of Gender and Women's Studies*, 5(1), 88-100.
- Tatoglu, E., Kula, V., & Glaister, K. W. (2008). Succession Planning in Family-owned Business: Evidence from Turkey. *International Small Business Journal*, 26(2), 155-176.
- Ungerer, M., & Mienie, C. (2018). A Family Business Success Map to Enhance the Sustainability of a Multi-Generational Family Business. *International Journal of Family Business and Management Studies* 2(1), 1-13.
- Vicente, A., Idigoras, I., & Aldamiz-echevarría, C. (2009). *Gender Influence on the Succession Planning in Family-Owned Businesses*. Basque: EMAKUNDE - Basque Institute for Women and FESIDE.
- Vozikis, G. S., Liguori, E. W., Gibson, B., & Weaver, K. M. (2012). Reducing the Hindering Forces in Intra-Family Business Succession. *American Journal of Economics and Business Administration, Science Publications*, 4(1), 94-104.
- Walsh, G. (2011). *Family Business Succession Managing the All-Important Family Component*. Ottawa, Canada: KPMG Enterprise.
- Warta Ekonomi. (2013). *HIPMI Berharap Porsi Jumlah Wanita Pengusaha Meningkat*. Retrieved Juli 2022, from <http://wartaekonomi.co.id/berita9636/hipmi-berharap-porsi-jumlah-wanita-pengusaha-meningkat.html>.
- Whatley, L. (2011). A New Model for Family Owned Business Succession. *Organization Development Journal*, 29(4), 21-32.