

PENGARUH PERENCANAAN SUKSESI, HUBUNGAN ANTAR KELUARGA, DAN KEPERCAYAAN TERHADAP KEBERHASILAN SUKSESI BISNIS DI KOMUNITAS *FAMILY BUSINESS* UNIVERSITAS CIPUTRA

M. Ary Abdala Ison

Program Studi International Business Management, Universitas Ciputra, Surabaya

E-mail: arydala41@gmail.com

Abstract: Companies in Indonesia are dominated by family companies that are able to compete in global competition and play a major role in the development of the national economy. The challenge that threatens the sustainability of family businesses is the lack of awareness related to the importance of sustainability. The succession program is very important for the success, stability and sustainability of every family company. Sustainability of the company is crucial for the founder, the need for careful succession planning, harmonious family relationships, and trust in order to achieve succession success. The purpose of this study was to determine the effect of succession planning, relationships between families, and beliefs on the success of a family business succession. The subjects of this study were the sixth generation alumni at Ciputra University Community Family Business, and the determination of samples using non-probability sampling techniques was taken as many as 82 people. Data collection was carried out by distributing questionnaires to respondents, using a Likert scale. The results of the study are: (1) there is a significant influence between succession planning on the success of the succession of the family business, with a sig value ($0.003 < 0.05$); (2) there is a significant influence between the relationship between families on the success of the succession of the family business, with a sig value ($0.001 < 0.05$); and (3) there is a significant influence between trust on the success of a family business succession, with a sig value ($0,000 < 0.05$).

Keywords: family business, succession planning, family relationships, trust, and succession succession.

Abstrak: Perusahaan di Indonesia didominasi oleh perusahaan keluarga yang mampu bersaing dalam persaingan global dan berperan besar terhadap perkembangan perekonomian nasional. Tantangan yang mengancam keberlanjutan perusahaan keluarga adalah kurangnya kesadaran terkait dengan pentingnya keberlanjutan. Program suksesi sangat penting bagi keberhasilan, stabilitas serta keberlanjutan dari setiap perusahaan keluarga. Keberlanjutan perusahaan merupakan hal yang sangat krusial bagi pendiri, perlunya perencanaan suksesi secara matang, hubungan antar keluarga yang harmonis, dan kepercayaan guna mencapai keberhasilan suksesi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh perencanaan suksesi, hubungan antar keluarga, dan kepercayaan terhadap keberhasilan suksesi bisnis keluarga. Subjek penelitian ini adalah alumni angkatan enam pada Community Family Business Universitas Ciputra, dan penentuan sampel menggunakan teknik non probability sampling yang diambil sebanyak 82 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebar kuesioner pada responden, dengan menggunakan skala likert. Hasil penelitian yaitu: (1) terdapat pengaruh signifikan antara perencanaan suksesi terhadap keberhasilan suksesi bisnis keluarga, dengan nilai sig ($0,003 < 0,05$); (2) terdapat pengaruh signifikan antara hubungan antar keluarga terhadap keberhasilan suksesi bisnis keluarga, dengan nilai sig ($0,001 < 0,05$); dan (3) terdapat pengaruh signifikan antara kepercayaan terhadap keberhasilan suksesi bisnis keluarga, dengan nilai sig ($0,000 < 0,05$).

Keywords: bisnis keluarga, perencanaan suksesi, hubungan antar keluarga, kepercayaan, dan keberhasilan suksesi

PENDAHULUAN

Pengetian perusahaan keluarga atau bisnis keluarga dapat diartikan sebagai sebuah usaha milik sekelompok orang dimana mereka memiliki kedekatan karena adanya hubungan pertalian darah yang

aktivitas dari perusahaan tersebut dikelola serta dijalankan oleh anggota-anggota keluarga yang bersangkutan. Menurut Chua, Chrisman & Sharma (1999; dalam Ghee et al., 2015) bahwa bisnis keluarga adalah bisnis yang diatur dan/atau dikelola dengan niat untuk membentuk dan mengejar visi bisnis yang dipegang oleh koalisi dominan yang dikendalikan oleh anggota dari keluarga yang sama atau sejumlah kecil keluarga dengan cara yang berpotensi berkelanjutan di seluruh generasi keluarga atau keluarga.

Tantangan bagi bisnis keluarga ini adalah kurangnya kesadaran terkait dengan pentingnya keberlanjutan. Sebuah mitos yang terlanjur menyebar dalam kaitannya dengan perusahaan keluarga adalah ketika “generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, dan generasi ketiga menghancurkan”. Nampaknya hal itu menjadi salah satu masalah yang menakutkan bagi setiap perusahaan keluarga kini mulai menginjak generasi kedua. Salah satu penyebab kegagalan dari perusahaan keluarga yang gagal adalah suksesi. Suksesi merupakan fenomena alih generasi pentransferan manajemen suatu perusahaan keluarga dari generasi pendiri ke generasi berikutnya dimana tongkat estafet dari perusahaan keluarga akan diserahkan dengan keberlanjutan perusahaan menjadi jaminannya.

Suksesi merupakan hal yang fatal apabila diabaikan begitu saja, oleh karena itu perusahaan keluarga perlu menilik bagaimana kesiapan mereka dalam menyambut suksesi itu. Pendiri perlu menyiapkan serta menentukan seperti apa kriteria penerus yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk terus melanjutkan perusahaan keluarga, serta bagaimana sebuah pengertian dari pengetahuan dari perusahaan akan ditransferkan kepada penerus. Menurut hasil survei oleh PWC menunjukkan perbandingan dari segi penjualan, perang keluarga dalam bisnis keluarga, di berbagai sektor serta regenerasi dari pendiri sampai generasi keempat mengalami penurunan dari tahun 2018 mengalami penurunan dibandingkan pada tahun 2016.

Faktor alasan kegagalan dalam suksesi adalah karena ketidakmampuan penerus dalam mengelola proses yang kompleks serta terlalu emosional terhadap kepemilikan dan manajemen suksesi dari generasi sebelumnya ke generasi selanjutnya, (Cho dkk, 2017). Belum siapnya ahli waris atau penerus untuk melanjutkan perusahaan keluarga, kurangnya komitmen, kurang komunikasi antar keluarga, kurang loyalitas untuk perusahaan keluarga dan dari sisi generasi sebelumnya kurangnya perencanaan suksesi dan ditambah hubungan antar keluarga kurang baik antara pendiri dan penerus, serta lemahnya kepercayaan pendiri kepada penerus. Berdasarkan uraian tersebut maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: pengaruh perencanaan suksesi, hubungan antar keluarga, dan kepercayaan terhadap keberhasilan suksesi bisnis keluarga di komunitas *family business* Universitas Ciputra.

KAJIAN PUSTAKA

Landasan Teori

Menurut Tracey (dalam Wahjono 2009; dalam Christina et al., 2016) menyatakan bahwa sebuah bisnis dapat digolongkan sebagai sebuah bisnis keluarga apabila pemiliknya berpikir dan menginginkan usahanya sebagai perusahaan keluarga. Dalam bisnis manajemen-pertama, perusahaan mengurangi pengaruh atau peran anggota keluarga, serta mengharuskan setiap anggota keluarga memiliki pengalaman di luar perusahaan, sebelum bergabung dengan perusahaan keluarga (Utami, Bernardus & Sintha, 2017).

Perencanaan suksesi adalah pendekatan terstruktur untuk merencanakan kedepan untuk posisi kepemimpinan dalam bisnis keluarga (Oudah, Jabeen & Dixon, 2018). Hasil penelitian Oudah & Dixon menemukan bahwa perencanaan sejak dini, kejelasan visi dan komunikasi, perencanaan suksesi yang formal serta juga tindakan yang dapat dilakukan serta diukur menjadi faktor penting bagi keberhasilan suksesi pada perusahaan keluarga. Hubungan antara anggota keluarga termasuk komunikasi, kepercayaan, komitmen, loyalitas, gejolak keluarga, persaingan saudara kandung, kecemburuan atau dendam, konflik, nilai-nilai serta tradisi bersama. (Mokhber, 2017). Kepercayaan dapat terbentuk jika sering melakukan komunikasi serta interaksi (Bizri, 2016). Bisnis keluarga akan dapat bersaing secara global jika mereka dapat memanfaatkan kepercayaan di antara anggota keluarga yang telah ditanamkan bahkan pada awal bisnis (Mokhber, 2017). Menurut Ghee et al. (2015), keberhasilan bisnis milik keluarga dibangun di atas dasar beberapa faktor terintegrasi yang berasal dari keterampilan manajemen bisnis pendiri, termasuk pembentukan landasan yang kokoh bagi penerus, untuk proses transisi penerus.

Penelitian Terdahulu

Oudah, Jabeen dan Dixon (2018) dengan judul “*Determinants Linked to Family Business Sustainability in the UAE: An AHP Approach*”. Hasil penelitian menyatakan bahwa bisnis keluarga besar di UAE menyadari kegagalan transisi dan memiliki perencanaan jangka panjang untuk generasi masa depan mereka; Namun, mereka perlu lebih mementingkan nilai-nilai keluarga dan modal keluarga. Di sisi lain, bisnis keluarga skala menengah kurang menyadari kegagalan transisi dan memiliki perencanaan jangka panjang yang terbatas. Penelitian ini dilakukan pada dua belas perusahaan keluarga berukuran sedang dan besar di UAE. Relevansi dengan penelitian tersebut adalah kesamaan tema penelitian yaitu keberlanjutan bisnis keluarga.

Mokhber (2017) dengan judul *Succession planning and family business performance in SMEs* menyatakan dua faktor yang diteliti, yaitu tingkat persiapan ahli waris, hubungan antara keluarga, serta anggota bisnis, memiliki dampak positif pada kinerja bisnis keluarga. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan keluarga dengan skala kecil dan menengah di Malaysia. Relevansi dengan penelitian ini adalah kesamaan analisis variabel yang digunakan dan hubungan antar variabel yang diteliti.

Bizri (2016) dengan judul *Succession in the family business: drivers and pathways*, menyatakan bahwa dimensi modal sosial memiliki pengaruh besar pada keputusan suksesi dengan pengawasan keluarga sebagai kekuatan pendorong kognitif. Dalam memilih penerus, hal pertama yang dipertimbangkan adalah memilih keluarga inti sebagai penerus daripada orang lain menerima aset berharga miliknya. Pendiri menghabiskan banyak waktu dan upaya mengajar penerus tidak hanya tentang seluk beluk bisnis tetapi juga bagaimana memahami hal-hal yang sesuai dengan sistem. Penelitian ini dilakukan pada 12 perusahaan swasta di Lebanon. Relevansi dengan penelitian ini adalah kesamaan beberapa variabel.

Christina et al., (2016) dengan judul *Cognitive Trust di dalam Bisnis Keluarga* menemukan bahwa kepercayaan antar pribadi dan kepercayaan kompetensi telah terbangun di antara generasi pertama dan kedua, namun generasi pertama belum menunjukkan adanya kepercayaan pada sistem yang berusaha untuk dibangun dan dijalankan oleh generasi kedua. Adanya ketidakpercayaan tersebut memperburuk *generation gap* yang terjadi dan menyebabkan generasi kedua memilih untuk keluar dari perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada PT Dharma Samudera Fishing Industries Tbk. Relevansi dengan penelitian ini adalah kesamaan beberapa variabel yang diteliti yaitu kepercayaan, dan bisnis keluarga.

Soto Maciel et al. (2015) dengan judul “*The influence of family relationships in the succession A factorial analysis of Mexican enterprises*” menyatakan terdapat relevansi pada empat faktor yang digunakan. Keterlibatan keluarga merupakan salah satu faktor paling berpengaruh dalam manajemen bisnis keluarga, karena dapat mengancam kelangsungan hidup keluarga. Penelitian ini dilakukan pada 85 perusahaan yang bergerak di sektor perdagangan dan jasa, pariwisata dan industri manufaktur di negara bagian México, Tamaulipas, Quintana Roo and Puebla. Relevansi dengan penelitian ini adalah kesamaan beberapa variabel yang diteliti yaitu hubungan antar keluarga, dan keberhasilan suksesi bisnis keluarga.

Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis

Hasil penelitian Mokhber et al., (2017) menyatakan bahwa faktor yang paling penting dalam perencanaan suksesi adalah tingkat persiapan ahli waris dan hubungan antara anggota keluarga dan bisnis untuk kinerja bisnis keluarga. Jadi perencanaan suksesi sangat penting bagi keberhasilan suksesi bisnis keluarga, karena perencanaan suksesi merupakan suatu upaya jangka panjang yang berkesinambungan bagi kelangsungan sebuah bisnis keluarga. Pelaksanaan rencana suksesi diperlukan untuk membina kepemimpinan masa depan. Dengan demikian dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Perencanaan Suksesi berpengaruh signifikan terhadap Keberhasilan Suksesi Bisnis Keluarga

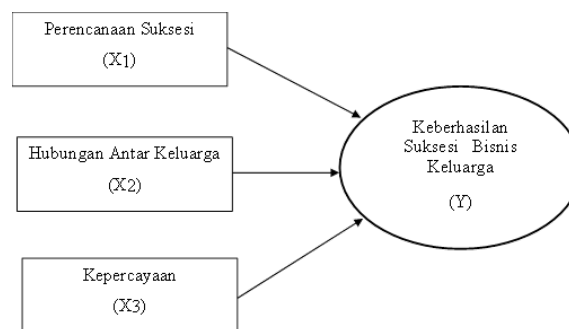
Hasil penelitian Mokhber et al., (2017) menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kinerja bisnis keluarga dengan hubungan antara anggota keluarga. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keharmonisan keluarga sangat penting dalam upaya menjaga eksistensi bisnis keluarga, hal ini terkait dengan faktor kekompakan dan keutuhan keluarga dalam mencapai keberhasilan suksesi. Dengan demikian dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Hubungan Antar Keluarga berpengaruh signifikan terhadap Keberhasilan Suksesi Bisnis Keluarga.

Hasil penelitian Christina et al., (2016) menyatakan bahwa terdapat kepercayaan antar pribadi dan kepercayaan kompetensi telah terbangun di antara generasi pertama dan kedua, namun generasi pertama belum menunjukkan adanya kepercayaan oleh generasi kedua, sehingga membentuk *generation gap* dan menyebabkan generasi kedua memilih untuk keluar dari perusahaan. Hal ini dapat dikatakan bahwa suasana yang tidak harmonis diantara anggota keluarga akan menimbulkan kesenjangan (*generation gap*) antara generasi pendiri dan generasi penerus sehingga terganggunya keseimbangan kesinambungan bisnis keluarga. Dengan demikian dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₃ : Kepercayaan berpengaruh signifikan terhadap Keberhasilan Suksesi Bisnis Keluarga.

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif. Menurut Sugiyono (2017:35-36) memaparkan bahwa metode kuantitatif adalah metode yang berlandaskan filsafat positivisme, berguna untuk penelitian populasi dan sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian. Menurut Sugiyono (2017:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas, karakteristik dan sarat-sarat yang sudah ditentukan di penelitian, kemudian untuk mempelajari dan ditarik kesimpulan. Populasi penelitian ini adalah alumni angkatan 6 di *Guild Family Business* yang berjumlah 82 orang. Pengambilan sampel menggunakan teknik *non probability sampling* dengan membagikan kuesioner yang berisi pernyataan-pernyataan *measurement* yang dinilai dengan skala *likert* 5 kategori.

Variabel dan Definisi Operasional

Variabel Perencanaan Suksesi (X_1) yaitu pendekatan terstruktur untuk merencanakan kedepan untuk posisi kepemimpinan dalam bisnis keluarga. Adapun indikator perencanaan suksesi dapat diukur melalui: pelatihan pendidikan, mentor penerus, pengetahuan, dan sikap penerus, (Ifekwem, 2018). Devinisi operasional perencanaan suksesi meliputi 6 pernyataan yaitu: 1) Calon ahli waris bisnis keluarga telah menjalani beberapa pelatihan terkait bisnis, 2) Calon ahli waris bisnis keluarga sudah memiliki potensi untuk mengelola bisnis dengan baik, 3) Calon ahli waris bisnis keluarga memiliki pengetahuan yang diperlukan untuk bisnis, 4) Kualifikasi pendidikan tidak penting bagi penerusnya, 5) Calon ahli waris bisnis keluarga telah mengikuti kursus yang terkait dengan bisnis, dan 6) Calon ahli waris bisnis keluarga memiliki sikap yang dibutuhkan untuk bisnis.

Variabel Hubungan antar Keluarga (X_2) yaitu hubungan antara keluarga dapat dilihat dari bagaimana hubungan antara suksesor dengan tiga pihak terkait, yaitu pendiri, ibu kandung dan anggota keluarga yang terkait dalam bisnis keluarga (Siswoyo dan Haryadi, 2014). Indikator hubungan antara keluarga, yaitu: kohesi keluarga, dan kemampuan adaptasi di dalam keluarga, (Mokhber, 2017). Devinisi operasional Hubungan antar Keluarga meliputi 8 pernyataan yaitu: 1) hubungan yang ada di antara anggota keluarga tidak diketahui oleh pihak luar, 2) anggota keluarga memiliki kepentingan yang saling bertentangan, 3) pertemuan keluarga yang sering dilakukan, 4) komunikasi antara suksesor dan predesesor sering dilakukan, 5) ada banyak persaingan saudara kandung di antara ahli waris, 6) anggota keluarga tertentu menganggap anggota lainnya sebagai ancaman, 7) ada sedikit konflik yang terjadi di antara anggota keluarga terkait bisnis keluarga, 8) anggota keluarga bekerja bersama sebagai satu tim.

Variabel Kepercayaan (X_3) yaitu Bisnis keluarga akan dapat bersaing secara global jika mereka dapat memanfaatkan kepercayaan di antara anggota keluarga yang telah ditanamkan bahkan pada awal bisnis. Indikator variabel kepercayaan, yaitu: *integritas*, kemampuan, dan kebajikan, (Mokhber, 2017). Devinisi operasional Kepercayaan meliputi 8 pernyataan yaitu: 1) saya memiliki sikap yang teguh mempertahankan prinsip (pendirian), 2) saya memiliki sifat kejujuran dalam bekerja, 3) saya memiliki ketulusan hati dalam melakukan pekerjaan, 4) saya mempunyai komitmen terhadap perusahaan, 5) saya memiliki rasa tanggung jawab terhadap keberlangsungan perusahaan keluarga, 6) saya memiliki kemampuan intelegensi, 7) saya

merasa bahwa keluarga saya perhatian kepada saya, 8) keluarga saya selalu berbagi ilmu dan pengetahuan tentang keluarga.

Variabel Keberhasilan Suksesi Bisnis Keluarga (Y) yaitu peralihan kepemilikan perusahaan keluarga kepada suksesor dari pemilik sebelumnya, (Moore and Barrett, 2002). Indikator variabel yaitu: persiapan suksesi, generasi muda kompeten, mutu suksesi, penanaman nilai keluarga, dan sikap yang dibutuhkan. Definisi operasional variabel meliputi 8 pernyataan yaitu: 1) suksesi bisnis keluarga dilakukan dengan penuh persiapan, 2) penerus bisnis keluarga memiliki jiwa muda yang kompeten, 3) pemimpin bisnis keluarga mampu mengkomunikasikan filosofi kepada calon penerus, 4) pemimpin bisnis mampu menanamkan nilai-nilai keluarga, 5) pemimpin bisnis mampu menghindari konflik antar anggota keluarga, 6) penerus bisnis keluarga memiliki sikap semangat dalam melakukan bisnis, 7) penerus bisnis keluarga memiliki sikap ketulusan dalam melakukan bisnis, 8) penerus bisnis keluarga memiliki sikap kejujuran dalam melakukan bisnis.

Metode Analisis Data

Uji validitas dan reliabilitas.

Sugiyono (2017) menyatakan bahwa instrumen yang valid berarti instrumen tersebut bisa digunakan dalam melakukan pengukuran. Uji validitas dapat dilakukan dengan melihat *pearson correlation* dengan kriteria pengujian apabila nilai sig. variabel < 0,05 maka dapat dikatakan bahwa seluruh pernyataan pada variabel tersebut telah valid. Dalam penelitian ini uji reliabilitas yang digunakan adalah *alpha Chronbach's* dengan kriteria pengujian apabila korelasi bernilai > 0,6 maka dikatakan hasil pengukuran tersebut reliabel.

Asumsi Klasik

Menurut Ghazali (2016:105) tujuan pemenuhan asumsi klasik dimaksudkan agar variabel bebas sebagai estimator atas variabel terikat tidak bias. Untuk melakukan uji asumsi klasik atas data sekunder ini, maka peneliti melakukan uji normalitas, uji multikolineritas, uji linieritas, dan uji heteroskedastisitas.

Analisis Regresi.

Model regresi linier berganda digunakan untuk menjelaskan pengaruh perencanaan suksesi (X_1), hubungan antar keluarga (X_2), dan kepercayaan (X_3), terhadap keberhasilan suksesi bisnis keluarga (Y), dimana persamaan operasional yang digunakan adalah : $Y = b_0 + b_1.X_1 + b_2.X_2 + b_3.X_3 + e$

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji kebenaran hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Untuk menguji hipotesis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang ditetapkan didasarkan pada perbandingan antara nilai probabilitas dengan nilai alpha (0,05) yaitu :

Jika $\alpha < 0,05$: maka hipotesis diterima, berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Jika $\alpha > 0,05$: maka hipotesis ditolak, berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Penelitian ini menggunakan data dari 82 responden dengan karakteristik identitas gender: perempuan (41,46%) dan laki-laki (58,54%). Seluruh responden (100%) berusia 20-24 tahun. lama terjun di bisnis keluarga 3 tahun (36,59%), 2 tahun (17,07%), 4 tahun (18,29%), 5 tahun (10,98%), dan lebih dari 5 tahun (17,07%). Hasil jawaban responden variabel Perencanaan Suksesi adalah sebesar 3,82 yang berarti bahwa keseluruhan responden menyatakan cukup setuju dengan pernyataan adanya Perencanaan Suksesi pada bisnis keluarga. Hasil jawaban responden pada variabel Hubungan Antar Keluarga adalah sebesar 3,25 yang berarti bahwa keseluruhan responden menyatakan cukup setuju dengan pernyataan adanya Hubungan Antar Keluarga pada bisnis keluarga. Hasil jawaban responden pada variabel Kepercayaan adalah sebesar 4,38 yang berarti bahwa keseluruhan responden menyatakan setuju dengan pernyataan adanya Kepercayaan pada bisnis keluarga. Hasil jawaban responden pada variabel Keberhasilan Suksesi Bisnis Keluarga adalah sebesar 4,23 yang berarti bahwa keseluruhan responden menyatakan setuju dengan pernyataan Keberhasilan Suksesi Bisnis Keluarga.

Hasil uji validitas dan reliabilitas

Uji validitas menggunakan rumus *pearson correlation* dengan hasil menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan pada masing-masing variabel mempunyai nilai r_{hitung} yang lebih besar dari r_{tabel} sehingga seluruh pernyataan yang diajukan tersebut valid. Sedangkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan menggunakan metode *alpha Chronbach's* (Re) hasil menunjukkan bahwa masing-masing variabel mempunyai nilai $Re > 0,6$ sesuai kriteria maka seluruh faktor dalam angket/kuesioner dinyatakan reliabel.

Hasil Asumsi Klasik

Hasil uji asumsi klasik menunjukan bahwa seluruh pengujian telah memenuhi kriteria yang disyaratkan yaitu: 1) data dinyatakan berdistribusi normal dengan nilai asymp. $0,074 > 0,05$, 2) tidak terjadi heteroskedastisitas pada semua variabel bebas dengan nilai sig. $> 0,05$, 3) dalam persamaan regresi tidak ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas, karena semua variabel memiliki nilai VIF (Variance Inflation Factor) < 10 .

Hasil analisis regresi

Berdasarkan hasil tabel di atas pada *Unstandardized Coefficients* kolom B, diketahui bahwa nilai konstanta (α) sebesar 8,410 nilai koefisien regresi Perencanaan Suksesi (b_1) sebesar 0,369, Hubungan Antar Keluarga (b_2) sebesar 0,403, dan Kepercayaan (b_3) sebesar 0,576. Sehingga dapat diketahui persamaan regresi antar variabel Perencanaan Suksesi (X_1), Hubungan Antar Keluarga (X_2), dan Kepercayaan (X_3) terhadap Keberhasilan Suksesi (Y) sebagai berikut: $Y = 8,410 + 0,369X_1 + 0,403X_2 + 0,576X_3$. Hasil R Square = 0,448 berarti variabel Keberhasilan Suksesi dapat dijelaskan oleh variabel Perencanaan Suksesi, Hubungan Antar Keluarga, dan Kepercayaan sebesar 44,8% yang diperoleh dari $0,669^2 \times 100\% = 0,448 \times 100\% = 44,8\%$, artinya variabel Perencanaan Suksesi, Hubungan Antar Keluarga, dan Kepercayaan dapat menjelaskan variasi Keberhasilan Suksesi sebesar 44,8% sedangkan 55,2% lainnya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil uji hipotesis

Kriteria pengujian yang ditetapkan adalah jika nilai Sig $< 0,05$ maka tolak H_0 dan terima H_1 dan sebaliknya jika nilai Sig $> 0,05$ maka terima H_0 dan tolak H_1 . Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan variabel Perencanaan Suksesi (X_1) besarnya nilai Sig $(0,003) < (0,05)$, sesuai dengan kriteria pengujian maka tolak H_0 dan H_1 diterima pada *level of significant* 5%, berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Perencanaan Suksesi (X_1) dengan variabel Keberhasilan Suksesi (Y). Variabel Hubungan Antar Keluarga (X_2) besarnya nilai Sig $(0,001) < (0,05)$, sesuai dengan kriteria pengujian maka tolak H_0 dan H_1 diterima pada *level of significant* 5%, berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel variabel Hubungan Antar Keluarga (X_2) dengan variabel Keberhasilan Suksesi (Y). Variabel Kepercayaan (X_3) besarnya nilai Sig $(0,000) < (0,05)$, sesuai dengan kriteria pengujian maka tolak H_0 dan H_1 diterima pada *level of significant* 5%, berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel variabel Kepercayaan (X_3) dengan variabel Keberhasilan Suksesi (Y) bisnis keluarga.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil analisis regresi berganda yang dilakukan memberikan informasi bahwa seluruh variabel bebas (perencanaan suksesi, hubungan antar keluarga, dan kepercayaan) memberikan pengaruh signifikan terhadap keberhasilan suksesi bisnis keluarga.

Hubungan X_1 terhadap Y

Perencanaan suksesi sangat penting bagi keberhasilan suksesi bisnis keluarga, karena perencanaan suksesi merupakan suatu upaya jangka panjang yang berkesinambungan bagi kelangsungan sebuah bisnis keluarga. Pelaksanaan rencana suksesi diperlukan untuk membina kepemimpinan masa depan. Menurut Budhiraja (2018), konsep perencanaan suksesi mencakup identifikasi pemimpin masa depan, perubahan kepemilikan, transisi kontrol dan manajemen, dan pengembangan pemimpin (manajer atas dan posisi *C-suite*) dalam sinkronisasi dengan visi organisasi. Berdasarkan pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa perencanaan suksesi merupakan proses penyiapan kepemimpinan pada generasi penerus yang dapat mewarisi dan meneruskan bisnis keluarga dengan baik, mencari pengganti yang dapat dipercaya dan bisa mengambil tanggung jawab bisnis secara menyeluruh. Upaya penyiapan dapat dilakukan seperti: memberikan pendidikan dan pelatihan yang cukup, menentukan mentor penerus yang berkualitas, meningkatkan kemampuan pengetahuan, serta menempah sikap dan mental penerus.

Hubungan X₂ terhadap Y

Keharmonisan keluarga sangat penting dalam upaya menjaga eksistensi bisnis keluarga, hal ini terkait dengan faktor kekompakan dan keutuhan keluarga dalam mencapai keberhasilan suksesi. Ketidakharmonisan hubungan antar keluarga dapat menjadi ancaman yang serius bagi kelangsungan bisnis keluarga. Bachkaniwala et al. (2001; dalam Mokhber, 2017) menekankan perlunya memiliki hubungan yang baik antara anggota keluarga untuk memastikan keberlanjutan transisi yang sukses. Begitu juga pendapat Helin dan Jabri (2015) menyatakan bahwa hubungan positif dan komunikasi diperlukan untuk proses suksesi yang efektif. Menurut pendapat Magasi (2016), adanya interaksi saling berhubungan dan saling ketergantungan anggota dalam keluarga menjadi prioritas utama untuk keharmonisan keluarga dan kemakmuran bisnis. Berdasarkan pendapat di atas dapat dikatakan bahwa dalam membina hubungan antar keluarga, komunikasi lebih harus ditanamkan karena merupakan solusi utama dalam menyelesaikan segala macam perbedaan, seperti: pertengkaran, persaingan dan kesalahpahaman diantara sesama anggota keluarga. Lingkungan keluarga yang sehat harus diciptakan sehingga hubungan antara keluarga dan anggota bisnis tetap kuat, jadi untuk mempertahankan kelangsungan bisnis keluarga yang lebih baik maka, keseimbangan antara hubungan sebagai anggota keluarga perlu dipertahankan guna mencapai keberhasilan suksesi.

Hubungan X₃ terhadap Y

Perusahaan keluarga, kepercayaan diantara para anggota keluarga sangatlah penting, karena dapat menimbulkan suasana yang harmonis, tidak saling curiga, dan selalu berpikiran positif antar sesama anggota keluarga. Suasana yang tidak harmonis diantara anggota keluarga akan menimbulkan kecurigaan dan prasangka negatif sehingga menciptakan ketidakpercayaan dan menimbulkan kesenjangan (*generation gap*) antara generasi pendiri dan generasi penerus, sehingga dapat mengakibatkan terganggunya keseimbangan kesinambungan dalam bisnis keluarga. Menjaga kelangsungan bisnis keluarga agar tetap berjalan maka faktor kepercayaan tetap dijaga dengan meminimalisir terjadinya kesenjangan antar generasi (*generation gap*). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Christina et al., (2016) yang menyatakan bahwa terdapat kepercayaan antar pribadi dan kepercayaan kompetensi telah terbangun diantara generasi pertama dan kedua, namun generasi pertama belum menunjukkan adanya kepercayaan pada sistem yang berusaha untuk dibangun dan dijalankan oleh generasi kedua. Adanya ketidakpercayaan tersebut memperburuk *generation gap* yang terjadi dan menyebabkan generasi kedua memilih untuk keluar dari perusahaan

Implikasi Penelitian

Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh para pelaku bisnis keluarga yang terkait dengan masalah perencanaan suksesi, hubungan antar keluarga, dan kepercayaan adalah sebagai berikut:

Variabel Perencanaan suksesi

Sebelum Penelitian: perusahaan keluarga belum menyiapkan perencanaan suksesi dengan baik dan hanya sekedar rencana. Sesudah Penelitian: Melalui bekal pengalaman di luar, generasi pendahulu keluarga dapat lebih mudah untuk mengevaluasi kandidat/calon penerus terutama ketika ada beberapa ahli waris, dan perusahaan keluarga memiliki lebih banyak variasi kualifikasi penerus yang profesional.

Variabel Hubungan antar keluarga

Sebelum Penelitian: Sering terjadinya konflik seperti, pertengkaran, persaingan dan kesalahpahaman di antara anggota keluarga. Sesudah Penelitian: Sistem interaksi saling berhubungan dan saling ketergantungan anggota dalam keluarga menjadi prioritas utama untuk menjalin keharmonisan keluarga dan kemakmuran bisnis. Lingkungan keluarga yang sehat dapat diciptakan sehingga hubungan antara keluarga dan anggota bisnis tetap kuat.

Variabel Kepercayaan

Sebelum Penelitian: Kurangnya rasa percaya yang akhirnya menimbulkan gap antar keluarga dan mengakibatkan saling curiga. Sesudah Penelitian: Kepercayaan dapat dibangun dengan memelihara dan mengembangkan integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas dan keterbukaan. Kepercayaan tetap dijaga dengan meminimalisir terjadinya kesenjangan antar generasi (*generation gap*).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah disampaikan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut ini: (1) Perencanaan Suksesi berpengaruh signifikan terhadap Keberhasilan Suksesi Bisnis Keluarga. (2) Hubungan Antar Keluarga berpengaruh signifikan terhadap Keberhasilan Suksesi Bisnis Keluarga. (3) Kepercayaan berpengaruh signifikan terhadap Keberhasilan Suksesi Bisnis Keluarga.

Saran dan Keterbatasan

Bagi calon penerus bisnis keluarga hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang memiliki pengaruh terhadap keberhasilan suksesi diantaranya melalui penelitian ini terdapat faktor perencanaan suksesi, hubungan antar keluarga, dan kepercayaan yang memiliki pengaruh terhadap keberhasilan suksesi sehingga bisa menjadi acuan dalam menjaga dan mengembangkan kelangsungan bisnis di masa mendatang. Bagi penelitian yang akan datang hendaknya bisa menambahkan variabel berpengaruh yang lebih banyak seperti: loyalitas, perencanaan strategi, kepemimpinan, dan tata kelola perusahaan, sehingga akan diperoleh informasi penyebab keberhasilan suksesi secara lebih beragam.

Peneliti kesulitan menentukan lama waktu proses pengumpulan data karena domisili dari para responden berbeda-beda dengan jarak yang jauh dan sulit untuk dihubungi. Peneliti tidak bisa memastikan keaslian dan kemurnian jawaban responden karena proses pengisian kuesioner dilakukan secara online dan tidak bisa bertatap muka secara langsung.

REFERENSI

- Bizri, R. (2016). Succession in the family business: drivers and pathways. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 22(1), 133–154. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2015-0020>
- Christina, Saputra, T dan Paulina. (2016). Cognitive Trust di dalam Bisnis Keluarga. *Business And Finance Journal*. Vol.1, No.2, pp.87 - 160.
- Cho, N. M., Okuboyejo, S., & Dickson, N. (2017). "Factors Affecting the Sustainability of Family Businesses in Cameroon: An Empirical Study in Northwest and Southwest Regions of Factors Affecting the Sustainability of Family Businesses in Cameroon: An Empirical Study in Northwest and Southwest Regions. *IBIMA Publishing Journal of Entrepreneurship Journal of Entrepreneurship: Research & Practice Journal of Entrepreneurship: Research & Practice*, 658737(2017). <https://doi.org/10.5171/2017.658737>
- Ghozali, I., (2016). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23. Semarang: Undip Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E., 2010. *Multivariate Data Analysis*, Seventh Edition. Pearson Prentice Hall
- Ghee, W. Y., Ibrahim, M. D., and Abdul-Halim, H. (2015), "Family business succession planning: Unleashing the key factors of business performance", *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 20 No. 2, pp. 103-126.
- K. Moores and M. Barrett. (2002). *Learning Family Business, Paradoxes and Pathways*. Aldershot. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- Maciel, A. S., Ramos, M. I. de la G., Aguilar, J. L. E., & Reyna, J. M. S. M. (2015). The influence of family relationships in the succession: A factorial analysis of Mexican enterprises. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 238–256.
- Magasi, C. (2016). Factors influencing business succession planning among SMEs in Tanzania. *European Journal of Business and Management*, Vol. 8 No. 3, pp. 126-135.
- Mokhber, M., Gi Gi, T., Abdul Rasid, S.Z., Vakilbashi, A., Mohd Zamil, N. and Woon Seng, Y. (2017), "Succession planning and familybusiness performance inSMEs", *JournalofManagementDevelopment*, Vol.36No.3, pp.330-347, available at: <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2015-0171>
- Nkiruka E. Ifekwem. (2018). Preparing Successor and Family Business Sustainability in South-East, Nigeria. *The Pacific Journal of Science and Technology*. Volume 19. Number 2.
- Oudah, M., Jabeen, F., & Dixon, C. (2018). Determinants linked to family business sustainability in the UAE: An AHP approach. *Sustainability (Switzerland)*, 10(1). <https://doi.org/10.3390/su10010246>
- Siswoyo, D. (2014). Faktor Dan Upaya Dalam Proses Suksesi Kepemimpinan Bisnis Keluarga Di Pt. Tp. Agora, 2(2). source perspectives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*; Vol. 24, Issue:4, pp. 753-774.

- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R & D. Bandung: Alfabeta.
- Utami, C. W., Bernardus, D., & Sintha, G. (2017). The pattern analysis of family business succession: A study on medium scale family business in Indonesia. *European Research Studies Journal*, 20(2), 461–474. <https://doi.org/10.35808/ersj/653>