

# PERENCANAAN SUKSESI DAN *BUSINESS PERFORMANCE* PADA *BUSINESS FAMILY* DI RUMAH MAKAN WILAYAH KOTA JEMBER

Nandini Hafiya Rikza, Maheni Ika Sari, Pawestri Winahayu  
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Jember

Jl. Karimata No. 63 Jember 68121 Telepon: 082231024349

Email:

[Nandini.hafiya@gmail.com](mailto:Nandini.hafiya@gmail.com)

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah perencanaan suksesi sudah diterapkan dan mengidentifikasi *business performance* yang ada di *family business* rumah makan di wilayah kota Jember. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan metode wawancara dan menyebarkan kuesioner pada anggota keluarga. Sedangkan penentuan narasumber dilakukan dengan metode *purposive sampling* yang kemudian hasil dari kuesioner diuraikan secara deskriptif. Hasil studi menyatakan bahwa perencanaan suksesi dalam *family business* rumah makan di wilayah kota Jember sudah diterapkan bahkan ada yang sudah melakukan suksesi di generasi ketiga. Hasil studi selanjutnya, menunjukkan bahwa *business performance* yang ada di rumah makan sudah dapat dikatakan baik karena dapat mempertahankan *family business* sampai di generasi ketiga.

**Kata Kunci :** Perencanaan Suksesi, *Business Performance*, *Family Business*

## ABSTRACT

*This study was conducted aims to determine whether succession planning has been implemented and identify business performance in the family business of restaurants in the city of Jember. The data collection techniques using interviews method and questionnaires to family members. While, the sampling technique using purposive sampling method and the result of the questionnaire are described by descriptive method. The result show that succession planning in a family business of restaurants in the city of Jember it is already done even some have done succession until the third generation. Next result, show that the business performance in a restaurant can be said to be good because it can maintain the family business up to the third generation.*

**Keyword :** *Succession Planning*, *Business Performance*, *Family Business*

## 1. PENDAHULUAN

### a. Latar Belakang

Saat ini perusahaan keluarga menjadi salah satu perbincangan menarik di kalangan pebisnis. Banyak perusahaan keluarga yang terdapat di dunia maupun di Indonesia, sehingga perusahaan keluarga merupakan faktor yang sangat penting bagi perekonomian di dunia. Perusahaan keluarga adalah suatu bisnis yang akan diturunkan pada generasi selanjutnya dalam keluarga dimana pihak keluarga akan mengelola dan mengontrol bisnis tersebut (Lorna, 2011). *Family business are reckoned as one of the engines of the post-industrial growth process since they are credited for nurturing across generations entrepreneurial talent, a sense of loyalty to business success, long-term strategic commitment and corporate independence (Poutzioruis, 2001).*

Poza (2010) mengatakan bahwa 80-90% bisnis di dunia merupakan usaha keluarga. Seperti halnya dalam perkiraan konservatif yang dilakukan dalam penelitian Massachusetts Mutual life Insurance Company dan yang dilakukan Arthur Andersen & Co. (1995) menyatakan bahwa *between 65 and 80% of all the enterprises in the entire world are family owned or are managed by family members (Gersick et al., 1997)*. Astrachman dan Shanker (2003) *consider that family enterprises represent the greatest wealth in the United States comprising a range between 80 and 90%*. Di Indonesia sendiri sebagai negara berkembang, saat ini memiliki 195.000 perusahaan dimana 95% dari jumlah tersebut adalah perusahaan keluarga (Susanto, 2013). Hal tersebut mengindikasikan bahwa perusahaan keluarga memiliki peran besar dalam perekonomian baik di Indonesia maupun di dunia.

Pada umumnya dalam sebuah perusahaan keluarga, peran keluarga menempati posisi strategis khususnya dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Pernyataan ini di dukung oleh teori Donnelley (2002) mengatakan bahwa suatu organisasi dikatakan sebuah perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga tersebut dan memiliki pengaruh terhadap kebijakan perusahaan (Marpa, 2012, p.4). Sebagai bisnis yang dimiliki dan dikendalikan oleh keluarga pasti tidak luput dari ragam persoalan yang kadang-kadang sulit dipecahkan. Misalnya, adanya *distrust* atau ketidakpercayaan di antara sesama anggota keluarga, konflik dalam pengambilan keputusan, isu putra mahkota (penerus tahta di perusahaan), perbedaan pola pikir manajerial antara generasi pertama dan generasi berikutnya, dan sebagainya. Akibatnya tidak jarang bisnis keluarga mengalami kemerosotan, bahkan terpaksa tutup akibat konflik yang berkepanjangan di internal keluarga.

Suksesi itu sendiri proses seumur hidup dalam keseluruhan proses bisnis untuk mempersiapkan pengalihan kekuasaan (Aronoff, 2003). Suksesi generasi pertama dimana pendiri perusahaan keluarga sudah merasa tidak kuat lagi memegang kendali perusahaan, biasanya karena faktor usia, merasa bahwa para suksesor kurang siap. Sementara itu bagi generasi kedua terdapat permasalahan lain sehubungan dengan suksesi, yaitu pada umumnya pemimpin perusahaan merasa sulit memutuskan dalam memilih pengganti. Pertimbangan loyalitas dan kedekatan emosional antara suksesor menjadi masalah yang sulit dipecahkan (Baer, 2007) dan bila perusahaan keluarga telah mencapai generasi ketiga terdapat pergeseran permasalahan yaitu apakah memilih suksesor dari dalam anggota keluarga (Kellermans, et al., 2008) ataukah dari luar dengan pertimbangan profesionalisme (Hall, 2008) tingkat pendidikan (Royer, 2008) kecakapan pengelolaan usaha. Ketika terjadi permasalahan suksesi di perusahaan keluarga generasi keempat, kebanyakan permasalahan suksesi disebabkan oleh karyawan sehubungan dengan budaya perusahaan.

Meskipun ada banyak penelitian yang berhubungan dengan suksesi, tetapi penekanan ada pada persiapan ahli waris yang menjadi aspek terpenting dari proses suksesi (Sardesमुख, 2008 dalam Buang; Ganefri; Sidek, 2013) dalam seluruh proses suksesi, untuk mencapai bimbingan yang efektif, pada tahap

awal pemilik harus berkonsultasi (Wang et al., 2004), ketika bisnis masih dalam kontrol (Jasani, 2002). Hal ini dikarenakan kunci efektivitas suksesi adalah mendapatkan bimbingan yang optimal pada waktu yang tepat dari orang tua mereka (Carlock, 2010).

Dalam perencanaan suksesi, yang tidak kalah penting yaitu pemilihan suksesor. Suksesor adalah orang yang di pilih oleh generasi pertama yang di percaya mampu meneruskan dan mengembangkan perusahaan keluarga yang sudah didirikan oleh generasi pertama. Pemilihan suksesor tidak boleh sembarangan dalam memilih, generasi pertama harus membuat beberapa kriteria dalam pemilihan agar mendapatkan suksesor yang berkualitas. Pendidikan dan pengalaman dalam suksesor sangatlah diperlukan, karena dalam menjalankan perusahaan sangatlah membutuhkan pengetahuan dan pengalaman, selain itu juga suksesor haruslah mendapat pelatihan atau mentoring dari generasi pertama. Marpha (2010) dalam penelitiannya menemukan karakteristik suksesor memberikan pengaruh terhadap keberhasilan perusahaan keluarga. Karakteristik suksesor juga ditentukan oleh tingkat hubungan yang terjadi dalam keluarga yang dianut (Lee, 2006).

Melihat pentingnya perencanaan suksesi pada suatu bisnis keluarga, peneliti ingin melakukan penelitian tentang perencanaan suksesi pada suatu bisnis keluarga rumah makan yang ada di wilayah kota Jember yang telah melakukan suksesi ataupun yang akan melakukan suksesi pada usahanya. Karena dalam perencanaan suksesi semua strategi dan teknis yang ada di dalam *family business* tersebut akan ikut berubah yang nantinya berdampak pada lancar dan tidaknya suatu *business performance* di rumah makan tersebut. Karena biasanya perencanaan suksesi identik dengan sebuah *family business* yang besar, seperti perusahaan-perusahaan besar yang sudah berdiri puluhan tahun dan menjadi pendukung perekonomian suatu negara. Maka dari itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang perencanaan suksesi yang terjadi bukan di suatu perusahaan melainkan pada suatu rumah makan yang di kelola oleh anggota keluarga dan peneliti juga ingin mengetahui bagaimana *business performance* yang terjadi di suatu *family business* rumah makan di wilayah kota Jember.

## **b. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, serta penelitian terdahulu yang menjadi rujukan dalam penelitian ini diantaranya yang dilakukan oleh Kamener dan Putri (2017) tentang analisis keberhasilan suksesi perusahaan keluarga di kota Padang. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Martini tentang perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga di kota Denpasar. Serta penelitian yang dilakukan Arthadian dan Ardianti (2014) tentang keterlibatan anggota keluarga dalam *family business* dan hubungan terhadap kinerja bisnis (studi pada perusahaan sektor makanan dan minuman di Surabaya dan Sidoarjo). Untuk memastikan keberlanjutan perusahaan jangka panjang membutuhkan *Succession Plan* yang matang dengan melibatkan sejumlah komponen di perusahaan keluarga dan berusaha dicapai dengan tingkat kesadaran dan ketekunan yang sangat tinggi (Filser, M., K., S. & Ma'rk, S. 2013). Dari penelitian terdahulu tentang perencanaan suksesi dan *business performance* pada *family business*, sehingga dapat dibuat rumusan masalah pada studi ini yaitu bagaimana perencanaan suksesi dan *business performance* pada *family business* Rumah Makan di wilayah kota Jember?

## **c. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini untuk mengetahui perencanaan suksesi yang terjadi pada suatu *family business* rumah makan dan *business performance* di rumah makan yang ada di wilayah kota Jember.

#### d. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan juga sebagai bahan referensi penelitian selanjutnya serta dapat berguna bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya tentang perencanaan suksesi dan *business performance* pada *family business* rumah makan wilayah kota Jember.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### a. Teori Perencanaan Suksesi, *Business Performance*, dan *Family Business*

Pengertian suksesi adalah proses seumur hidup dalam keseluruhan proses bisnis untuk mempersiapkan pengalihan kekuasaan dan control dari generasi ke generasi (Aronof, 2003). Menurut Baur (2014), model suksesi yang efektif terdiri dari 4 komponen, yaitu sebagai berikut:

1. *Personality System*
2. *Family System*
3. *Ownership System*
4. *Management System*

Susanto (2007) mengungkapkan beberapa kriteria yang dibutuhkan untuk memilih calon suksesor untuk bisa menjadi pemimpin perusahaan. Pemilihan kriteria ini di kelompokkan menjadi ACE MAN (*Acceptable, Charismatic, Energetic, Managing, Achieving, Networking*).

Miller et al., (2004) mengatakan ada beberapa tahap yang perlu dilakukan untuk mengembangkan calon suksesor, yaitu melalui program pendidikan formal, program pelatihan, transfer pengetahuan dan pengalaman kerja di luar perusahaan.

Menurut Susanto (2007) rencana suksesi yang paling efektif yaitu dengan melibatkan calon suksesor dalam perusahaan termasuk dalam proses pengambilan keputusan serta menggunakan kesempatan atau peluang yang ada. Dengan demikian melibatkan calon suksesor dalam aktifitas perusahaan diharapkan calon suksesor memiliki pengalaman dalam mengelola suatu perusahaan di masa yang akan datang.

Kinerja merupakan capaian atau hasil akhir dari suatu proses dan sistem manajemen. Fairouz, et al (2010) menyatakan bahwa kinerja bisnis telah dilaporkan sebagai hasil dari tujuan-tujuan organisasi yang dicapai melalui efektivitas strategi dan teknik.

*Dynamic Multidimensional Performance* menjadi alat ukur yang berorientasi kedepan yang akan melengkapi *Balance Scorecard* dan *Succes Dimensions*. *Dynamic Multi-dimensional Performance Model* ini memiliki 5 dimensi menurut Maltzs (2003), yaitu:

1. *Financial Performance*
2. *Market/Customer Performance*
3. *Process Performance*
4. *People Development Performance*
5. *Future Performance*

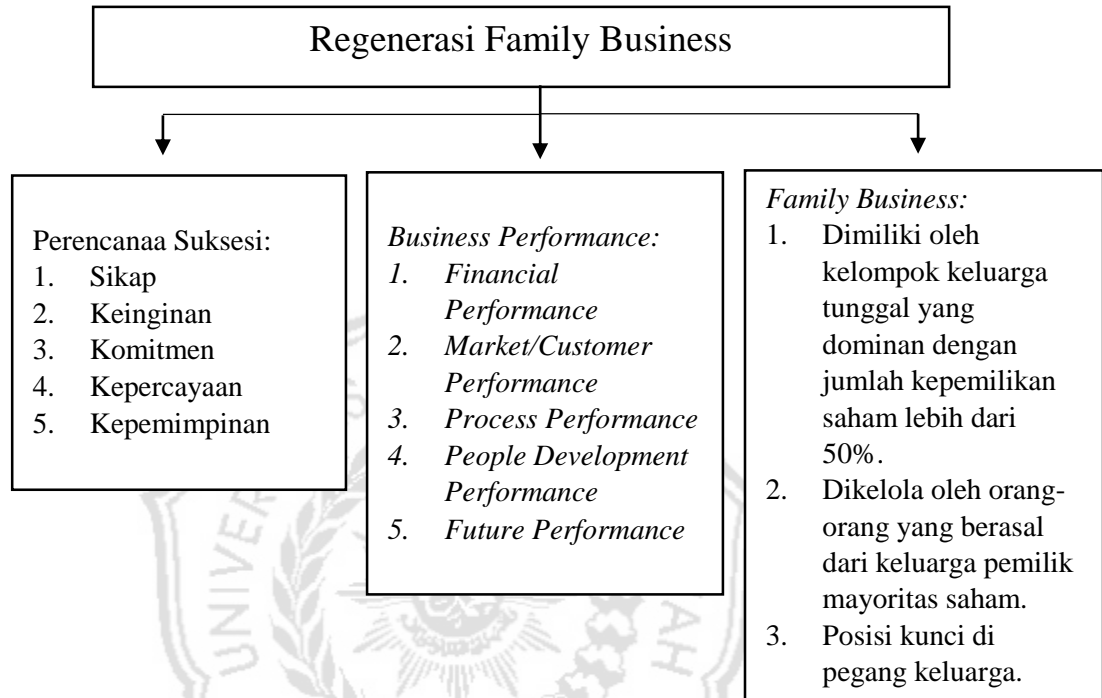
Perusahaan keluarga dilakukan oleh pemilik bisnis dengan berbagai tujuan yang mana salah satunya adalah menjamin kualitas hidup anggota keluarga tersebut. Menurut Nurwanto (2013) perusahaan keluarga adalah perusahaan yang terdapat paling sedikit dua generasi yang terlibat di dalam kegiatan produksi dan generasi kedua dapat mempengaruhi kebijakan perusahaan.

Karakteristik perusahaan keluarga menurut Westhead (1997), yaitu:

1. Dimiliki oleh kelompok keluarga tunggal yang dominan dengan jumlah kepemilikan saham lebih dari 50%
2. Dikelola oleh orang-orang yang berasal dari keluarga pemilik mayoritas saham.

3. Posisi kunci dipegang keluarga.
4. Keuangan perusahaan cenderung berbaur dengan keuangan keluarga.
5. Tidak adanya mekanisme pertanggung jawaban yang ketat
6. Motivasi kerja tinggi
7. Tidak adanya kekhususnya dalam manajemen.

**b. Kerangka Konseptual**



**3. METODE PENELITIAN**

**a. Devinisi Operasional Variabel dan Pengukurannya**

Variabel yang digunakan yaitu perencanaan suksesi, *business performance*, dan *family business*. Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif statistik dengan menguraikan jawaban dari kuesioner yang telah diisi oleh responden. Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan menggunakan metode survey atau wawancara langsung kepada obyek penelitian dan menggunakan data primer dan data sekunder.

**b. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh rumah makan yang ada di wilayah kota Jember, menurut map @2019 terdapat 131 rumah makan yang ada di wilayah kota Jember. teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kategori rumah makan yang sudah melegenda di wilayah kota Jember. Sampel dalam penelitian ini adalah Rumah Makan Gudeg Lumintu, Rumah Makan Bromo, Rumah Makan Bu Darum, dan Rumah Makan Lestari. Terdapat 100 responden dalam penelitian ini, diantaranya pemilik rumah makan dan seluruh anggota keluarga dari setiap rumah makan. Setiap rumah makan diberikan 20 kuesioner kecuali Rumah Makan Gudeg Lumintu yang memiliki jumlah anggota keluarga paling banyak sehingga peneliti memberikan 50 kuesioner dan Rumah Makan Bromo yang memiliki anggota keluarga paling sedikit sehingga peneliti hanya memberi 10 kuesioner. Untuk Rumah Makan Lestari dan Rumah Makan Bu Darum peneliti memberikan 20 kuesioner.

### c. Metode Analisis Data

Penelitian ini akan menganalisis tentang perencanaan suksesi dan *business performance* pada *family business* di rumah makan wilayah kota Jember. Berdasarkan jenis data dan analisisnya, penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif kuantitatif. Analisis yang digunakan dalam melihat dan menganalisis data yang ada peneliti menggunakan teknik analisis wawancara mendalam dan teknik analisis statistik deskriptif.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

*Family business* yang menjadi objek penelitian merupakan *family business* yang bergerak di bidang kuliner rumah makan dan termasuk ke dalam rumah makan yang tertua di wilayah kota Jember. Rumah makan yang menjadi objek penelitian bertempat di sekitaran bagian Jember kota. Pada penelitian ini menggunakan kuesioner yang diberikan khusus untuk pemilik dan anggota keluarga dari *family business* rumah makan tersebut dan responden pada penelitian ini berjumlah 100 responden.

### 4.1 Deskripsi Penelitian Variabel Perencanaan Suksesi Pada *Family Business* Rumah Makan di Wilayah Kota Jember ( $X_1$ )

Pada variabel Perencanaan Suksesi ( $X_1$ ) terdapat lima indikator, antara lain: Sikap ( $X_{1.1}$ ), keinginan ( $X_{1.2}$ ), komitmen ( $X_{1.3}$ ), kepercayaan ( $X_{1.4}$ ), dan kepemimpinan ( $X_{1.5}$ ).

Tabel 1 Distribusi Frekuensi Variabel Perencanaan Suksesi

No	Pernyataan	Skor Jawaban					Total
		1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	
X1.1	Dalam perencanaan suksesi sikap pihak keluarga pemilik perusahaan penting untuk keberhasilan Rumah Makan di Kota Jember.		2	49	41	8	
	Presentase		2%	49%	41%	8%	100%
X1.2	Keinginan pihak keluarga pemilik Rumah Makan keluarga di Kota Jember berhubungan dengan perencanaan suksesi yang ingin di capai.		2	32	52	14	
	Presentase		2%	32%	52%	14%	100%
X1.3	Salah satu faktor keberhasilan dari suksesi adalah penerus yang memiliki komitmen yang cukup kuat.		1	48	42	9	
	Presentase		1%	48%	42%	9%	100%
X1.4	Kepercayaan antar anggota keluarga pemilik Rumah Makan di Kota Jember menjadi faktor perencanaan suksesi.			27	38	15	
	Presentase			27%	38%	15%	100%
X1.5	Penerus <i>family busienss</i> yang berhasil yaitu memiliki gaya kepemimpinan yang mampu		2	33	54	11	

	mendengarkan saran dan masukan dari anggota keluarga.						
	Presentase		2%	33%	54%	11%	100%
X1	Perencanaan Suksesi						

Sumber: Data Diolah Tahun 2019

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa jawaban respon pada variabel perencanaan suksesi dengan lima indikator menunjukkan jika perencanaan suksesi dianggap penting untuk keberlangsungan dari suatu *family business*. Jawaban yang diberikan oleh responden kepada setiap indikator dari perencanaan suksesi menunjukkan bahwa calon suksesor yang akan di pilih haruslah berkompeten serta mendapatkan kepercayaan dari seluruh anggota keluarga.

Dalam penelitian ini peneliti menganalisa tentang perencanaan suksesi pada *family business* yang bergerak di bidang kuliner rumah makan yang ada di wilayah Kota Jember, yaitu Rumah Makan Lestari, Rumah Makan Bu Darum, Rumah Makan Gudug Lumintu, dan Rumah Makan Bromo. Dalam penelitian ini dapat diketahui dari hasil kuesioner yang telah dijawab oleh 100 responden dari 4 rumah makan bahwa perencanaan suksesi dianggap penting untuk keberlangsungan dari *family business* rumah makannya dan sebagian rumah makan yang menjadi objek penelitian sudah melakukan perencanaan suksesi bahkan ada yang sudah melakukan suksesi sampai ke generasi ketiga. Hal ini dibuktikan dengan jumlah persentase kuesioner yang diberikan responden pada rentan nilai 7-8, dimana disetiap indikator mendapatkan persentase angka yang tinggi, yaitu pada indikator X1.1 tentang sikap mendapatkan 41%, X1.2 tentang keinginan mendapatkan 52%, X1.3 mendapatakan 42%, X1.4 mendapatkan 38%, dan X1.5 mendapatkan 54%.

Hasil penelitian dengan melakukan wawancara yang mendalam kepada pemilik rumah makan di wilayah kota Jember diperoleh hasil bahwa perencanaan suksesi saat ini sangatlah dibutuhkan oleh perusahaan keluarga seperti mereka. Tetapi perencanaan suksesi tidak bisa begitu saja dilakukan, karena pelua ada kesiapan dan persiapan untuk pemilihan calon suksesor yang unggul dan mampu menjalankan rumah makan pada saat tanggunga jawab sudah diberikan secara penuh kepada suksesor. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh I Gusti Ayu Manuati Dewi dan Luh Kadek Budi Martini yang menyatakan bahwa perencanaan suksesi di Kota Denpasar telah dilakukan dengan baik berdasarkan pertimbangan rata-rata sebesar 4,07% dan nilai-nilai serta karakteristik suksesor mempengaruhi perencanaan suksesi pada *family business* di Kota Denpasar.

#### 4.2 Deskripsi Penelitian Variabel *Business Performance* Pada *Family Business* Rumah Makan di Wilayah Kota Jember ( $X_2$ )

Pada variabel *Business Performance* ( $X_2$ ) terdapat lima indikator, antara lain: *Financial Performance* ( $X_{2.1}$ ), *Market/Customer Performance* ( $X_{2.2}$ ), *Process Performance* ( $X_{2.3}$ ), *People Development Performance* ( $X_{2.4}$ ), dan *Future Performance* ( $X_{2.5}$ ).

**Tabel 2 Distribusi Frekuensi Variabel *Business Performance***

No	Pernyataan	Skor Jawaban					Total
		1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	
X2.1	<i>Financial Performance</i> yang stabil mencerminkan keberhasilan <i>business performance</i> setelah diadakannya perencanaan suksesi.		3	54	37	6	
	Presentase		3%	54%	37%	6%	100%

X2.2	Keluarga pendiri berperan dalam menciptakan suatu nilai market <i>performance</i> dan <i>business performance</i> karena keluarga pendiri memiliki keterikatan psikologis.		2	33	57	8	
	Presentase		2%	33%	57%	8%	100%
X2.3	Penggunaan waktu pada <i>process performance</i> berdampak pada hasil yang dicapai dari <i>business performance</i> .		2	48	43	7	
	Presentase		2%	48%	43%	7%	100%
X2.4	Setiap anggota keluarga dan karyawan mampu memberikan ide-ide baru agar tercipta kinerja perusahaan yang berkesinambungan.			27	56	17	
	Presentase			27%	56%	17%	100%
X2.5	Penerus harus mampu melihat dan mempersiapkan perubahan lingkungan disekitar pada masa mendatang.		4	54	39	3	
	Presentase		5%	55%	37%	3%	100%
X2	<i>Business Performance</i>						

Sumber: Data Diolah Tahun 2019

Berdasarkan tabel 4.2 diatas dapat diketahui bahwa keberhasilan dari *business performance* tergantung kepada calon suksesor yang akan dipilih. Calon suksesor yang akan diberikan kepercayaan meneruskan usaha yang telah didirikan oleh pemilik harus mampu membenahi dan meningkatkan sistematis dan teknis yang ada di dalam *family business* rumah makan tersebut, serta calon suksesor harus mampu melihat bagaimana keadaan sekitar untuk rencana menghadapi perubahan-perubahan yang mungkin akan terjadi 5 tahun kedepan guna mempertahankan *family business* rumah makan tersebut.

Saat peneliti melakukan wawancara beberapa dari responden sudah memahami tentang keterkaitan perencanaan suksesi dengan *business performance*. Hal ini dibuktikan dengan data yang diperoleh dari jawaban kuesioner yang telah disebar dan dijawab oleh responden yaitu pada rentan angka 7-8 yaitu pada indikator X2.1 tentang *financial performance* mendapatkan persentase 37%, X2.2 tentang *market/customer performance* mendapatkan persentase 57%, X2.3 tentang *process performance* mendapatkan persentase 43%, X2.4 tentang *people development performance* mendapatkan persentase 56%, dan X2.5 tentang *future performance* mendapatkan persentase 39%.

Ini menunjukkan bahwa pengetahuan tentang *business performance* yang dimiliki oleh para pemilik dan anggota keluarga sudah bagus. Pihak rumah makan di wilayah kota Jember sudah mengerti bahwa *business performance* akan menunjukkan keberhasilan dari perencanaan suksesi dan pemilihan calon suksesor yang telah dilakukan oleh rumah makan tersebut. Rata-rata calon suksesor dari rumah makan di wilayah kota Jember adalah ia yang secara efektif membantu keberlangsungan dari rumah makan tersebut. Hasil ini didukung oleh penelitian dari Djoko Dewantoro (2011) yang menyatakan bahwa kinerja perusahaan keluarga di Surabaya tergolong baik, terbukti dari hasil kuesioner rata-rata jawaban responden sebesar 3,794% yang berarti setuju. Hal ini menunjukkan bahwa para pemimpin atau pendiri dari *family business* telah mendeteksi kinerja perusahaan dengan menjalankan sesuai rencana, usahanya telah ditargetkan, mampu melihat kondisi pesaing, memenuhi kewajiban dan efisiensi perusahaan, serta isu strategi seperti perubahan lingkungan bisnis, sehingga kinerja perusahaan tercapai dengan baik.



#### 4.3 Deskripsi Penelitian Variabel *Family Business* Pada *Family Business* Rumah Makan di Wilayah Kota Jember ( $X_3$ )

Pada variabel *Family Business* ( $X_3$ ) terdapat tiga indikator, antara lain: dimiliki oleh kelompok keluarga tunggal yang dominan dengan jumlah kepemilikan saham lebih dari 50% ( $X_{3.1}$ ), dikelola oleh orang-orang yang berasal dari keluarga pemilik mayoritas saham ( $X_{3.2}$ ), dan posisi kunci dipegang keluarga ( $X_{3.3}$ ).

**Tabel 3 Distribusi Frekuensi Variabel *Family Business***

No	Pernyataan	Skor Jawaban					Total
		1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	
X3.1	Dalam <i>family business</i> , lebih efektif jika adanya proporsi keluarga dalam kepemilikan saham bisnis.			26	57	17	
	Presentase			26%	57%	17%	100%
X3.2	Keberlanjutan dari <i>family business</i> lebih cenderung diteruskan oleh anggota keluarga yang secara efektif mengendalikan bisnis.		2	50	40	8	
	Presentase		2%	50%	40%	8%	100%
X3.3	Kepemilikan perusahaan keluarga dipegang oleh keluarga yang diberikan orang tua kepada anaknya		2	32	53	13	
	Presentase		2%	32%	53%	13%	100%
X3	<i>Family Business</i>						

Sumber: Data Diolah Tahun 2019

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa hubungan antar keluarga perlu dipertahankan, karena perencanaan suksesi tidak bisa lepas dari ikut campur anggota keluarga. Sebagian besar perencanaan suksesi memilih calon suksesornya berasal dari anggota keluarga yang aktif dalam membantu mengendalikan *family business* rumah makan tersebut. Dengan begitu pemilik mampu melihat seberapa baik pengetahuannya tentang usaha yang didirikan oleh pemilik.

Dalam penelitian diketahui bahwa *family business* rumah makan yang ada di wilayah kota Jember mewariskan rumah makannya kepada anaknya yang secara efektif ikut membantu berjalannya rumah makan, karena dengan keterlibatan dari anak-anaknya seorang pemilik secara langsung dapat mengamati siapa-siapa saja yang pantas dan dianggap mampu meneruskan rumah makan yang sudah ia dirikan. Pernyataan ini didukung oleh hasil dari kuesioner yang sudah di sebar dan diisi responden yaitu responden lebih banyak memilih rentan nilai 7-8 yang menunjukkan setuju bahwa dalam *family business* kepemilikan saham akan lebih efektif jika ada proporsi kepemilikan saham ditunjukkan dengan indikator X3.1 yang mendapatkan persentase 57%, keberlanjutan dari *family business* lebih cenderung diberikan kepada anggota keluarga yang secara efektif ikut membantu berjalannya rumah makan ditunjukkan dengan indikator X3.2 yang mendapatkan persentase 40%, dan yang terakhir kepemilikan *family business* dipegang oleh keluarga yang diberikan orangtua kepadanya anaknya ditunjukkan dengan indikator X3.3 yang mendapatkan persentase 53%.

Dari hasil yang didapatkan pada penelitian tentang *family business* yang ada di wilayah kota Jember dapat disimpulkan bahwa *family business* yang bergerak pada bidang kuliner rumah makan di wilayah kota Jember sudah berjalan dengan baik, dan hubungan antar keluarga juga baik sehingga mampu melaksanakan suksesi sampai pada generasi ketiga. Penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Dewantoro (2011) tentang pengaruh kekuatan keluarga terhadap kinerja melalui sistem pengendalian manajemen pada perusahaan keluarga di Surabaya. Pada penelitian tersebut menunjukkan bahwa kekuatan keluarga secara signifikan

mempengaruhi sistem pengendalian manajemen dan kinerja perusahaan, hasil lebih lanjut menunjukkan bahwa manajemen sistem kontrol juga secara signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan itu sendiri.

## 5. PENUTUP

### a. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada beberapa Rumah Makan yang ada di wilayah Kota Jember dengan kriteria Rumah Makan yang tertua di wilayah Kota Jember, diantaranya Rumah Makan Lestari, Rumah Makan Bu Darum, Rumah Makan Gudeg Lumintu, dan Rumah Makan Bromo, dengan jumlah responden 100 responden yang semuanya adalah anggota keluarga dari setiap Rumah Makan. Kesimpulan yang didapat, adalah:

1. Perencanaan suksesi sangat dibutuhkan oleh suatu *family business* khususnya pada rumah makan yang ada di wilayah kota Jember. Perencanaan suksesi bukan hanya sebuah perencanaan biasa, melainkan perencanaan yang yang dibuat untuk memilih siapa yang benar-benar pantas dan mampu melanjutkan *family business* tersebut. Saat ini pada Rumah Makan Bu Darum telah melakukan suksesi sampai generasi ketiga, hal itu menunjukkan bahwa perencanaan suksesi yang terjadi pada Rumah Makan Bu Darum telah berhasil.
2. *Business performance* merupakan salah satu dampak terjadinya perencanaan suksesi. Perencanaan suksesi dikatakan berhasil jika *business performance* disuatu *family business* terutama pada rumah makan di wilayah kota Jember menunjukkan peningkatan, baik pada *financial* maupun sumber daya manusianya. Karena sebuah suksesi harus memilih calon suksesor yang mampu memperbaiki suatu *business performance* di dalam bisnis yang dirasa kurang terasa dampaknya. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *business performance* yang ada di rumah makan wilayah kota Jember berjalan dengan baik, terbukti dengan hasil kuesioner yang menunjukkan responden cenderung memilih setuju yaitu pada rentan angka 7-8.
3. *Family business* merupakan suatu bisnis yang didirikan oleh anggota keluarga. Dalam suatu *family business* keterlibatan dari anggota keluarga sangat diperlukan untuk mendukung berjalannya bisnis tersebut dan untuk menjamin keberlanjutan dari bisnis yang sudah dirintis oleh pendiri sejak lama. Karena nantinya suatu *family business* yang mengalami pergeseran kekuasaan kepada generasi kedua, ketiga, dan seterusnya. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa *family business* rumah makan di wilayah kota Jember berjalan dengan baik, mengetahui pernyataan dari narasumber yang menyatakan bahwa hubungan antar anggota keluarga baik-baik saja tidak ada saling cemburu terhadap segala keputusan yang sudah ditentukan oleh generasi sebelumnya.

### b. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dajukan saran, sebagai berikut:

1. *Family business* di Rumah Makan Kota Jember sudah seharusnya membuat perencanaan suksesi dan mempersiapkan anggota keluarga dalam upaya keberlanjutan *family business* ke generasi selanjutnya mengingat pada saat sekarang masih banyak *family business* yang gagal pada generasi kedua setelah generasi pertama tiada.
2. Untuk para pemilik atau generasi penerus *family business* diharapkan dapat mengembangkan sistem pengendalian manajemen, karena sistem pengendalian manajemen dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. dengan sistem penguendalian manajemen yang efektif maka pengendalian *family business* akan berjalan secara sistematis, sehingga waktu pemilik atau generasi pertama dapat digunakan untuk hal-hal yang lebih inovatif dalam pengembangan *family business* sehingga *business performance* dapat menjadi lebih baik. Manajemen *family business* sebaiknya dikelola secara profesional dengan memisahkan kepentingan pribadi atau keluarga dengan perusahaan.

3. Pengaruh pendiri atau dominasi pendiri sebaiknya dikurangi dengan memberikan keputusan sepenuhnya kepada penerus tetapi tetap dengan meminta pendapat dan saran kepada pendiri *family business*.
4. Untuk penelitian selanjutnya hendaknya dapat mempertimbangkan untuk memperluas sampel pada *family business* khususnya di Rumah Makan wilayah Kota Jember ini, supaya dapat diketahui proses terjadinya perencanaan suksesi dan *business performance* pada *family business* di setiap Rumah Makan di wilayah Kota Jember ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Simanjuntak, Augustinu. September 2010. *Prinsip-prinsip Manajemen Bisnis Keluarga (Family Business Dikaitkan Dengan Mandiri Perseroan Terbatas (PT))*, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Setiawan, Bobie Ronaldo., dan Susanto, Hendro. Februari 2018, *Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Keluarga Universitas Ciputra Surabaya*, Universitas Ciputra, Surabaya.
- Edy, David Octaviano., dan Praptiningsih, Maria, 2014, *Tahapan Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Keluarga PT. XXX di Surabaya*, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Assanto, Felita Meychella., dan Mustamu, Ronny H. 2014, *Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Keluarga PT. Indoraya Sekaye di Surabaya*, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Dewi, I Gusti Ayu Manuati dan Martini., Luh Kadek Budi. *Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Keluarga di Kota Denpasar*, Universitas Udayana, Universitas Mahasaraswati Denpasar, Denpasar.
- Tjahjadi, Juan A., dan Mustamu, Ronny H. 2013, *Studi Deskriptif Kriteria Suksesor Pada Perusahaan Keluarga Sub-Distributor Kebutuhan Farmasi*, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Remiasa, Marcus, 2014, *Analisis Proses Suksesi Perusahaan Keluarga Stud Studi Pada PT. Puterasean*, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Wang, Yong., et l. 2004, *The Relationship Between Succession Issues and Business Performance (Evidance from UK Family SMEs)*, University of Wales, UK.
- Muis, Indra, September 2012, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Bisnis dan Dimensi Kinerja Bisnis*, Jurnal Insan Akuntansi.
- Harsono, Mugi, *Pengembangan Model Konseptual Tentang Keterkaitan Para Pelaku dengan Keluasaan Suksesi Pada Perusahaan Keluarga*, Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Tjiang, Canine Gerry Tjiang. 2014. *Studi Deskriptif Perencanaan Suksesi Kepemimpinan Pada Perusahaan Keluarga di Bidang Konstruksi di Sidoarjo*, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Febriatmoko, Bogy dan Raharjo., Susilo Toto. Mei 2015. *Meningkatkan Kinerja Bisnis Melalui Keunggulan Bersaing Kuliner Khas Semarang*, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Karunia, Hendra dan Mustamu, Ronny H. 2015. *Analisis Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan keluarga di Industri Baja*, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Arthadian, Reizka., dan Ardianti, Retno R.R. 2014. *Keterlibatan Anggota Keluarga Dalam Family Business dan Hubungannya terhadap Kinerja Bisnis (Studi pada Perusahaan Sektor Makanan dan Minuman di Surabaya dan Sidoarjo*, Universitas Kristen Putra, Surabaya.
- Astuti, A. D., et al. 2015. *Pengaruh Kepemilikan Keluarga terhadap Kinerja Perusahaan dengan Agency Cost sebagai Variabel Moderating*, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Dewantoto, Djoko. 2011. *Pengaruh Kekuatan Keluarga terhadap Kinerja Melalui Sistem Pengendalian Manajemen pada Perusahaan Keluarga di Surabaya*, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Kamener, Dahliana., dan Putri, Daniati. 2017. *Analisis Keberhasilan Suksesi Perusahaan Keluarga di Kota Padang*, Universitas Bung Hatta, Padang.
- Eprints.undip.ac.id/26826/1/skripsi\_MSDM\_-\_Lucky%28r%29.pdf  
<https://core.ac.uk/download/pdf/11716985.pdf>

<https://pangeransastra.wordpress.com/2014/10/13/penelitian-deskriptif-kuantitatif-penelitian-korelasi-dan-penelitian-ekspos-faktor/>  
<File:///c:/Users/Caezar/Documents/Bahan%20SKRIPSI/Analisis%20data%20SEM.pdf>

