

## **ETNIS TIONGHOA DAN JAWA: CARA PANDANG MEREKA DALAM MEMPERSIAPKAN SUKSESOR BISNIS KELUARGA**

**Meida Rachmawati<sup>1</sup>, Ignatius Hari Santoso<sup>2</sup>**

**<sup>1</sup>Program Studi Manajemen, Universitas Duta Bangsa**

**<sup>2</sup>Program Studi Manajemen, Universitas Stikubank**

[<sup>1</sup>meida\\_rachmawati@fhd.udb.ac.id](mailto:meida_rachmawati@fhd.udb.ac.id)

[<sup>2</sup>ignatiusnutriyo@gmail.com](mailto:ignatiusnutriyo@gmail.com)

### ***ABSTRACT***

*This study aims to examine the difference attitude between Indonesian Chinese and Indonesian Javanese in term of family business successor planning. Sample used in this research is came from Javanese and Indonesian Chinese businessman in Semarang. Data retrieval is done with an open-ended questionnaire, that is processed with SPSS. The results of the study show that there is a significant difference between Indonesian Javanese and Indonesian Chinese in case of the way they prepare their family business successor. The specific difference can be found on the related experience from each successor, different drive to enrol in seminar or external training, different plan to develop their leadership, and the willingness to delegate the important task.*

**Keywords:** *Succession, Javanese, Chinese*

### **1. PENDAHULUAN**

Bisnis keluarga merupakan salah satu aspek yang berperan dalam perekonomian negara. Perusahaan – perusahaan level korporasi saat ini bukan tidak mungkin juga bermula dari bisnis keluarga. Meskipun demikian, seringkali bisnis keluarga menghadapi masalah yang serius mengenai keberlanjutan usahanya. Dari keseluruhan bisnis keluarga yang ada, hanya 70% yang dapat bertahan hidup untuk satu generasi, 30% untuk dua generasi, dan 15% untuk tiga generasi selanjutnya (Lee dan Li, 2009).

Untuk meningkatkan kemampuan bisnis keluarga agar dapat bertahan dan berkembang dari generasi ke generasi maka diperlukan adanya sebuah strategi yang tepat. Salah satu strategi tersebut adalah mempersiapkan calon penerus bisnis keluarga tersebut. Berkaitan dengan strategi tersebut, generasi senior perlu dilibatkan dalam persiapan pembentukan suksesor. Terlebih lagi, generasi senior memiliki peran yang sangat penting untuk membentuk kepemimpinan suksesor. Peran penting itulah yang sangat dipegang erat oleh masyarakat etnis Tionghoa di Indonesia.

Secara historis, warga negara keturunan Tionghoa di Indonesia memiliki kemampuan teknis dan konseptual yang baik di bidang bisnis. Jika dilihat secara historis, masyarakat etnis Tionghoa telah hadir di Indonesia, bahkan sebelum terbentuk kerangka Negara Kesatuan

Republik Indonesia pada abad ke-5 dimulai dengan kedatangan seorang Biksu bernama Fa Hsien (Widyahartono, 1988). Populasi etnis Tionghoa di Indonesia adalah sekitar 3% - 4% dari seluruh populasi di Indonesia (Emsan, 2011).

Meskipun populasinya tergolong kecil, namun Susanto dan Susanto (2013) mengatakan bahwa mereka berkontribusi sebesar lebih dari 60% dari seluruh kegiatan perekonomian melalui bisnis keluarga mereka. Beberapa tokoh yang cukup terkenal adalah keluarga Hartono melalui Djarum Group, dan keluarga Ciputra melalui Grup Ciputra. Bagi warga keturunan Tionghoa pada umumnya, kegagalan dalam berbisnis adalah hal yang memalukan dan dapat mempengaruhi hubungan antarkeluarga itu sendiri.

Di lain pihak, etnis Jawa merupakan etnis dengan jumlah populasi terbesar di Indonesia. Sutanto dan Nurrachman (2018) mengatakan bahwa etnis Jawa memiliki jejak historis yang panjang terkait dengan perilaku berbisnis sejak era penjajahan Belanda. Perkembangan dan kemajuan Indonesia juga banyak memberikan keuntungan bagi etnis Jawa, baik dari sisi perekonomian maupun secara politis. Selain etnis Tionghoa, riset yang dilakukan oleh Vidyatmoko dan Rosadi (2015) juga mencirikan etnis Jawa sebagai etnis di Indonesia yang berani untuk mengambil risiko, suka memanfaatkan peluang, tidak mudah untuk menyerah, luwes dalam pergaulan, dan menyukai keharmonisan. Meskipun dari populasi tergolong mayoritas, namun peran bisnis keluarga yang dimiliki etnis Jawa belum sebesar etnis Tionghoa.

Adanya tekanan dan pembatasan ruang gerak bagi warga etnis Tionghoa di Indonesia oleh presiden Soeharto menyebabkan kegiatan perdagangan dan bisnis secara umum menjadi satu - satunya pilihan berkarir, meskipun diskriminasi tersebut saat ini sudah tidak berlaku lagi sejak era pemerintahan presiden Abdurrahman Wahid. Adanya perbedaan kultur dan jejak historis diasumsikan dapat menimbulkan cara pandang yang berbeda pula dalam mempersiapkan calon suksesor bisnis keluarga. Untuk itu, peneliti akan menguji kemungkinan perbedaan cara pandang yang terjadi antara etnis Tionghoa dan Jawa di Indonesia dalam mempersiapkan suksesor bisnis keluarga.

## **2. TINJAUAN LITERATUR**

### **Bisnis Keluarga**

Bisnis keluarga merupakan usaha yang dibangun, dijalankan, dan dipimpin oleh beberapa anggota keluarga secara turun-temurun. Namun demikian, terdapat tantangan tersendiri untuk menjaga agar bisnis keluarga tersebut tetap dapat berjalan walaupun dipimpin oleh generasi – generasi selanjutnya. Menurut van der Merwe *et al.* (2009) dan Jiang dan Peng

(2011) ada beberapa aspek yang berperan dalam proses suksesi, yaitu harapan hidup anggota keluarga, impian, ambisi, hubungan antaranggota keluarga, perjuangan hidup masing –masing anggota keluarga.

Selanjutnya van der Merwe (2010) melakukan penelitian lanjutan dan menyatakan bahwa anggota keluarga senior, seperti orang tua juga memiliki peran yang besar dalam mempersiapkan generasi selanjutnya untuk dapat melanjutkan bisnis keluarga. Dengan demikian, ada beberapa aspek yang perlu untuk diperhatikan, yaitu kompetensi suksesor yang dipersepsikan, persiapan yang dilakukan oleh calon suksesor, partisipasi dari manajemen sebelumnya, dan realisasi.

### **Kompetensi yang Dipersepsikan**

Ketika anggota keluarga senior sudah memasuki usia yang tidak lagi produktif, rencana untuk melakukan suksesi harus sudah dipersiapkan. Namun memiliki rencana saja tidaklah cukup karena menurut Dyer (1986) dalam van der Merwe *et al.* (2010) calon suksesor yang berkompeten sangat perlu untuk dimiliki. Selain itu, agar proses peralihan kepemimpinan dapat terjadi dengan lancar dan efektif diperlukan tingkat penerimaan, kredibilitas, dan legitimasi calon suksesor dari anggota keluarga senior sehingga calon suksesor harus bekerja dengan keras untuk membuktikan hal tersebut (Ibrahim dan Ellis, 2004).

### **Persiapan dari Calon Suksesor**

Untuk mempersiapkan suksesor bisnis, anggota keluarga senior perlu untuk membekalinya dengan beberapa kemampuan dasar dalam berbisnis dan secara aktif untuk terus melibatkan suksesor dalam proses pengelolaan bisnis keluarga. Selain itu, Sonfield dan Lussier (2004) mengungkapkan bahwa anggota keluarga senior perlu untuk mengawasi proses pembelajaran yang dialami oleh suksesor setiap hari. Lalu, mereka memberikan tantangan, melakukan rotasi pekerjaan, dan memantau kinerja dari suksesor.

Lebih jauh lagi, Ibrahim dan Ellis (2004) menekankan pentingnya mempersiapkan suksesor sejak dini dan pada kesempatan pertama ketika calon suksesor mulai ikut menjalankan bisnis keluarga. Sebagai manajer muda, calon suksesor perlu untuk mendapatkan ragam pengalaman yang berbeda karena kesuksesan bisnis keluarga juga ditentukan melalui cara calon suksesor dalam menghadapi tantangan bisnis di masa yang akan datang (Cater and Justis, 2010).

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Chrismann *et al.* (1998) menunjukkan ada beberapa atribut yang diperlukan dalam mempersiapkan calon suksesor, yaitu

persyaratan kualifikasi akademis, pengalaman calon suksesor yang diperoleh dari pekerjaan di luar bisnis keluarga, adanya program pengembangan manajerial pada bisnis keluarga, adanya keinginan dari calon suksesor sendiri untuk berkembang, dan pengalaman di beberapa tingkat manajemen yang berbeda dalam bisnis keluarga.

### **Perbedaan Budaya**

Bjerke (2000) melalui penelitian membahas mengenai nilai-nilai budaya Tionghoa yang ditinjau dari aspek kekuasaan, sifat kekeluargaan, karakteristik relasi yang dibangun, harga diri, dan kemampuan untuk bertahan hidup. Ditinjau dari aspek kekuasaan, etnis Tionghoa tetap memegang teguh adat budayanya, baik di dalam maupun di luar Tiongkok, yaitu gaya manajemen yang cenderung terpusat dan bersifat otokratis pada satu pimpinan saja (Jogulu, 2010). Lebih jauh lagi Setyawan (2005) mengungkapkan bahwa sistem kepemimpinan yang terpusat tersebut justru menjadi kelemahan dalam hal mempersiapkan calon suksesor karena hubungan relasi bisnis dengan pimpinan bisnis keluarga tersebut menjadi sangat personal. Ada keraguan dari relasi bisnis apabila terjadi pergantian pemimpin maka kinerja bisnis keluarga tersebut menurun.

Selanjutnya, jika ditinjau dari sifat kekeluargaannya, etnis Tionghoa memiliki konsep keluarga yang luas walaupun tidak ada hubungan darah yang dekat. Misalnya bagi etnis Tionghoa di Indonesia salah satu alasan berkumpul ketika merayakan Imlek adalah untuk saling memberikan rasa aman karena mereka adalah kelompok pendatang. Hal ini tidak hanya terjadi di acara sosial saja, melainkan hingga pada urusan bisnis sehingga kecenderungan masyarakat etnis Tionghoa dalam memproteksi bisnisnya juga lebih tinggi (Setyawan, 2005).

Kegiatan berkumpul dengan keluarga dan teman juga sering dilakukan oleh masyarakat etnis Jawa, namun bukan dengan alasan untuk saling memberikan rasa aman. Hal ini dikarenakan secara populasi etnis Jawa lebih besar daripada masyarakat etnis Tionghoa di Indonesia. Menurut Suryadinata *et al.* (2003), etnis Jawa adalah etnis terbanyak di Indonesia dengan besaran 41,71 persen dari total populasi warga Indonesia sehingga budaya Jawa menjadi budaya yang dominan di Indonesia. Efferin dan Hopper (2007) dalam penelitiannya mengatakan bahwa budaya masyarakat Jawa menitikberatkan pada kedudukan hirarkis secara sosial, menekankan pentingnya berperilaku baik, dan mengutamakan terciptanya kerukunan. Lebih jauh lagi Efferin dan Hartono (2015) mengungkapkan dua nilai utama dalam budaya etnis Jawa, yaitu etika dan paham “Kebapakan” (*Bapakism*). Etika merupakan sekumpulan perilaku yang tepat untuk digunakan dalam pergaulan antara generasi muda dengan generasi yang lebih tua,

sedangkan paham “Kebapakan” adalah konsep hubungan paternalistik antara pimpinan dengan bawahan dalam bisnis keluarga (Rademakers, 1998).

Aspek lain yang tidak kalah penting dari etnis Jawa adalah konsep kerukunan yang dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi dalam bisnis keluarga dimana tidak ada tindakan dan pendapat yang berpotensi menyakiti perasaan anggota keluarga lainnya dalam bisnis keluarga tersebut (Karsono dan Suprpto, 2014). Secara umum, Koentjaraningrat (1985) dalam Effering dan Hartono (2015) mengungkapkan nilai - nilai penting yang wajib dimiliki oleh calon suksesor bisnis keluarga, yaitu mengutamakan musyawarah mufakat, gotong royong, kerukunan, saling menghormati, dan menghindari sikap egois.

### **Sistem Pengendalian Manajemen (*Management Control System*)**

Kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen merupakan dua hal yang tidak dapat dihilangkan dari bisnis keluarga. Menurut Efferin dan Hopper (2007), pengendalian manajemen adalah sebuah sistem dan aturan yang terdiri atas aspek sosial, budaya, politik, dan lingkungan ekonomi yang digunakan oleh manajemen untuk menyelaraskan perilaku karyawannya dengan tujuan organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut, Efferin dan Hartono (2015) menjelaskan bahwa proses pengendalian berfokus pada perilaku karyawan yang akan berujung pada kepatuhan karyawan terhadap perilaku yang dikehendaki.

Sebelumnya, studi yang dilakukan oleh Ansari *et al* (1991) dan Abernethy *et al* (2010) menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen pada dasarnya diterapkan bagi karyawan atau calon suksesor yang bukan berasal dari keluarga. Di sisi lain, sistem pengendalian lainnya yang bersifat lebih informal lebih ditunjukkan kepada karyawan yang masih memiliki ikatan keluarga karena adanya rasa percaya dan hubungan yang lebih personal.

Dengan adanya perbedaan budaya serta karakteristik antara etnis Jawa dan Tionghoa maka penelitian ini mengajukan hipotesis berikut untuk diuji.

**H1** : adanya perbedaan cara pandang yang terjadi antara masyarakat etnis Tionghoa dan Jawa dalam mempersiapkan calon suksesor dalam bisnis keluarga.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, dimana data diperoleh melalui kuesioner dengan skala Likert 5 pilihan jawaban. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah

pelaku usaha di Semarang yang harus memenuhi kriteria khusus, yaitu berasal dari etnis Tionghoa dan etnis Jawa. Dengan demikian, teknik penyampelan yang digunakan adalah *Snowball Sampling*. Jumlah sampel yang direncanakan akan digunakan dalam penelitian ini adalah 50 sampel secara keseluruhan.

Untuk membantu menginterpretasikan hasil kuesioner, peneliti menggunakan *software* SPSS versi 19 dengan metode uji U Mann Whitney pada tingkat signifikansi 5%. Sebelum melakukan uji beda, dilakukanlah uji validitas dan reliabilitas untuk alat ukur yang digunakan. Parameter yang digunakan untuk menguji tingkat validitas adalah apabila nilai *corrected to total item* lebih besar dari r tabel, sedangkan untuk menguji tingkat reliabilitasnya, peneliti menggunakan parameter *Cronbach's Alpha* pada derajat signifikansi 0,5. Butir pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner adalah sebagai berikut.

**Tabel 1. Butir Kuesioner dari Aspek Kompetensi Calon Suksesor**

No.	Aspect	Item
1	Kompetensi1	Calon suksesor memiliki keahlian yang diperlukan agar pekerjaannya lancar
2	Kompetensi2	Calon suksesor memiliki pengalaman dari luar bisnis, yang relevan baginya agar bisa menolongnya dala meneruskan bisnis keluarga
3	Kompetensi3	Calon suksesor memiliki kemampuan untuk menerapkan strategi bisnis yang tepat bagi bisnis keluarga
4	Kompetensi4	Calon suksesor mendapatkan pelatihan yang cukup untuk menunjang Pekerjaannya
5	Kompetensi5	Calon suksesor memiliki pengetahuan dan pengalaman yang memadai untuk dapat menjalankan pekerjaannya.
6	Kompetensi6	Pemimpin bisnis keluarga menganggap bahwa calon suksesor mampu untuk melanjutkan bisnis keluarga.

*Sumber: van der Merwe, 2010*

**Tabel 2. Butir Kuessioer dari Aspek Persiapan Calon Suksesor**

No	Aspect	Item
7	Persiapan1	Anggota keluarga senior mendorong calon suksesor untuk mengikuti seminardan pelatihan pelatihan bisnis
8	Persiapan2	Calon suksesor memiliki kualifikasi akademis yang cukup agar bisnis keluarga bisa berjalan dengan baik
9	Persiapan3	Calon suksesor mengetahui keahlian, pengetahuan dan pengalaman yang diperlukan untuk bisa memimpin bisnis keluarga
10	Persiapan4	Ada dorongan yang positif dari anggota keluarga lainnya untuk calon suksesor
11	Persiapan5	Calon suksesor telah memiliki pengalaman yang cukup dari semua bidang yang ada pada bisnis keluarga
12	Persiapan6	Terdapat rencana pengembangan kepemimpinan dari anggota keluarga senior kepada calon suksesor

*Sumber : van der Merwe, 2010*

**Tabel 3. Butir Kuesioner dari Aspek Partisipasi Anggota Senior Keluarga**

No	Aspect	Item
13	Partisipasi1	Anggota keluarga senior bersedia mendengarkan dan mempertimbangkannya ide bisnis dari calon suksesor
14	Partisipasi2	Anggota senior keluarga melibatkan calon suksesor dalam setiap pertemuan dengan pihak penyuplai, distributor dan konsumen langsung.
15	Partisipasi3	Anggota senior keluarga bersedia untuk mendelegasikan tugas penting kepada calon suksesor
16	Partisipasi4	Anggota senior keluarga mendorong dan melibatkan calon suksesor untuk mengambil keputusan penting
17	partisipasi5	Anggota senior keluarga mendorong calon suksesor untuk mengemukakan pendapat apabila tidak menyukai keputusan dari anggota keluarga lainnya
18	Partisipasi6	Calon suksesor diberi keleluasaan untuk berkonsultasi sebelum mengambil keputusan.

Sumber : van der Merwe, 2010

**Tabel 4. Butir Kuesioner dari Aspek Realisasi Potensi Calon Suksesor**

No	Aspect	Item
19	Realisasi1	Bisnis keluarga memberikan kesempatan yang luas bagi calon suksesor untuk tumbuh dan berkembang
20	Realisasi2	Bisnis keluarga memberikan kesempatan bagi calon suksesor dalam menggunakan keahlian dan kemampuan yang dimilikinya
21	Realisasi3	Calon suksesor mampu untuk merealisasikan keahliannya dalam bisnis Keluarga
22	Realisasi4	Bisnis keluarga memberikan kesempatan bagi calon suksesor untuk memenuhi target karir dan pencapaian pribadinya.

Sumber : van der Merwe, 2010

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk mendapatkan hasil yang berimbang maka peneliti berusaha untuk tetap mendapatkan komposisi sampel yang berimbang antara pelaku usaha yang beretnis Jawa dengan yang berasal dari etnis Tionghoa sehingga kuesioner yang kembali memiliki *response rate* sebesar 100%. Sebelum menyebarkan kuesioner, peneliti melakukan uji reliabilitas dan validitas untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan sudah tepat. Hasil uji reliabilitas dan validitas secara berurutan ditunjukkan melalui Tabel 5 dan Tabel 6 di bawah ini. 0,24

**Tabel. 5. Hasil Uji Reliabilitas**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,918	0,912	14

Sumber: Data olahan, 2020

**Tabel 6. Hasil Uji Validitas**

	<b>Corrected Item-Total Correlation</b>	<b>Squared Multiple Correlation</b>	<b>Cronbach's Alpha if Item Deleted</b>
Comp2	0,824	,986	,906
Comp5	0,885	,892	,902
Comp6	0,520	,455	,917
Prep1	0,867	,852	,903
Prep2	0,327	,408	,921
Prep5	0,930	,921	,900
Prep6	0,835	,986	,906
Part2	0,315	,549	,921
Part3	0,886	,856	,902
Part4	0,591	,503	,915
Part5	0,458	,403	,918
Part6	0,560	,593	,916
Real1	0,422	,412	,919
Real4	0,482	,583	,918

*Sumber: Data olahan, 2020*

Berdasarkan parameter yang digunakan maka alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel karena memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih dari 0,5 dan juga dinyatakan valid karena memiliki nilai *Corrected Item – Total Correlation* lebih dari 0,23.

Selanjutnya, berdasarkan hasil uji U Mann Whitney, ternyata ada perbedaan cara pandang antara pelaku usaha yang berasal dari etnis Tionghoa dengan pelaku usaha yang berasal dari etnis Jawa dalam mempersiapkan calon suksesor bisnis keluarga mereka. Hasil uji tersebut ditampilkan pada Tabel 7 di bawah ini.

**Tabel 7. Hasil Uji U Mann Whitney**

<b>Test</b>	
Mann-Whitney U	,000
Wilcoxon W	325,000
Z	-6,073
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

*Sumber: Data olahan, 2020*

## **Pembahasan**

Untuk melihat dimana letak perbedaan etnis Tionghoa dan etnis Jawa dalam mempersiapkan suksesor bisnis keluarga maka peneliti akan memaparkan hasil kuesioner ditinjau dari masing – masing aspek, yaitu aspek kompetensi calon suksesor, persiapan

yang dilakukan oleh anggota senior keluarga, partisipasi dari calon suksesor, dan realisasinya.

**Tabel 8. Perbandingan Mean Rank dari Aspek Kompetensi Calon Suksesor**

No	Aspect	Item	Tionghoa	Jawa
2	Kompetensi 2	Calon suksesor memiliki pengalaman dari luar bisnis, yang relevan baginya agar bisa menolongnya dala meneruskan bisnis keluarga	4,56	2,08
5	Kompetensi 5	Calon suksesor memiliki pengetahuan dan pengalaman yang memadai untuk dapat menjalankan pekerjaannya.	4,44	2,24
6	Kompetensi 6	Pemimpn bisnis keluarga menganggap bahwa calon suksesor mampu untuk melanjutkan bisnis keluarga.	4,52	4

Sumber : Data olahan, 2020

Tabel 8 di atas menunjukkan bahwa calon suksesor bisnis keluarga dari etnis Tionghoa cenderung lebih memiliki pengetahuan dan pengalaman yang relevan yang diperoleh dari luar bisnis keluarga bila dibandingkan dengan calon suksesor dari etnis Jawa. Hal tersebut dapat terjadi karena calon suksesor dari etnis Tionghoa, sebelum memutuskan bergabung dan ikut mengembangkan bisnis keluarganya, mereka telah mencoba untuk membangun bisnis bersama teman – temannya. Dengan demikian, banyak pengalaman yang telah mereka dapatkan sebelum pada akhirnya ikut membesarkan bisnis keluarga.

Hal yang berbeda mungkin saja terjadi pada calon suksesor dari etnis Jawa yang memang sebagian besar masih berorientasi karir pada karyawan dan pegawai negeri sipil. Meskipun demikian, masing – masing pemilik usaha yakin bahwa calon suksesr bisnis keluarga mereka mampu untuk melanjutkan bisnis keluarganya. Selanjutnya, Tabel 9 di bawah ini menunjukkan perbandingan nilai *Mean Rank* dari aspek persiapan yang dilakukan.

**Tabel 9. Perbandingan Mean Rank dari Aspek Persiapan terhadap Calon Suksesor**

No	Aspect	Item	Tionghoa	Jawa
7	Persiapan1	Anggota keluarga senior mendorong calon suksesor untuk mengikuti seminar dan pelatihan pelatihan bisnis	4,12	1,92
8	Persiapan2	Calon suksesor memiliki kualifikasi akademis yang cukup agar bisnis keluarga bisa berjalan dengan baik	4,56	4,2
11	Persiapan5	Calon suksesor telah memiliki pengalaman yang cukup dari semua bidang yang ada pada bisnis keluarga	4,44	2,04
12	Persiapan6	Terdapat rencana pengembangan kepemimpinan dari anggota keluarga senior kepada calon suksesor	4,56	2,08

Sumber: Data olahan, 2020

Berdasarkan Tabel 9 di atas, letak perbedaan yang tampak jelas adalah tidak

adanya dorongan dari anggota senior keluarga bagi calon suksesor untuk mengikuti berbagai seminar dan pelatihan – pelatihan bisnis. Menurut pandangan para pelaku usaha yang beretnis Tionghoa, pendidikan formal yang didapatkan dari lembaga pendidikan formal belumlah cukup. Dengan demikian, diperlukan adanya pelatihan – pelatihan yang lebih bersifat praktis dan spesifik pada bidang tertentu agar calon suksesor sungguh – sungguh memiliki bekal pengetahuan, keahlian, dan sikap yang diperlukan untuk menjalankan bisnis. Hal yang berbeda ditunjukkan dari para pelaku usaha yang beretnis Jawa yang memandang semua bekal keilmuan, keahlian, dan perilaku sudah diberikan secara lengkap oleh lembaga pendidikan formal sehingga mengikuti seminar atau pelatihan dipandang sebagai hal yang kurang efisien.

Lebih jauh lagi, ternyata para pelaku usaha dari etnis Jawa tidak memandang pentingnya memberikan program pengembangan kepemimpinan bagi calon suksesor bisnis keluarganya. Calon suksesor diharapkan dapat mempelajari dan mencontoh semua *best practice* yang pernah dilakukan oleh pemimpin bisnis keluarga. Hal demikian tidak terjadi pada calon suksesor yang beretnis Tionghoa yang lebih terstruktur memiliki rencana jangka panjang untuk mengembangkan pola kepemimpinan yang lebih sesuai dengan karakteristik calon suksesor sendiri. Meskipun demikian, *role model* tetap bersumber pada anggota senior keluarga.

Dari aspek partisipasi, perbedaan antara pelaku usaha dari kedua etnis tersebut hanya tampak pada pendelegasian tugas- tugas penting dari anggota senior keluarga terhadap calon suksesornya. Hal tersebut disajikan pada Tabel 10 di bawah ini.

**Tabel 10. Perbandingan Mean Rank dari Aspek Partisipasi Anggota Senior Keluarga**

No	Aspect	Item	Tionghoa	Jawa
14	Partisipasi 2	Anggota senior keluarga melibatkan calon suksesor dalam setiap pertemuan dengan pihak penyuplai, distributor dan konsumen langsung.	4,64	4,12
15	Partisipasi 3	Anggota senior keluarga bersedia untuk mendelegasikan tugas penting kepada calon suksesor	4,32	2,04
16	Partisipasi 4	Anggota senior keluarga mendorong dan melibatkan calon suksesor untuk mengambil keputusan penting	4,48	3,84
17	Partisipasi 5	Anggota senior keluarga mendorong calon suksesor untuk mengemukakan pendapat apabila tidak menyukai keputusan dari anggota keluarga lainnya	4,36	3,96
18	Partisipasi 6	Calon suksesor diberi keleluasaan untuk berkonsultasi sebelum mengambil keputusan.	4,52	4

Sumber: Data olahan, 2020

Meskipun anggota senior keluarga dari etnis Tionghoa dan etnis Jawa sama – sama melibatkan calon suksesor dalam setiap pertemuan dengan mitra bisnis, ternyata dalam hal pelimpahan wewenang dan delegasi, kedua etnis tersebut memiliki pandangan yang

berbeda. Bagi pelaku usaha dari etnis Jawa, pendelegasian tugas penting belum perlu dilakukan karena pimpinan bisnis keluarga masih menjadi pengambil keputusan yang utama. Oleh karena itu, keputusan – keputusan penting hanya boleh dilakukan oleh pimpinan bisnis keluarga tersebut.

Hal yang berbeda terjadi pada pelaku usaha dari etnis Tionghoa. Pada etnis Tionghoa hal tersebut dipandang perlu mengingat peran serta yang aktif dan langsung dari calon suksesor dalam bisnis keluarga mereka. Dengan keikutsertaan secara langsung dalam menjalankan tugas penting, calon suksesor juga belajar untuk semakin bertanggung jawab atas tindakannya sendiri yang dapat memberikan dampak langsung pada bisnis keluarga.

Hal unik lainnya adalah rata – rata jawaban yang diberikan oleh para pelaku usaha dari etnis Jawa mengenai pemberian kesempatan bagi calon suksesor untuk mengemukakan pendapatnya adalah 3,96 yang berarti ada keragu – raguan dari para anggota senior keluarga untuk membebaskan calon suksesor dalam memberikan pendapat.

Bagi masyarakat Jawa, kepatuhan kepada pimpinan merupakan bentuk dari loyalitas terhadap keluarga sehingga ketidaksesuaian pendapat dan cara berpikir sebisa mungkin harus dihindari. Meskipun demikian, model pengelolaan bisnis keluarga yang modern saat ini mewajibkan adanya ruang diskusi dan elaborasi atas pendapat – pendapat yang saling bertentangan sehingga calon suksesor pun masih diberikan kesempatan untuk berkonsultasi dengan para anggota senior keluarga sebelum mengambil keputusan.

## **5. SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN**

### **Simpulan**

Simpulan penelitian ini adalah hipotesis dapat diterima bahwa adanya perbedaan cara pandang yang terjadi antara masyarakat etnis Tionghoa dan Jawa dalam mempersiapkan calon suksesor dalam bisnis keluarga. Secara garis besar perbedaan tersebut terletak pada kesediaan masing masing etnis untuk mendelegasikan tugas yang penting, lalu adanya perbedaan pengalaman di luar bidang bisnis yang masih relevan, adanya perbedaan rencana pengembangan kepemimpinan, dan perbedaan dorongan yang diberikan oleh masing – masing anggota senior keluarga untuk mengikutsertakan calon suksesor dalam kegiatan seminar dan pelatihan.

### **Implikasi**

Perbedaan cara pandang dalam mempersiapkan calon suksesor bisnis keluarga

bukanlah menjadi hal yang perlu diperdebatkan. Masing – masing etnis tentu memiliki latar belakang budaya yang berbeda yang menyebabkan terjadinya perbedaan pandangan dalam membekali calon suksesor dengan kompetensi yang diperlukan dan persiapan yang diperlukan tingkat keterlibatan anggota senior keluarga. Dengan adanya penelitian ini tidak berarti bahwa kemampuan berbisnis salah satu etnis mengungguli etnis lainnya. Perbedaan cara pandang masing – masing etnis dapat memberikan wawasan dan *role model* yang bisa dipelajari oleh masing – masing pimpinan bisnis keluarga.

### Saran

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah lokasi sampel penelitian yang hanya bersumber dari kota Semarang saja sehingga kekuatan generalisasi dari hasil penelitian ini belum bisa maksimal. Dengan demikian, diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan sampel dari beberapa kota agar kekuatan generalisasi dari hasil penelitian menjadi lebih besar.

### DAFTAR RUJUKAN

- Abernethy, M.A., Bouwens, J., dan van Lent, I. (2010). Leadership and Control System Design. *Management Accounting Research*, Vol. 21(1), pp. 2-16.
- Arisari, S.I., dan Bell, D.J. (1991). Symbolism Collectivism and Rationality in Organisational Control. *Accounting Auditing and Accountability Journal*, Vol. 4(2), pp. 4-27.
- Bjerke, B.V. (2000). A Typified, Culture – based, Interpretation of Management of SME in Southeast Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol 17, pp. 103-132.
- Chrismann, J. J., Chua, J.H., dan Sharma, P. (1998). Important Attributes of Successor in Family Business: an Exploratory Study. *Family Business Review*, Vol. 12(1), pp. 19 – 34.
- Cutter, J.J., dan Justis, R.T. (2010). The Development and Implementation of Shared Leadership in Multi-Generational Family Firm. *Management Research Review*, Vol. 33(6), pp 563 – 585.
- Efferin, S., dan Hartono, M.S. (2015). Management Control and Leadership Style in Family Business: an Indonesian Case Study. *Journal of Accounting and Organizational Change*, Vol. 11(1), pp. 130 – 159.
- Efferin, S., dan Hopper, T. (2007). Management Control, Culture and Ethnicity in a Chinese Indonesian Company. *Accounting, Organization and Society*, Vol. 32, pp. 223 – 262.

- Emsan. (2011). *Rahasia Bisnis Orang Cina, Arab, dan India*. Yogyakarta : Penerbit DIVA Press.
- Ibrahim, A.B., dan Ellis, W.H. (2004). *Family Business Management Concept and Practice*. Duburque : Kendall / Hunt.
- Jiang, Y., dan Peng, M.W. (2011). Are Family Ownership and Control in Large Firms Good Bad or Irrelevant? *Asia Pasific Journal of Management*, Vol. 28 (1), pp 15-39
- Jogulu, U. (2010). Culturally – linked Leadership Style. *Leadership and Organization Development Journal* , Vol. 31(8), pp. 705-719.
- Karsono, M.F., dan Suprpto, W.(2014). The Downfall of Chinese Family Business in East Java Indonesia. *International Journal of Academic Research*, Vol 6(6),p. 298 – 304.
- Lee, J., dan Li, H. (2009). *Wealth Doesn't Last 3 Generation: How Family Business can Maintain Prosperity*. Singapura : Penerbit World Scientifi Pubishing.
- Rademakers, M.F.I. (1998). Market Organization in Indonesia: Javanese and Chinese Family Business in the Jamu Industry. *Organization Studies*, Vol. 19(6), pp. 1005 – 1027.
- Setyawan, S. (2005). Konteks Budaya Etnis Tionghoa dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Benefit*, Vol. 9(2), pp. 164 – 170.
- Suryadinata, L., Arifin, E.N., dan Ananta, A. (2003). *Penduduk Indonesia: Etnis dan Agama dalam Era Perubahan Politik*. Jakarta : Penerbit LP3ES.
- Susanto, A.B., dan Susanto, P. (2013). *Dragon Network : Inside Stories of The Most Successful Chinese Family Business*. Singapura : Penerbit John Wiley and Son.
- Sutanto, O., dan Nurrachman, N. (2018). Makna Kewirusahaan pada Etnis Jawa, Minang, dan Tionghoa: Sebuah Studi Representasi Sosial. *Jurnal Psikologi Ulayat*, Vol. 5(1), pp. 86 – 108.
- Sonfield, M.C., dan Lussier, R.N. (2004). First, Second and Third Generation Family Firms: A Comparison. *Family Business Review*, Vol. 17(3), pp. 189 – 202.
- Vidyatmoko, D., dan Rosadi, A.H.Y. (2015). Faktor Utama Kesuksesan Wirausaha di Industri Pangan. *Jurnal Manajemen Teknologi*, Vol. 14(1), pp. 47 – 65.
- Van der Merwe, S.P., Venter, E., dan Ellis, S.M. (2009). An Exploratory Study of Some of the Determinants of Management Succession in Family Business. *Management Dynamics*, Vol 18(4), pp. 2 – 17.
- Van der Merwe, S.P. (2010). An Assessment of the Determinants of Successor Development in Family Business. *Acta Comercii*, pp. 120 – 136.
- Widyahartono, B. (1988). *Kongsi dan Spekulasi Jaringan Kerja Bisnis Cina*. Jakarta: Penerbit Pustaka Utama Grafiti