



## **Pengaruh *training*, *performance management*, dan *business strategy* terhadap *succession planning* dan *individual competency* sebagai mediasi pada bisnis keluarga di kota Batam**

Angellia<sup>1</sup>, Agustinus Setyawan<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Manajemen dan Bisnis, Universitas Internasional Batam

\*Penulis<sup>1</sup>, e-mail: [angelliyang@gmail.com](mailto:angelliyang@gmail.com)

Penulis<sup>2</sup>, e-mail: [agustinus.setyawan@uib.ac.id](mailto:agustinus.setyawan@uib.ac.id)

### **Abstract**

This study aims to determine the relationship between variables, namely training, performance management, business strategy, succession planning and individual competency and how these variables influence each other. The object of this research is a family business which is located in the city of Batam. This research will discuss about succession planning in a family business. A family business is a business that is owned and managed by a family and also maintains its vision for generations. The rapid increase of the competition between family businesses makes it important to have a succession plan for the future in order to survive and compete with competitors. Succession planning is one of the things that must be carried out in a family business over time or when changing from the old generation to the new generation. The sample was taken from 232 respondents. The results obtained from the tests that have been carried out are that there is a significant relationship between training, performance management, and business strategy on succession planning which is successfully mediated by individual competency.

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apa saja hubungan antara variabel yaitu *training*, *performance management*, *business strategy*, *succession planning*, dan *individual competency* dan bagaimana variabel ini saling mempengaruhi. Objek penelitian yang diambil adalah bisnis keluarga yang terdapat di kota Batam. Penelitian kali ini akan membahas tentang perencanaan suksesi pada suatu bisnis keluarga. Bisnis keluarga adalah bisnis yang dimiliki dan dikelola oleh suatu keluarga dan juga mempertahankan visi secara turun temurun. Semakin pesatnya persaingan antar bisnis keluarga membuat pentingnya untuk memiliki rencana suksesi, mengharuskan untuk memikirkan *succession planning* untuk masa yang akan datang agar dapat bertahan dan bersaing dengan pesaing. *Succession planning* adalah sesuatu yang harus dilakukan pada bisnis keluarga seiringnya waktu berjalan atau disaat pergantian dari generasi lama ke generasi baru. Metode pengambilan sampel diambil sebanyak 232 sampel. Hasil yang didapati dari pengujian yang telah dilakukan bahwa adanya hubungan signifikan antara *training*, *performance management*, dan *business strategy* terhadap *succession planning* yang berhasil dimediasi oleh *individual competency*.

**Kata kunci:** Pelatihan; Pertunjukan; Pengelolaan; Strategi bisnis; Perencanaan Suksesi; Kompetensi Individu

**How to Cite:** Angellia., Setyawan, A. (2022). Pengaruh training, performance management, dan business strategy terhadap succession planning dan individual competency sebagai mediasi pada bisnis keluarga di kota Batam. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 11(2), Nomor Halaman. <https://doi.org/10.24036/jbmp.v11i2>



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2022 by author.

## **1. Pendahuluan**

Kemajuan zona ekonomi di Indonesia tidak lepas dari dorongan bermacam pandangan seperti bidang usaha keluarga. Bidang usaha keluarga ialah bidang usaha yang dipunyai serta diatur oleh suatu keluarga yang mana visi serta tujuan yang dipakai senantiasa dipertahankan turun temurun.

Menurut informasi *Indonesian Institute for Corporate and Directorship* (IICD 2010) lebih dari 95% bidang usaha yang ada di Indonesia didominasi oleh bisnis keluarga. Hal ini juga sejalan dengan survei yang dilakukan oleh PWC (*PricewaterhouseCoppers*).

Menurut Lily (2014) *succession plan* adalah sebuah proses dimana terdapat penyusunan perencanaan di masa yang akan datang, yang dilakukan oleh pemilik dan calon penerusnya yang berguna untuk keberlangsungan jangka panjang perusahaan. Pesatnya persaingan bisnis keluarga di Kota Batam membuat perusahaan harus memikirkan *succession plan* yang harus dijalankan dimasa yang akan datang. Beberapa indikator yang dapat mempengaruhi *succession plan* yaitu *Training*, *Performance Management* dan *Business Strategy*.

*Training* atau pelatihan karyawan berguna untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan pada sebuah bisnis keluarga. Kompetensi yang dimiliki itu nantinya berguna untuk membantu dalam operasional dan keberlangsungan perusahaan dimasa yang akan datang. Pentingnya *training* ini diberikan kepada karyawan agar efektifitas perusahaan dapat dicapai sesuai dengan tujuan perusahaan. Kemampuan yang dimiliki oleh karyawan juga menjadi faktor yang mempengaruhi keberlangsungan suatu bisnis. Bisnis keluarga yang memiliki kemampuan karyawan yang baik maka strukturasi pekerjaan yang dilakukan oleh bisnis tersebut jelas.

Penggunaan strategi bisnis yang baik dan matang juga berpengaruh terhadap keberlangsungan sebuah bisnis. Pentingnya perencanaan strategi yang baik agar perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing. Strategi yang ditetapkan nantinya akan berpengaruh terhadap keberlangsungan jangka panjang maupun jangka pendek suatu bisnis, indikator tersebut nantinya akan mempengaruhi kompetensi individu yang berdampak terhadap *succession plan* sebuah bisnis. Perihal ini yang membuat periset terpicat buat melaksanakan riset hal “Pengaruh *Training*, *Performance Management*, dan *Business Strategy* Terhadap *Succession Planning* dan *Individual Competency* Sebagai Mediasi Pada Bisnis Keluarga Di Kota Batam”.

Adapun permasalahan yang terdapat pada penelitian ini yaitu banyaknya persaingan bisnis keluarga di Kota Batam menjadikan harusnya dilakukan *succession plan* dimasa yang akan datang. Pentingnya memperhatikan beberapa aspek dalam *succession plan* keluarga seperti kompetensi individu yang menjalan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Azhari, 2021) salah satu hal yang dibutuhkan dalam *succession plan* bisnis keluarga adalah kemampuan individu yang mendorong terciptanya kesuksesan dalam sebuah bisnis. Individu yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang baik tidak hanya bermanfaat bagi anggota keluarga saja namun juga untuk kesuksesan bisnis keluarga tersebut. Menurut (Kiwia, Bengesi, & Ndyetabula, 2020) mengemukakan bahwa terdapat hasil positif terhadap *succession planning* dengan bisnis keluarga. Sebuah bisnis yang memiliki perencanaan yang matang akan memiliki pertumbuhan bisnis yang baik. Menurut (Melinda & Putra, 2019) model suksesi efektifitas sistem kepribadian mencakup beberapa komponen yaitu kualifikasi penerus, orientasi dalam berwirausaha tanggung jawab penerus, dan manajemen bisnis yang bagus.

Suksesi bidang usaha keluarga merupakan suatu pemograman yang berkepanjangan buat perkembangan bidang usaha keluarga di waktu yang akan tiba. Bagi (Lumpkin & Brigham, 2011) *succession plan* ialah cara pemograman yang matang yang mengaitkan semua bagian keluarga didalamnya buat keberlangsungan waktu yang akan datang. Rothwell (2010) perihal berarti dalam suatu bidang usaha keluarga merupakan dengan terdapatnya *succession plan* yang ialah alat buat mengidentifikasi posisi manajemen kunci dalam suatu bidang usaha. Kidwell (2011) mengatakan kalau bidang usaha keluarga hendak memilki peluang yang bagus bila ada manajemen yang bagus pula. Penanda pengukuran yang dipakai dalam suksesi bidang usaha ini merupakan *training*, *performance management*, dan *business strategy*.

Berdasarkan pendapat (Akhmal & Safitri Y, 2017) dikemukakan kalau penataran pembibitan (*training*) merupakan “sesuatu cara pembelajaran jangka pendek yang mempergunakan prosedur analitis serta sistematis, karyawan non administratif menekuni wawasan serta keahlian teknis dalam tujuan yang terbatas”. (Angraini, Dennius, Arwin, Siemin Ciamas, & Wilinny, 2019) terdapat 7 arti penting program penataran pembibitan serta pengembangan, ialah membenarkan kemampuan, meningkatkan keahlian pegawai, menjauhi keuangan administratif, membongkar kasus, arah pegawai terkini, perencanaan advertensi serta kesuksesan administratif, serta membagikan kebahagiaan untuk keinginan pengembangan perorangan, meningkatkan keahlian abstrak, keahlian dalam pengumpulan ketetapan, serta meluaskan *human relations*. Dari opini diatas bisa disimpulkan kalau penataran pembibitan merupakan: upaya untuk meningkatkan wawasan serta keahlian seseorang dalam melaksanakan profesi dikala ini, dengan modul yang sudah ditetapkan serta dicoba dalam durasi yang relatif pendek.

Menurut (Ali, Sabir, & Mehreen, 2019) keahlian ialah salah satu faktor dalam kedewasaan yang berhubungan dengan wawasan ataupun keahlian yang bisa didapat dari pembelajaran, penataran pembibitan serta suatu pengalaman. Menurut (Suryani, Jufri, & Putri, 2020) kemampuan adalah bakat seseorang untuk melakukan tugas mental atau fisik. (Soffa, Utari, & Hartati, 2019) mendefinisikan kalau keahlian merupakan suatu kapasitas seseorang untuk melaksanakan berbagai peranan dalam suatu pekerjaan. Dimana kemampuan

seseorang pada hakekatnya terdiri dari 2 pandangan yakni: kemampuan intelektual dan kemampuan badan. Kemampuan intelektual ialah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan intelektual. Salah satu metode mengenali keahlian intelektual merupakan dengan memakai uji *intelligence quotient* (IQ). Keahlian raga merupakan keahlian yang dibutuhkan buat melaksanakan tugas-tugas yang memerlukan energi, kecekatan, daya serta keterampilan. Keahlian pegawai dipengaruhi oleh tingkatan pembelajaran, bimbingan, dorongan, etos kegiatan, psikologis serta keahlian raga pegawai yang berhubungan.

Menurut (David, 2011) strategi merupakan alat bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bidang usaha dapat berbentuk ekspansi geografis, penganekaragaman, akuisisi, pengembangan produk, penekanan pasar, rasionalisasi pegawai, divestasi, pembubaran serta upaya patungan ataupun *joint venture*. Bagi (Nafei, Khanfar, & Kaifi, 2012), strategi dipaparkan selaku suatu filosofi mengenai bagaimana metode industri mencapai keunggulan-keunggulan bersaing (*competitive advantages*). Bagi (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2010) strategi ialah suatu susunan yang terstruktur serta terkoordinasi dari komitmen serta aksi yang didesain buat mengeksplorasi kompetensi penting serta mencapai kelebihan bersaing. Strategi memberikan *feedback* pada pihak manajemen tentang bagaimana metode untuk menggapai tujuan industri serta bagaimana triknya buat menggapai tujuan badan serta visi yang penting. Pembuatan strateginya mengenai bagaimana mencari target-target, cara bersaing dengan para pesaing, cara menggapai kelebihan bersaing yang berkelanjutan, cara membuat visi manajemen yang penting sebagai suatu realitas untuk suatu industri.

Pengaruh *training* terhadap kemampuan individu dalam suksesi bisnis keluarga yang dimana pemimpin masa depan tidak akan sama dengan pemimpin kemarin, oleh karena itu, institusi didorong untuk membuat dan memperkuat program pengembangan kepemimpinan mereka yang saat ini melampaui penekanan pada keterampilan kepemimpinan tradisional. Pelatihan yang terencana dan sistematis kegiatan yang berfokus pada peningkatan tingkat keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi (Gabbett, 2020). Selanjutnya, organisasi membutuhkan pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang terencana dengan baik, seperti pelatihan didalam dan diluar pekerjaan, rotasi kerja, dan program pendidikan dan seminar untuk meningkatkan kompetensi pegawai (Kraai & Mashau, 2020). Para peneliti dan praktisi semakin setuju bahwa pengalaman kerja mempengaruhi pembelajaran dengan meningkatkan kompetensi manajerial. Dengan demikian, meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan pembangunan berkontribusi dapat meningkatkan kemampuan perencanaan suksesi.

Ciri-ciri kepribadian adalah gaya berpikir, ekspresi emosional, dan perilaku yang menjelaskan perbedaan individu (Jang & Ahn, 2021). Identitas karakter merupakan karakter kekal yang melukiskan sikap orang (Robbins & Judge, 2015). Semakin konsisten suatu kualitas, dan semakin sering muncul dalam berbagai konteks, semakin pentingnya dalam menggambarkan individu. Ciri-ciri kepribadian individu merupakan penggerak utama perilaku dan juga dapat digunakan untuk menjelaskan mengapa orang berperilaku seperti itu dalam konteks yang berbeda. (Demirkesen & Ozorhon, 2017) berpendapat bahwa ciri-ciri kepribadian mencakup sekelompok pengetahuan, keterampilan, sifat, motif, dan konsep diri. Seorang individu dengan kepribadian positif dapat berusaha untuk menjadi lebih berkomitmen untuk meningkatkan kinerja organisasi (Kim *et al.*, 2021). Dengan demikian, penting untuk mencocokkan ciri-ciri kepribadian individu dengan tugas mereka. Tanpa pekerjaan yang sesuai dengan kepribadian karyawan, karyawan mungkin tidak dapat melakukannya.

Budaya organisasi telah didefinisikan dengan pendekatan yang berbeda. Schein (2017) mendefinisikan bahwa budaya organisasi sebagai asumsi dasar bersama yang berkembang tentang bagaimana segala sesuatunya yang seharusnya dilakukan, bagaimana misi harus dicapai, bagaimana tujuan harus dicapai. Budaya organisasi biasanya melibatkan pendefinisian nilai, prinsip, dan harapan bersama dalam sebuah institusi yang dimiliki seseorang (Abd Rahman & Nazia, 2019). Selain itu, apalagi, semakin kuat adaptasi budaya lingkungan, semakin tinggi tingkat kecakapan kompetensi dalam organisasi.

Menurut Bushman *et al.* (2015), salah satu faktor yang mempengaruhi suksesi bisnis keluarga adalah adanya kompetensi individu antara anggota keluarga, dan antara karyawan dalam dan luar keluarga di perusahaan. Efektivitas sebuah suksesi dalam perusahaan bisnis melibatkan anggota keluarga yang berpengaruh terhadap suksesi bisnis keluarga. Pengaruh *individual competency* sangat perlu diperhatikan, hal ini bertujuan sebagai bekal bagi para penerus atau suksesor, yang akan meneruskan kepemimpinan dalam bisnis keluarga. Adapun kompetensi individu yang menjadi kriteria pemimpin dalam perusahaan keluarga antara lain; *acceptable, charismatic, energetic, managing*.

Danco (2013) menyatakan bahwa komponen yang baik dalam mempersiapkan suksesor yang kompeten salah satunya adalah dengan melakukan *training* atau pelatihan. Pelatihan yang dilakukan oleh calon suksesor sangat menentukan kesiapan diri para calon suksesor menjadi seorang pemimpin pada bisnis keluarga, sehingga ciri-ciri yang diinginkan pemilik bisa terpenuhi. Dengan demikian kegiatan training amatlah penting untuk mempengaruhi perencanaan suksesi dalam bisnis keluarga.

Menurut Thomas (2013), *performance management* (manajemen kinerja) mempunyai kaitan dengan pemimpin eksekutif yang profesional dan kompeten, serta berkomitmen dalam mengatur dan mengelola bisnis. *Performance management* digunakan untuk mempersiapkan generasi selanjutnya dalam menentukan posisi manajemen yang berkaitan dengan komponen keluarga. Disamping itu juga bertujuan untuk memberikan pengaruh besar pada kemampuan bisnis keluarga dalam transisi manajemen. Proses-proses *management succession* melalui *family communication*, *grooming successors*, dan *management process*.

Salah satu dari kriteria dari sistem pengukuran kinerja yang efektif adalah dengan meningkatkan tujuan perusahaan yang dihubungkan dengan strategi perusahaan (*business strategy*) (Ittner & Larcker, 2013; Otley, 1999). Adanya strategi perusahaan dapat mengetahui deskripsi tentang tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan organisasi sebagai penjabaran dari visi dan misi, yang menjadi tolak ukur dan kebijakan yang ada.

Meijaard (2005), karakteristik seorang suksesor itu meliputi: jenis kelamin, usia, pendidikan, motivasi, pelatihan bisnis, pengalaman bisnis, hubungan dengan pendahulu, keinginan untuk mengambil alih, jangka waktu keterlibatan, dan *person* atau komite. Berdasarkan indikator tersebut, maka *training* tepat dijadikan untuk variabel mediasi dalam suksesi perencanaan bisnis keluarga. Karena dengan adanya pelatihan maka dapat menjadi wadah bagi para pelaku bisnis dalam mengembangkan potensi diri.

Suksesnya suatu bisnis dikarenakan adanya manajemen yang baik. Praktek manajemen bisnis keluarga yang baik memiliki ciri-ciri seperti: memiliki pemahaman tentang strategi bisnis yang baru, menciptakan organisasi yang fleksibel dan inovatif, mempertahankan manajer non keluarga yang baik, menyiapkan pengganti kepemimpinan (suksesi), dan menciptakan dan melindungi modal. Manajemen tepat dijadikan sebagai variabel mediasi dikarenakan dengan adanya manajemen dapat mempengaruhi keberhasilan suksesi perencanaan bisnis keluarga. (Armstrong, 2009).

Bradley (2015), *leadership and ownership succession planning* memiliki kaitan terhadap kekayaan keluarga, perencanaan kepemilikan suatu perusahaan, perencanaan keuangan dan perencanaan strategis perusahaan (*business strategy planning*). Dalam hal ini *business strategy* tepat dijadikan sebagai variabel mediasi dalam perencanaan suksesi bisnis keluarga.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang dapat dijelaskan bahwa suatu metode penelitian yang dimana, dengan meneliti menggunakan populasi yang ada atau sebagian kecil dari populasi tersebut yaitu sampel. Pengambilan sampel tersebut berguna untuk menguji hipotesis yang sudah di tetapkan secara statistika atau terukur (Sugiyono, 2018). Jenis penelitian yang terdapat dalam penelitian ini menggunakan sifat penentuan dan penyebab dari alasan (kausal komparatif). Makna dari kausal komparatif merupakan penelitian yang terjadi karena adanya hubungan sebab-akibat. Hubungan sebab akibat yang dimaksud adalah hubungan variabel-variabel, dalam penelitian ini peneliti akan mencari tau sebab-akibat dalam variabel independen yaitu pelatihan, strategi bisnis dan performa manajemen dengan dimediasi oleh kompetensi individu dan variabel dependen yaitu perencanaan suksesi di perusahaan.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah bisnis keluarga yang terdapat di kota Batam. Menurut (Sugiyono, 2018) "Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi". Menurut Hair *et al* (2006), untuk mendapatkan jumlah sampel pertanyaan pada kuesioner dikalikan 10. Dalam penelitian ini terdapat 22 pertanyaan yang dikalikan 10 dan didapati sampel sebesar 220. Dari kurang lebih 30 perusahaan, sampel dari bisnis keluarga yang digunakan diambil secara acak. Sumber informasi berawal dari survei tercatat dalam wujud angket yang hendak dicoba oleh pengarang pada ilustrasi dari populasi. Angket merupakan metode pengumpulan informasi yang dicoba dengan berikan selengkap persoalan tercatat pada responden buat dijawabnya (Sugiyono, 2018). Teknik analisis menggunakan analisis deskriptif yang dimana informasi dihidangkan dalam wujud jumlah serta persentase responden, demografi, serta kriteria lainnya. Ini dipakai buat memperoleh pada umumnya angka tiap-tiap penanda yang disajikan dalam kuisisioner dan metode analisis kuantitatif dengan memakai program SEM-PLS. SEM sanggup mengakomodir serta memandang akibat elastis dalam wujud utuh. Sebaliknya PLS tata cara regresi yang memiliki informasi anggapan leluasa penyaluran yang merujuk pada besar kecilnya penyaluran itu.

## 3. Hasil dan Pembahasan

### Uji Outer Loading

Design *outer model* menggunakan bantuan *software smartPLS v3.2*, hal ini untuk menguji kelayakan baik dari sisi validitas dan reliabilitas pada *measurement model* yang digunakan. Nilai *outer loadings* harus lebih dari 0.6 dan jika dibawah 0.6 maka pertanyaan dengan nilai di bawah harus dihapus. Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan bahwa sebanyak 20 variabel menunjukkan nilai muatan >0,6 sehingga variabel-

variabel tersebut dinyatakan valid. Nilai muatan terbesar adalah 0,906 pada variabel *Business Strategy (BS1)*, sementara nilai muatan terkecil sebesar 0,622 pada variabel *Individual Competency (IC2)*. Adapun Output *outer loading* hasil estimasi dari *PLS Algorithm* dengan *software SmartPLS* dapat dilihat pada Tabel 1 dibawah ini:

Tabel 1. *Outer Loadings*

Variabel	Nilai Muatan	Kesimpulan
<i>Succession Planning (SP1)</i>	0,872	<i>Valid</i>
<i>Succession Planning (SP2)</i>	0,840	<i>Valid</i>
<i>Succession Planning (SP3)</i>	0,861	<i>Valid</i>
<i>Succession Planning (SP4)</i>	0,674	<i>Valid</i>
<i>Succession Planning (SP5)</i>	0,891	<i>Valid</i>
<i>Individual Competency (IC1)</i>	0,880	<i>Valid</i>
<i>Individual Competency (IC2)</i>	0,622	<i>Valid</i>
<i>Individual Competency (IC3)</i>	0,836	<i>Valid</i>
<i>Individual Competency (IC4)</i>	0,742	<i>Valid</i>
<i>Individual Competency (IC5)</i>	0,843	<i>Valid</i>
<i>Training (T1)</i>	0,688	<i>Valid</i>
<i>Training (T2)</i>	0,877	<i>Valid</i>
<i>Training (T3)</i>	0,849	<i>Valid</i>
<i>Training (T4)</i>	0,873	<i>Valid</i>
<i>Business Strategy (BS1)</i>	0,906	<i>Valid</i>
<i>Business Strategy (BS2)</i>	0,788	<i>Valid</i>
<i>Performance Management (PM1)</i>	0,725	<i>Valid</i>
<i>Performance Management (PM2)</i>	0,691	<i>Valid</i>
<i>Performance Management (PM4)</i>	0,673	<i>Valid</i>
<i>Performance Management (PM5)</i>	0,798	<i>Valid</i>

Sumber: Data Primer (2022)

Dalam menentukan *discriminant validity* dapat juga dilakukan dengan cara yang lain yaitu melalui perbandingan nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* ( $\sqrt{AVE}$ ) masing-masing variabel dengan nilai *h* atau korelasi antar variabel. Apabila nilai akar kuadrat AVE di atas 0.5 (*valid*), maka model dinilai memenuhi kriteria *discriminant validity*. Hasil dari pengujian yang telah dilakukan menunjukkan hasil yang *valid* yang dapat dilihat pada tabel 2 di bawah.

Tabel 2. Hasil Uji AVE

Variabel	AVE	Kesimpulan
<i>Succession Planning</i>	0,691	<i>Valid</i>
<i>Individual Competency</i>	0,625	<i>Valid</i>
<i>Training</i>	0,681	<i>Valid</i>
<i>Business Strategy</i>	0,721	<i>Valid</i>
<i>Performance Management</i>	0,523	<i>Valid</i>

Sumber: Data Primer (2022)

Berdasarkan tabel 2 semua variabel menunjukkan nilai AVE yang lebih besar dari 0,50 yaitu dengan nilai terkecil 0,523 untuk variabel *Performance Management* dan terbesar 0,721 untuk variabel *Business Strategy*. Nilai tersebut sudah memenuhi persyaratan sesuai dengan batas nilai minimum AVE yang ditentukan yaitu 0,50. Sehingga kelima variabel tersebut dinyatakan *valid*.

Tabel 3. Hasil Uji *Discriminant Validity*

	BS	IC	PM	SP	T
BS	0,849				
IC	0,524	0,790			
PM	0,434	0,719	0,723		
SP	0,627	0,479	0,633	0,831	
T	0,496	0,676	0,686	0,617	0,825

Sumber: Data Primer (2022)

Berdasarkan hasil *cross loading* pada tabel 3 menyatakan bahwa nilai korelasi konstruk dengan indikatornya lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Sehingga disimpulkan bahwa semua variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik, artinya konstruk tersebut lebih baik daripada indikator lainnya.

Tabel 4. Hasil Uji *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability*

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Kesimpulan
<i>Succession Planning</i>	0,886	0,917	<i>Reliable</i>
<i>Individual Competency</i>	0,847	0,891	<i>Reliable</i>
<i>Training</i>	0,848	0,894	<i>Reliable</i>
<i>Business Strategy</i>	0,624	0,837	<i>Reliable</i>
<i>Performance Management</i>	0,695	0,814	<i>Reliable</i>

Sumber: Data Primer (2022)

Pada tabel 4 diketahui bahwa uji reliabilitas dilakukan terhadap butir pertanyaan yang dinyatakan reliabel. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila jawaban terhadap pertanyaan selalu konsisten. Hasil dari *cronbach alpha* ( $\alpha$ ) menunjukkan bahwa instrumen *Succession Planning*, *Individual Competency*, *Training*, *Business Strategy*, dan *Performance Management* merupakan instrument yang dinyatakan reliabel.

#### Uji Inner Model

Setelah melakukan uji *outer model*, selanjutnya dilakukan pengujian *inner model* (model struktural). *Inner model* dapat dilihat melalui *r-square* (reliabilitas indikator) untuk konstruk dependen dan nilai t-statistik dari pengujian koefisien jalur (*path coefficient*). Dalam hal ini, semakin tinggi nilai *r-square* maka semakin baik model penelitian yang diajukan. Nilai *path coefficients* menunjukkan tingkat signifikansi dalam uji hipotesis.

#### Uji Path Coefficient

Menurut Hair *et al* (2019), hasil uji efek tidak langsung dinyatakan signifikan apabila *p values* lebih rendah dari 0,05. Hasil uji *Path Coefficient direct* dan *indirect* dapat dilihat pada Tabel 5 dan Tabel 6 berikut ini

Tabel 5. *Direct Effect*

Variabel	<i>Sample Mean</i>	<i>P Values</i>	Kesimpulan
BS -> IC	0,191	0,000	Signifikan Positif
IC -> SC	0,481	0,000	Signifikan Positif

PM -> IC	0,453	0,000	Signifikan Positif
T -> IC	0,273	0,000	Signifikan Positif

Sumber: Data Primer (2022)

**Tabel 6. Indirect Effect**

Variabel	Sample Mean	P Values	Kesimpulan
BS -> IC -> SP	0,093	0,002	Signifikan Positif
PM -> IC -> SP	0,218	0,000	Signifikan Positif
T -> IC -> SP	0,131	0,000	Signifikan Positif

Sumber: Data Primer (2022)

Berdasarkan hasil pengolahan data yang terdapat pada Tabel 5 dan Tabel 6 dapat disimpulkan bahwa variabel BS, IC, SC, PM, SP, T menunjukkan hasil yang signifikan positif pada rentang nilai P sebesar 0,000-0,002 dengan nilai *sample mean* yang berbeda-beda.

### Uji Hipotesis

Berdasarkan pendapat Helm *et al.* (2009) dalam Hair *et al.* (2014), uji hipotesis dilakukan sesuai dengan hasil dari pengujian *inner model* (model struktural) yang meliputi *output r-square*. Suatu hipotesis itu dapat diterima atau ditolak diantaranya dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik, dan *p-values*. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan bantuan *software SmartPLS (Partial Least Square) 3.0*. Nilai-nilai tersebut dapat dilihat dari hasil *bootstrapping*. *Rules of thumb* yang digunakan pada penelitian ini adalah t-statistik >1,96 dengan tingkat signifikansi *p-value* 0,05 (5%) dan koefisien beta bernilai positif. Nilai pengujian hipotesis penelitian ini diuraikan sebagai berikut ini:

#### Hipotesis 1

Berdasarkan tabel 5 dalam pengujian efek langsung, menyatakan bahwa *business strategy* terhadap *individual competency* menunjukkan hasil signifikan yang dimana nilai *sample mean* 0,191 dan *p value* 0,000.

#### Hipotesis 2

Berdasarkan tabel 5 dalam pengujian efek langsung, menyatakan bahwa *individual competency* terhadap *succession planning* menunjukkan hasil signifikan yang dimana nilai *sample mean* 0,481 dan *p value* 0,000. Hasil uji ini bertolak belakang dengan hasil penelitian dari Krishnaveni.J (2013). Walaupun *sample mean* penelitian tersebut juga diatas 0,05 yaitu 3.0179 akan tetapi *individual competency* dan *succession planning* tidak memiliki perbedaan yang signifikan.

#### Hipotesis 3

Berdasarkan tabel 5 dalam pengujian efek langsung, menyatakan bahwa *performance management* terhadap *individual competency* menunjukkan hasil signifikan yang dimana nilai *sample mean* 0,453 dan *p value* 0,000.

#### Hipotesis 4

Berdasarkan tabel 5 dalam pengujian efek langsung, menyatakan bahwa *business strategy* terhadap *succession planning* menunjukkan hasil signifikan yang dimana nilai *sample mean* 0,273 dan *p value* 0,000.

#### Hipotesis 5

Berdasarkan tabel 6 dalam pengujian efek tidak langsung, menyatakan bahwa *business strategy* terhadap *succession planning* yang melewati *individual competency* menunjukkan hasil signifikan yang dimana nilai *sample mean* 0,093 dan *p value* 0,002. Hasil uji ini konsisten dengan hasil penelitian Ashraf. S. F., Li. C., Butt. R. S., Naz. S., Zafar. Z. (2019). *Business strategy* memiliki dampak yang signifikan terhadap *succession planning* pada bisnis keluarga kecil.

#### Hipotesis 6

Berdasarkan tabel 6 dalam pengujian efek tidak langsung, menyatakan bahwa *performance management* terhadap *succession planning* yang melewati *individual competency* menunjukkan hasil signifikan yang dimana nilai *sample mean* 0,218 dan *p value* 0,000.

#### Hipotesis 7

Berdasarkan tabel 6 dalam pengujian efek tidak langsung, menyatakan bahwa *training* terhadap *succession planning* yang melewati *individual competency* menunjukkan hasil signifikan yang dimana nilai *sample mean* 0,131 dan *p value* 0,000.

#### Uji Adjusted R-Square

Uji koefisien determinasi berfungsi untuk menguji variabel. Nilai *r* dalam uji koefisien determinasi menunjukkan seberapa kuat hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Berdasarkan tabel 7, untuk *individual competency* dengan hasil 0,608 yang dinyatakan *strong* dan *succession planning* dengan hasil 0,229 yang dimana di bawah 0,5 dinyatakan *weak*.

**Tabel 7. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R-Square)**

Variabel	Adjusted R-Square	Kesimpulan
<i>Individual Competency</i>	0,608	<i>Strong</i>
<i>Succession Planning</i>	0,229	<i>Weak</i>

Sumber: Data Primer (2022)

Berdasarkan data diatas disimpulkan bahwa nilai *r-square* yang menunjukkan 0,608 ini berarti bahwa integrasi dengan *individual competency* mempunyai hubungan yang sangat kuat terhadap *succession planning*, sementara variabel *succession planning* menunjukkan integrasi yang lemah.

## 4. Simpulan

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh dalam penelitian ini, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa semua variabel berpengaruh signifikan positif yang artinya hubungan antar variabel akan meningkatkan keberhasilan perencanaan suksesi pada *training*, *performance management*, *business strategy* dan *individual competency* dalam bisnis keluarga. Performa manajemen dalam bisnis keluarga harus baik dengan menerapkan pelatihan kepada karyawan untuk membentuk individu yang kompeten dan juga pandai dalam membuat strategi bisnis untuk masa yang akan datang yang kelak akan diteruskan oleh generasi selanjutnya

## Daftar Rujukan

- Akhmal, A., & Safitri Y, Y. (2017). Pengaruh Training Terhadap Kinerja Karyawan. *Bisnis Administrasi*.
- Ali, Z., Sabir, S., & Mehreen, A. (2019). Predicting engagement and performance through firm's internal factors: Evidence from textile sector. *Journal of Advances in Management Research*. <https://doi.org/10.1108/JAMR-11-2018-0098>
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: 11th ed.* Kogan Page, London
- Anggraini, D., Dennius, D., Arwin, A., Siemin Ciamas, E., & Wilinny, W. (2019). On The Job Training dan Off The Job Training Karyawan PT. Amir Hasan Medan. *Jurnal Ilmiah Kohesi*.
- Azhari, F. A. (2021). Pengaruh Financial Technology, Succession Planning, Financial Self-Efficacy, dan Personality System terhadap Suksesi Bisnis Keluarga (Studi pada UMKM Bisnis Keluarga Sektor Non-Pertanian di Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen*. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n2.p438-450>
- Bradley, D., and Burroughs, S., (2015). *A Strategy for Family Business Succession Planning*. Small Business Institute, 34 (1): Pp 38-55
- Bushman, R.M., Indjejikian, R.J. and Smith, A. (2015). CEO Compensation: The Roe of Individual Performance Evaluation. *Journal of Accounting & Economics*. (21): pp.161–193
- Danco, L. (2013). *Beyond Survival: A Guide For The Business Owner And His Family*. OH University Press, Cleveland.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases (Thirteenth Edition)*. In Prentice Hall.
- Demirkesen, S., & Ozorhon, B. (2017). Impact of integration management on construction project management performance. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.09.008>
- Ebrahimi, S. M., & Mohamad, N. A. (2011). Identifying the Important Factors Influencing the Implementation of Succession Planning.
- Eshiteti, S. N., Okaka, O., Maragia, S. N., Odera, O., & Akerele, E. K. (2013). Effects of succession planning programs on staff retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(6), 157–162. <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n6p157>



- Gabbett, T. J. (2020). The training-performance puzzle: How can the past inform future training directions? *Journal of Athletic Training*. <https://doi.org/10.4085/1062/6050.422.19>
- Guidice, R.M. 2013. Perceptions of accountability in family business: Using Accountability theory to understand differences between family and nonfamily Executives. *Journal of Family Business Strategy*. Vol 4, No.4, hlm. 233-244
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25 (Edisi 9)*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2006). *Multivariate Data Analysis (6th ed.)*. Analysis.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2010). Strategic Management - Competitiveness and Globalization. In *Strategic Management - Competitiveness and Globalization*.
- Hollinger, Thomas D., (2013). Leadership Development and Succession Planning: A Biblical Perspective for an Ethical Response, *Journal of Biblical Perspectiveness in Leadership*, 1 (1): pp. 157-164
- Ittner, C.D, Lambert, R.A., and Larcker, D.F. (2013). The Structure and Performance Consequences of Equity Grants to Employees of New Economy Firms. *Journal of Accounting and Economics*, (34) : pp 89–127
- Jang, S. W., & Ahn, W. C. (2021). Financial analysis effect on management performance in the Korean logistics industry. *Asian Journal of Shipping and Logistics*. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2021.06.003>
- Jogiyanto. (2017). *Metodologi Penelitian Bisnis (6 ed.)*. Yogyakarta : BPF.
- Kim, D., Oh, W., Yun, J., Youn, J., Do, S., & Lee, D. (2021). Development of key performance indicators for measuring the management performance of small construction firms in korea. *Sustainability (Switzerland)*. <https://doi.org/10.3390/su13116166>
- Keikavoosi-Arani, L., & Salehi, L. (2021). Psychometric Adequacy of the Persian Version of the Performance Management Behavior Questionnaire in Universities. *Journal of Holistic Nursing and Midwifery*, 31(4), 236–244. <https://doi.org/10.32598/JHNM.31.4.2124>
- Kiwiia, R. H., Bengesi, K. M. K., & Ndyetabula, D. W. (2020). Succession planning and performance of family-owned small and medium enterprises in Arusha City – Tanzania. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2019-0018>
- Kraai, N., & Mashau, P. (2020). The kenysence of training content, learning and training transfer on training effectiveness: A case study of board members of non-profit organizations in gauteng. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(57\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(57))
- Krishnaveni. (2013). A Study on Mapping of Employee’s Competency. *Indian Journal of Economics and Development*.
- Lumpkin, G. T., & Brigham, K. H. (2011). Long-term orientation and intertemporal choice in family firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00495.x>
- Meijaard, Jo., Uhlaner L., Flören R., Bart Diephuis, and Sanders B. (2005). The relationship between successor and planning characteristics and the success of business transfer in Dutch SME, *SCALES-paper N200505*
- Melinda, T., & Putra, I. (2019). Succession Process Seen by Successor Candidate’s Readiness and Family Relationship. ... *Journal of Entrepreneurship and ...*
- Milasari, D., Budi Santoso, T., & Sultoni, dan. (2021). KOMPETENSI SUMBERDAYA MANUSIA (SDM) DAN KINERJA USAHA KECIL MENENGAH (UKM) KABUPATEN PEKALONGAN. <http://repository.unikal.ac.id/127/>
- Moores, K. And Barrett M. (2002). *Learning Family Business, Paradoxes and Pathways*. Aldeshot, Hampshire: Ashgate Publishing Limited
- Nafei, W. A., Khanfar, N. M., & Kaifi, B. A. (2012). Leadership Styles and Organizational Learning An Empirical Study on Saudi Banks in Al-Taif Governorate Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Management and Strategy*. <https://doi.org/10.5430/jms.v3n1p2>
- Odengo, R. A., & Shadrack Bett, M. (2016). INFLUENCE OF SUCCESSION PLANNING PRACTICES ON PERFORMANCE OF KENYA POWER LIMITED COMPANY. In *International Journal of Business Strategy (Vol. 1, Issue 1)*. [www.ajpojournals.org](http://www.ajpojournals.org)
- Robbins, S. P. &, Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. In Jakarta: Salemba Empat.
- Sanjay Goel., Pietro Mazzola., Phillip H. Phan., Torsten M. Pieper and , Ramona K.
- Zachary e. .2012. Strategy, ownership, governance, and socio-psychological Perspectives on family businesses from around the world. *Journal of Family Business Strategy Vol .3, No. 2*, hlm 54-65.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family bussinees review*, 1-35
- Soffa, N. A., Utari, W., & Hartati, C. S. (2019). PENGARUH KEMAMPUAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI PROFESIONALISME PEGAWAI KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN BOJONEGORO. *Jurnal Mitra Manajemen*. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v3i5.231>

- Sugiyono, P. D. (2018). *Metodologi Penelitian Manajeminen* (6th ed.; M. P. Setiyawati, S.H., ed.). Bandung: ALFABETA, cv.
- Suryani, M., Jufri, L. H., & Putri, T. A. (2020). Analisis Kemampuan Pemecahan Masalah Siswa Berdasarkan Kemampuan Awal Matematika. *Mosharafa: Jurnal Pendidikan Matematika*. <https://doi.org/10.31980/mosharafa.v9i1.605>
- Susanto, A.B dan F.X Sujanto. (2008). *Corporate Culture and Organization Culture*, The Jakarta Consulting Group, Jakarta.
- Shatilwe, J. T., Justus, H., & Namibia, A. (2016). THE FACTORS AFFECTING THE IMPLEMENTATION OF SUCCESSION PLANNING IN THE MINISTRY OF HEALTH AND SOCIAL SERVICES (MOHSS), NAMIBIA. [www.ejpmr.com](http://www.ejpmr.com)
- Sheikh Farhan Ashraf, C. L. R. S. B. S. N. (2019). Education as Moderator: Integrative Effect towards Succession Planning Process of Small Family Businesses. [www.pbr.co.in](http://www.pbr.co.in)
- Sohu, J. M., Mirani, Jm. A., Dakhan, S. A., & Junejo, I. (2021). A STUDY OF FACTORS INFLUENCING ON SUCCESSION PLANNING: EVIDENCE FROM SERVICE SECTOR OF PAKISTAN. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT*, 11(12). <https://doi.org/10.34218/ijm.11.12.2020.247>
- Xiaoying, D., Qianqian, L., & Dezhi, Y. (2008). Business Performance, Business Strategy, and Information System Strategic Alignment: An Empirical Study on Chinese Firms \* (Vol. 13, Issue 3).