

Analisis Faktor-Faktor Keberhasilan Bisnis Keluarga Dalam Industri Kuliner

(Studi Kasus : Kopi Warga)

Fricillia Zafirah¹, Astri Ghina²

¹ Manajemen Bisnis Telekomunikasi Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, Fricilliazafirah@student.telkomuniversity.ac.id

² Manajemen Bisnis Telekomunikasi Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, aghina@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Bisnis keluarga memiliki peran penting dalam perekonomian Indonesia, khususnya di sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) kuliner. Namun, bisnis ini kerap menghadapi tantangan dalam menjaga keberlanjutan, menghadapi dinamika pasar, serta merancang strategi suksesi lintas generasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mendorong keberhasilan bisnis keluarga di sektor kuliner, dengan studi kasus pada Kopi Warga di Bandung. Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan analisis rantai pasok. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan bisnis Kopi Warga didorong oleh integrasi inovasi berkelanjutan, efisiensi operasional, serta perencanaan strategis jangka panjang. Keterlibatan generasi muda dan komunikasi terbuka antar anggota keluarga menjadi kunci dalam menjaga keberlanjutan usaha. Penelitian ini juga mengonfirmasi relevansi teori *Dynamic Capabilities* dan *Resource-Based View* dalam konteks bisnis keluarga. Temuan ini diharapkan dapat menjadi referensi praktis bagi pelaku UMKM kuliner dan kontribusi akademis dalam pengembangan studi manajemen bisnis keluarga.

Kata kunci : bisnis keluarga, UMKM, keberlanjutan, inovasi, manajemen strategis, suksesi, Kopi Warga

I. PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran strategis dalam mendukung perekonomian nasional, termasuk di sektor kuliner yang menjadi bagian penting dari konsumsi masyarakat sehari-hari. Salah satu bentuk UMKM yang umum dijumpai di Indonesia adalah bisnis keluarga. Bisnis keluarga tidak hanya menjadi sumber penghidupan lintas generasi, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai sosial, budaya, dan ekonomi yang khas. Namun, keberlanjutan bisnis keluarga seringkali menghadapi tantangan besar, terutama pada aspek transisi kepemimpinan atau suksesi generasi, yang dapat memengaruhi stabilitas dan pertumbuhan usaha ke depan.

Masalah suksesi generasi dan keberlanjutan dalam bisnis keluarga menjadi isu penting yang perlu mendapat perhatian khusus. Banyak bisnis keluarga yang gagal bertahan karena kurangnya perencanaan strategis, konflik internal, dan ketidaksiapan generasi penerus dalam mengambil alih kepemimpinan bisnis. Fenomena ini menjadi relevan dalam konteks UMKM kuliner, di mana ketergantungan pada nilai-nilai tradisional dan keputusan berbasis keluarga kerap tidak diimbangi oleh sistem manajemen yang profesional. Hal ini mendorong pentingnya penelitian yang dapat menggali lebih dalam mengenai faktor-faktor yang mendukung keberhasilan bisnis keluarga dalam menghadapi tantangan-tantangan tersebut. Studi ini mengambil kasus pada Kopi Warga, sebuah bisnis keluarga berbasis di Bandung yang berhasil tumbuh di tengah persaingan ketat industri kuliner. Didirikan pada tahun 2018, Kopi Warga menunjukkan kemampuan adaptasi yang baik terhadap dinamika pasar melalui inovasi, pelibatan generasi muda, dan penerapan prinsip keberlanjutan. Permasalahan utama yang dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana bisnis keluarga seperti Kopi Warga dapat mempertahankan keberlanjutan usahanya serta melakukan proses suksesi secara efektif.



Gambar 1. Logo Kopi Warga
Sumber: Kopi Warga

Salah satu jenis UMKM yang memiliki dominasi cukup besar dalam sektor kuliner adalah bisnis keluarga. Pola bisnis ini tidak hanya bertumpu pada nilai-nilai kekeluargaan dan tradisi yang telah diwariskan, tetapi juga dituntut untuk mampu beradaptasi terhadap dinamika pasar dan pergeseran antar generasi. Tantangan utama yang sering dihadapi oleh bisnis keluarga terletak pada proses suksesi yang efektif dan kesinambungan manajemen, terutama saat terjadi transisi kepemimpinan dari generasi pendiri ke generasi penerus.

Sebagai pendukung data, grafik dari Badan Pusat Statistik (BPS) yang terdapat dalam publikasi *Statistik Penyediaan Makanan dan Minuman 2023* dapat dijadikan acuan. Publikasi ini menyajikan data visual dan tabel yang menunjukkan pertumbuhan signifikan dalam jumlah unit usaha, tenaga kerja, serta nilai penjualan di sektor penyediaan makanan dan minuman dalam beberapa tahun terakhir. Grafik tersebut dapat diakses melalui tautan berikut:

Jenis Usaha/Business Type				
Provinsi Province	Restoran/Rumah Makan Restaurant	Katering Catering	PMM Lainnya Other	Jumlah Total
1	2	3	4	5
1 Aceh	22	1	1	24
2 Sumatera Utara	207	-	8	215
3 Sumatera Barat	143	2	5	150
4 Riau	244	10	3	257
5 Jambi	38	-	2	40
6 Sumatera Selatan	363	27	14	404
7 Bengkulu	34	-	-	34
8 Lampung	95	-	3	98
9 Kep. Bangka Belitung	31	-	-	31
10 Kepulauan Riau	88	6	9	103
11 DKI Jakarta	4.460	114	684	5.258
12 Jawa Barat	1.175	60	103	1.338
13 Jawa Tengah	441	21	16	478
14 D.I. Yogyakarta	277	11	17	305
15 Jawa Timur	534	39	49	622
16 Banten	387	15	44	446
17 Bali	236	10	48	294
18 Nusa Tenggara Barat	50	1	9	60
19 Nusa Tenggara Timur	29	-	6	35
20 Kalimantan Barat	36	4	-	40
21 Kalimantan Tengah	31	1	1	33
22 Kalimantan Selatan	122	6	4	132
23 Kalimantan Timur	99	16	8	123
24 Kalimantan Utara	10	-	-	10
25 Sulawesi Utara	59	-	8	67
26 Sulawesi Tengah	13	-	-	13
27 Sulawesi Selatan	134	10	26	170
28 Sulawesi Tenggara	23	1	3	27
29 Gorontalo	17	1	-	18
30 Sulawesi Barat	1	-	-	1
31 Maluku	21	1	-	22
32 Maluku Utara	13	-	1	14
33 Papua Barat	9	1	-	10
34 Papua	22	1	5	28
Indonesia	9.464	359	1.077	10.900

Gambar 2. Jumlah Usaha Penyedia Makan Minum Skala Menengah 2022
Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2022 (data yang telah diolah)

Penelitian ini mengambil studi kasus pada Kopi Warga, sebuah bisnis keluarga di Bandung yang bergerak di industri kopi dan kuliner. Kopi Warga menjadi contoh nyata bagaimana integrasi antara inovasi, manajemen strategis, dan pelibatan generasi muda dapat mendukung keberlanjutan bisnis. Dengan menggunakan pendekatan teori *Dynamic Capabilities* dan *Resource-Based View*, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan dalam mempertahankan eksistensi bisnis keluarga di tengah tekanan pasar dan dinamika internal keluarga.

Melalui metode kualitatif deskriptif dan pendekatan studi kasus, penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya literatur mengenai manajemen bisnis keluarga di sektor UMKM, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi pelaku usaha dalam merancang strategi keberlanjutan dan perencanaan suksesi yang efektif. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan literatur manajemen bisnis keluarga, sekaligus menawarkan panduan praktis bagi pelaku UMKM dalam merancang strategi suksesi dan keberlanjutan usaha. Selain itu, temuan dari penelitian ini dapat dijadikan referensi oleh pembuat kebijakan dalam merancang program yang mendukung keberlangsungan bisnis keluarga di Indonesia.

II. KAJIAN TEORI

A. Kewirausahaan

Kewirausahaan merupakan kemampuan individu untuk menciptakan nilai melalui identifikasi peluang, pengambilan risiko, dan pemanfaatan sumber daya guna menciptakan produk atau layanan yang bermanfaat. Menurut Supriadi (2021), kewirausahaan mencakup pemikiran kreatif dan perilaku inovatif sebagai dasar untuk mengembangkan usaha yang berkelanjutan. Dalam konteks bisnis keluarga, semangat kewirausahaan tidak hanya dimiliki oleh pendiri, tetapi perlu diwariskan dan dibina pada generasi penerus untuk menjamin kesinambungan usaha. Kewirausahaan menjadi elemen penting dalam menggerakkan transformasi bisnis dan

meningkatkan daya saing, terutama dalam menghadapi perubahan preferensi konsumen dan dinamika pasar.

B. Bisnis Keluarga

Bisnis keluarga adalah bentuk usaha yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga, di mana nilai-nilai kekeluargaan memengaruhi budaya, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan. Lansberg (1999) mendefinisikan bisnis keluarga sebagai organisasi yang tidak hanya berorientasi pada profit, tetapi juga pada warisan nilai dan kesinambungan generasi. Keunikan bisnis keluarga terletak pada tumpang tindihnya tiga sistem utama yaitu keluarga, kepemilikan, dan manajemen. Dalam praktiknya, kekuatan utama bisnis keluarga berada pada kedekatan relasi, loyalitas tinggi, serta komitmen jangka panjang terhadap keberlangsungan usaha. Namun, bisnis ini juga menghadapi tantangan kompleks, seperti konflik peran dan kurangnya profesionalisasi manajemen.

C. Suksesi

Suksesi adalah proses transisi kepemimpinan dari satu generasi ke generasi berikutnya dalam bisnis keluarga. Menurut Ramadani et al. (2017), proses suksesi yang efektif membutuhkan perencanaan matang, pengembangan kapabilitas penerus, serta keterbukaan komunikasi antar anggota keluarga. Ketidaksiapan generasi penerus, perbedaan visi, dan minimnya pengalaman manajerial sering menjadi penyebab utama kegagalan suksesi. Handler (1994) juga menekankan pentingnya mempersiapkan penerus secara bertahap melalui pelatihan, keterlibatan operasional, dan pembagian tanggung jawab sejak dini. Suksesi yang berhasil tidak hanya mempertahankan stabilitas organisasi, tetapi juga menjamin keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

D. UMKM

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan pilar penting dalam perekonomian Indonesia, dengan kontribusi signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan penyerapan tenaga kerja. Menurut BPS (2023), sektor penyediaan makanan dan minuman merupakan salah satu sub-sektor UMKM yang terus tumbuh dan berkembang, terutama di wilayah perkotaan. Dalam sektor kuliner, UMKM sering kali mengusung nilai lokal, tradisi, serta keunikan produk yang menjadi keunggulan kompetitif tersendiri. Namun, UMKM juga menghadapi tantangan berupa keterbatasan akses permodalan, kemampuan manajerial yang rendah, serta kurangnya inovasi. Oleh karena itu, pendekatan strategis yang mengintegrasikan inovasi, nilai kekeluargaan, dan perencanaan suksesi sangat dibutuhkan untuk meningkatkan daya tahan dan pertumbuhan UMKM, khususnya yang berbasis keluarga.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai faktor-faktor yang mendorong keberhasilan bisnis keluarga di sektor kuliner. Objek studi dalam penelitian ini adalah Kopi Warga, sebuah bisnis keluarga berbasis di Bandung yang beroperasi di industri kopi dan makanan. Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam (in-depth interview) dengan tiga narasumber utama, yaitu Pemilik/CEO Kopi Warga, Supervisor Kopi Warga, dan Supervisor Resto Warga. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali informasi terkait strategi bisnis, tantangan operasional, proses suksesi generasi, serta nilai-nilai keluarga yang diterapkan dalam pengelolaan usaha. Selain wawancara, peneliti juga melakukan observasi langsung terhadap kegiatan operasional dan suasana kerja di lokasi usaha untuk memperoleh data kontekstual yang mendukung hasil wawancara. Teknik analisis data dilakukan secara kualitatif dengan pendekatan tematik, dimulai dari transkripsi hasil wawancara, reduksi data, pengelompokan tema, hingga penarikan kesimpulan. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik, yaitu dengan membandingkan hasil wawancara, hasil observasi lapangan, dan dokumentasi yang tersedia dari pihak Kopi Warga. Penelitian ini mengacu pada kerangka teori *Dynamic Capabilities* dan *Resource-Based View (RBV)* untuk memahami bagaimana kemampuan inovatif, pengelolaan sumber daya internal, serta pelibatan generasi penerus berkontribusi terhadap keberlanjutan bisnis keluarga. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai strategi adaptif yang diterapkan oleh bisnis keluarga di sektor UMKM kuliner dalam menghadapi dinamika pasar dan tantangan internal.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan tiga narasumber kunci dari perusahaan keluarga Kopi Warga yang dipilih berdasarkan peran strategis mereka dalam operasional bisnis.

Tabel 1 Profil Narasumber Penelitian

No	Nama	Umur	Jabatan	Keterangan
----	------	------	---------	------------

1	Fauzan Fatwa Amarullah	22 tahun	CEO	Pendiri dan pimpinan utama
2	Rafly Al Buckhari	25 tahun	Supervisor Resto Warga	Pengawas operasional restoran
3	Farhan Fauzi	25 tahun	Supervisor Kopi Warga	Pengawas operasional kopi

Ketiga narasumber merupakan generasi muda yang terlibat langsung dalam pengelolaan bisnis keluarga Kopi Warga. CEO sebagai pendiri berperan dalam pengambilan keputusan strategis, sementara dua supervisor bertanggung jawab pada operasional harian di bidang masing-masing.

B. Hasil Penelitian

Data penelitian diperoleh melalui observasi langsung, dokumentasi bisnis, dan wawancara mendalam terstruktur. Analisis data menggunakan metode triangulasi dengan membandingkan hasil wawancara dari berbagai narasumber untuk memperoleh validitas yang lebih tinggi. Kopi Warga merupakan bisnis keluarga generasi pertama yang bergerak di bidang kuliner, khususnya kopi dan restoran. Perusahaan dipimpin oleh Fauzan Fatwa Amarullah sejak didirikan dan saat ini memiliki struktur organisasi sederhana dengan pembagian tanggung jawab yang jelas antara bidang restoran dan kopi. Sebagai bisnis keluarga generasi pertama, Kopi Warga berada dalam fase pembangunan fondasi yang akan menentukan keberlanjutan usaha di masa depan. Penelitian ini mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi proses suksesi dan kriteria suksesor ideal dalam konteks bisnis keluarga tersebut.

C. Pembahasan

1. Kualifikasi Penerus

Hasil wawancara mengungkapkan bahwa latar belakang pendidikan yang relevan menjadi faktor penting dalam suksesi. CEO menyatakan bahwa jurusan Bisnis Kreatif cocok dengan bisnis yang dijalankan, sementara supervisor menekankan pentingnya pengalaman di bidang F&B dan manajemen meskipun latar belakang pendidikan tidak relevan. Pengembangan keterampilan berkelanjutan menjadi aspek krusial, seperti yang diungkapkan CEO bahwa penerus aktif mengembangkan kemampuan melalui AI, YouTube, dan konsultasi dengan ahli bisnis. Supervisor menambahkan pentingnya pelatihan bisnis, membaca literatur industri, keterlibatan operasional langsung, dan diskusi rutin dengan tim dan mentor.

2. Orientasi Kewirausahaan

Penelitian menunjukkan penerus memiliki kegigihan tinggi dalam menghadapi tantangan, didorong oleh motivasi intrinsik berupa misi sosial dan ekonomi. CEO menyatakan bahwa Kopi Warga menjadi sumber mata pencarian dengan misi CSR 20% untuk masyarakat. Kemampuan adaptasi terhadap ketidakpastian pasar ditunjukkan melalui strategi benchmarking dan inovasi seperti pembuatan hampers saat Ramadan. Supervisor mengungkapkan pentingnya mencari peluang strategis seperti kerja sama dengan UMKM lokal dan partisipasi dalam event komunitas.

3. Kesiediaan Mengambil Tanggung Jawab

Hasil penelitian menunjukkan pentingnya karakter seperti kejujuran, komitmen, disiplin, dan ketekunan dalam mengambil tanggung jawab. Supervisor menekankan pentingnya persiapan mental dan riset sebelum mengambil tanggung jawab penting. Tantangan utama meliputi keseimbangan antara hubungan personal dan profesionalisme, terutama dalam mengambil tindakan tegas terhadap rekan kerja. Supervisor mengakui kesulitan emosional namun tetap mengutamakan profesionalisme demi keberlanjutan bisnis.

4. Ciri Kepribadian dan Keterampilan Manajemen

Pengembangan keterampilan manajemen dilakukan melalui proses mentoring dan pembelajaran langsung. CEO mengintegrasikan teori akademis dengan praktik melalui diskusi dan brainstorming dengan tim. Supervisor menekankan pentingnya komunikasi positif, mendengarkan pendapat tim, dan menggunakan pendekatan asertif. Pembentukan keterampilan manajerial dilakukan melalui pengalaman operasional langsung seperti handling customer dan pemberian jobdesk harian, mingguan, dan bulanan.

5. Budaya dan Nilai Keluarga

Penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai fundamental seperti disiplin, kejujuran, dan tanggung jawab menjadi fondasi pengambilan keputusan bisnis Kopi Warga. Temuan ini konsisten dengan teori Morris dalam Cahyadi (2019) bahwa bisnis keluarga merupakan entitas usaha yang mencerminkan nilai, tradisi, dan tujuan keluarga. Nilai-nilai tersebut tidak hanya diterapkan pada anggota keluarga tetapi juga karyawan melalui pemahaman visi, misi, dan kebiasaan perusahaan. Tantangan utama terletak pada transformasi nilai-nilai abstrak menjadi praktik bisnis yang konkret. Supervisor Kopi Warga mengembangkan pendekatan sistematis dengan "memahami visi dan misi, kebiasaan tempat kerja, mengambil poin-poin yang dapat diterapkan." Hal ini sejalan dengan Resource-Based View (Barney et al., 2021) bahwa nilai keluarga menjadi sumber daya unik yang sulit ditiru dan berkontribusi pada keunggulan kompetitif.

6. Dinamika dan Konflik Keluarga

Kopi Warga mengandalkan komunikasi terbuka untuk mengelola perbedaan pendapat, sebagaimana

dinyatakan pemilik: "Kami mengutamakan komunikasi terbuka, menghargai perbedaan pendapat, dan mengambil keputusan penting melalui diskusi bersama." Pendekatan ini mencerminkan kesadaran pentingnya menjaga harmoni keluarga sambil memperhatikan kepentingan bisnis, mendukung teori Ramadani et al. (2017) tentang pentingnya komunikasi efektif dalam suksesi bisnis keluarga. Tantangan kompleks muncul dalam implementasi praktis, dimana supervisor mengembangkan metodologi struktural: "ambil opini masing-masing, telaah kemungkinan terbaik dan terburuk, baru menyelaraskan." Pendekatan analitis ini mencerminkan kematangan dalam mengevaluasi perspektif berbeda sebelum mencapai konsensus, sejalan dengan konsep perencanaan suksesi terstruktur (Oudah et al., 2018).

7. Kepercayaan dan Transparansi

Transparansi keuangan menjadi kunci membangun kepercayaan antar anggota keluarga. Pemilik menyatakan: "Kami memberikan laporan keuangan tahunan secara transparan kepada keluarga untuk membangun kepercayaan." Praktik ini mendukung teori Yilmaz et al. (2024) bahwa komunikasi transparan dan mekanisme akuntabilitas sangat penting untuk membangun kepercayaan dan mengurangi konflik. Kepercayaan diperluas ke seluruh tim kerja, menciptakan lingkungan kondusif untuk pertumbuhan bisnis. Supervisor menegaskan bahwa "kepercayaan berdasarkan nilai perusahaan memperkuat kekompakan, meluncurkan komunikasi, dan meningkatkan produktivitas tim," menunjukkan transfer nilai keluarga ke budaya organisasi yang lebih luas.

8. Pengembangan Strategi dan Manajemen

Kopi Warga mengimplementasikan perencanaan strategis partisipatif yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan melalui brainstorming dan perencanaan tahunan. Pendekatan ini menggabungkan nilai-nilai keluarga dengan manajemen profesional, sejalan dengan konsep keberlanjutan bisnis keluarga Lansberg (1999). Strategi dikembangkan melalui integrasi pengetahuan internal dan eksternal, termasuk benchmarking dan konsultasi ahli. Pemilik menyatakan: "melakukan benchmarking ke coffee shop lain dan mengundang ahli untuk berbagi sistem yang kemudian diimplementasikan." Hal ini mendukung teori Oudah et al. (2018) tentang efektivitas integrasi pengetahuan internal-eksternal dalam perencanaan suksesi. Tantangan utama meliputi kemampuan menggabungkan visi jangka panjang dengan kebutuhan operasional sehari-hari, serta menjaga fleksibilitas terhadap perubahan pasar. Supervisor mengembangkan pendekatan sistematis: "menetapkan skala prioritas, membagi tugas sesuai keahlian, time blocking dan check-in rutin," mencerminkan optimalisasi sumber daya melalui perencanaan terstruktur yang mendukung Resource-Based View dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

9. Sasaran Perusahaan dan Strategi Implementasi

Kopi Warga menerapkan manajemen sistematis melalui evaluasi bulanan dan brainstorming kolektif untuk mengatasi hambatan implementasi strategi. Perusahaan menggunakan komunikasi berjenjang dari supervisor ke leader hingga anggota tim, dengan pendekatan problem-solving yang melibatkan pelatihan untuk mengatasi gap kompetensi seperti latte art. Tantangan utama terletak pada pengembangan sistem monitoring yang efektif, dimana pemilik menekankan pentingnya evaluasi berkala karena "rencana tidak selalu jalan 100%" dan memerlukan adaptasi berkelanjutan berdasarkan feedback.

10. Perpindahan Pemimpin

Proses suksesi kepemimpinan di Kopi Warga direncanakan dengan transfer pengetahuan intensif selama satu bulan sebelum pergantian, menggunakan KPI seperti target Google Review sebagai indikator keberhasilan. Perusahaan menerapkan pendekatan holistik dengan mempersiapkan penerus memahami alur kerja, mendokumentasikan semua proses, dan menjaga komunikasi tim. Tantangan suksesi mencakup aspek teknis, operasional, psikologis, dan sosial yang kompleks, dimana keberhasilan memerlukan integrasi personality system, family system, ownership system, dan management system sambil mempertahankan budaya organisasi dan kepercayaan stakeholder.

11. Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Kepemimpinan di Kopi Warga menerapkan pendekatan terbuka dan suportif dengan komunikasi inklusif, dimana supervisor mengajak tim diskusi santai namun tetap fokus dan mendorong keterlibatan dalam memberikan ide. Budaya organisasi dibangun melalui SOP, evaluasi KPI, dan komunikasi terbuka di semua level termasuk "ngobrol informal" agar suara bawahan terdengar. Tantangan utama adalah menyeimbangkan participatory leadership dengan otoritas pengambilan keputusan, beradaptasi dengan gaya kerja individu sambil mempertahankan standar operasional yang ketat, terutama dalam konteks F&B yang memerlukan konsistensi kualitas.

12. Tata Kelola dan Pengendalian Kekuasaan

Tata kelola Kopi Warga menerapkan struktur hierarkis dengan transparansi melalui pengecekan bersama atas keuangan dan pelaporan omset di grup besar serta rapat akhir tahun. Meskipun komisaris memegang keputusan utama, perusahaan menjaga partisipasi dengan mendengarkan semua pendapat dan mengambil keputusan objektif berdasarkan penilaian dari berbagai pihak. Tantangan governance melibatkan pengembangan kerangka yang menjamin transparansi dan akuntabilitas sambil menjaga efisiensi operasional, termasuk menyeimbangkan formalisasi proses dengan fleksibilitas untuk responsivitas bisnis.

13. Kinerja dan Penilaian

Sistem penilaian kinerja menerapkan pendekatan berbasis kompetensi dengan evaluasi terstruktur mencakup kehadiran, output, disiplin, etos kerja, produktivitas, kualitas, kolaborasi, dan profesionalisme. Perusahaan menetapkan peran sesuai kemampuan dengan komunikasi harapan yang terbuka, memberikan teguran bertahap dengan masa evaluasi dua minggu untuk perbaikan kinerja. Tantangan utama adalah mengembangkan metrik objektif sambil mempertahankan motivasi tim, menciptakan feedback culture yang konstruktif, dan mengelola performance conversations yang sensitif dalam konteks bisnis keluarga yang kompleks.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Bisnis keluarga Kopi Warga mampu bertahan di industri kuliner yang kompetitif melalui strategi terintegrasi. Nilai keluarga seperti disiplin dan kejujuran menjadi dasar budaya kerja, sementara inovasi dan benchmarking memastikan daya saing. Tata kelola transparan dengan evaluasi berbasis Key Performance Indicators (KPI) serta kepemimpinan yang mendorong motivasi dan komunikasi efektif turut mendukung keberlanjutan bisnis. Dalam menghadapi tantangan suksesi, Kopi Warga menerapkan pendekatan sistematis, mulai dari transfer pengetahuan, pengembangan kapasitas kepemimpinan, hingga keseimbangan antara tradisi dan profesionalisme bisnis. Generasi penerus dipersiapkan melalui pendidikan formal, pengalaman praktis, pelatihan, dan mentoring, dengan evaluasi berkala untuk memastikan keberhasilan suksesi. Transparansi keuangan dan penerapan nilai-nilai keluarga secara konsisten menjadi faktor utama dalam mempertahankan stabilitas perusahaan. Kesuksesan Kopi Warga menunjukkan bahwa kombinasi strategi adaptif, budaya keluarga yang kuat, dan proses suksesi terencana adalah kunci keberlanjutan bisnis keluarga di sektor kuliner.

REFERENSI

- Agnes Z Yonatan. (2024, May 21). *Sepatu bata bangkrut, rugi lebih dari Rp100 Miliar*. <https://goodstats.id/article/sepatu-bata-bangkrut-rugi-lebih-dari-rp100-miliar-AGf2B>
- Andika Prabowo, F., Suhud, U., & Warroka, A. (2022). Three generations of family culinary business: Study grounded theory in Jakarta. *Social Science Studies*, 2(2), 110–123. <https://doi.org/10.47153/sss22.3562022>
- Anggadwita, G., Profityo, W. B., Alamanda, D. T., & Permatasari, A. (2019). Cultural values and their implications to family business succession. *Journal of Family Business Management*, 10(4), 281–292. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2019-0017>
- Bambang, D. S. (2022). *Suksesi perusahaan keluarga*. AA. Rizky.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. *Journal of Management*, 47(7). <https://doi.org/10.1177/01492063211021655>
- Baur, M. (2017). The pattern analysis of family business succession : A study on medium scale family business in Indonesia. *European Research Studies Journal*, 133–138.
- Cahyadi, R. E. (2019a). *Analisis suksesi perusahaan keluarga di Kota Bandung*. 15. <https://doi.org/10.26593/jab.v15i2.5111.141-155>
- Cahyadi, R. E. (2019b). *ANALISIS SUKSESI PERUSAHAAN KELUARGA DI KOTA BANDUNG*. 15. <https://doi.org/10.26593/jab.v15i2.5111.141-155>
- Ciptono, W. S. , Anggadwita, G., & Indarti, N. (2022). *Examining prison entrepreneurship programs, self-efficacy and entrepreneurial resilience as drivers for prisoners' entrepreneurial intentions*. <https://doi.org/10.1108/ijeb-06-2022-0550>
- Creswell, J. W., & David Creswell, J. (2018). *Research Design. Fifth Edition*.
- Dhewanto, W., Lantu, D. C., Herliana, S., & Anggadwita, G. (2015). The innovation cluster of ICT start-up companies in developing countries: Case of Bandung, Indonesia. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 12(1), 32–46. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2015.067829>
- Eka, P. C., & Edy, H. S. (2023). The determinants of a successful family business buccession. *International Journal of Management Science and Application*, 2(2), 1–10. <https://doi.org/10.58291/ijmsa.v2i2.116>
- Felicia. (2017, June 27). *Top 5 family business in Indonesia*. <https://www.fullstopindonesia.com/blog/item/81/5-Top-Family-Business-Owner-in-Indonesia>.
- Fiantika, F. R. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI.
- Fitria Anis. (2024). *Bisnis Keluarga*.
- Henky, L. S., & Asni, H. (2022). *Family business membangun bisnis keluarga*. Penerbit Andi. https://www.google.co.id/books/edition/Family_Business/39F0EAAAQBAJ?hl=en&gbpv=0
- Husein, U. (2002). *Metode riset bisnis*. Gramedia Pustaka Utama. https://www.google.co.id/books/edition/Metode_riset_bisnis/ihn8T5S8HaQC?hl=en&gbpv=1&dq=keran+gka+pemikiran+adalah&pg=PA242&printsec=frontcover
- Indonesia, B.-S. (n. d). (2022). *Food and beverage service activities statistics 2022*. BPS. <https://www.bps.go.id/id/publication/2023/12/22/1f688af1ba26ff02e07679ac/statistik-penyedia-makan-minum-2022.html>
- Ivan Lansberg. (1999). *Succeeding Generations Realizing the Dream of Families in Business*. Harvard Business School Press.

- https://www.google.co.id/books/edition/Succeeding_Generations/QE2HCgAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&q=Succeeding+Generations:+Realizing+the+Dream+of+Families+in+Business&printsec=frontcover
- Mariska. (2024, April 3). *Kriteria UMKM Menurut Peraturan Baru*. Kontrak Hukum. https://kontrakhukum.com/article/peraturan-baru-umkm/#:~:text=%20Usaha%20Mikro:%20paling%20banyak%20Rp300juta.%20*,lebih%20dari%20Rp2%20C5miliar%20%E2%80%93%20paling%20banyak%20Rp50miliar.
- Mark N.K., Saunders., Philip L., & Adrian T. (2015). *Research Methods for Business Students (7th Edition)*. Pearson.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Johnny Saldaña. (2014). *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook-SAG*.
- Muhammad, F. R. (2020). *Model proses suksesi pada bisnis keluarga (studi pada CV.Bachman)*.
- Nandini, H., Maheni, I. S., & Pawestri, W. (2019). *Perencanaan suksesi dan business performance pada business family di rumah makan wilayah kota Jember*.
- Nugroho B. S. (2022). *Mengelola Bisnis Keluarga*. Penerbit NEM. https://books.google.co.id/books?id=29_eEAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Nuramalia, H., Saparuddin M, & Indah, M. (2024). *Mudah Memahami Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)*. uwais inspirasi indonesia. <https://books.google.co.id/books?id=AjQhEAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Oudah, M., Jabeen, F., & Dixon, C. (2018a). Determinants linked to family business sustainability in the UAE: An AHP approach. *Sustainability (Switzerland)*, 10(1). <https://doi.org/10.3390/su10010246>
- Oudah, M., Jabeen, F., & Dixon, C. (2018b). Determinants linked to family business sustainability in the UAE: An AHP approach. *Sustainability (Switzerland)*, 10(1). <https://doi.org/10.3390/su10010246>
- Prayogo, G. A., Kodrat, D. S., Bagus, G., & Wiryakusuma, Y. (2019). *Faktor-faktor yang membentuk bisnis keluarga bertumbuh secara berkelanjutan*.
- Ramadani, V., Hisrich, R. D., Anggadwita, G., & Alamanda, D. T. (2017a). Gender and succession planning: opportunities for females to lead Indonesian family businesses. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 9(3). <https://doi.org/10.1108/IJGE-02-2017-0012>
- Ramadani, V., Hisrich, R. D., Anggadwita, G., & Alamanda, D. T. (2017b). *Gender and succession planning: opportunities for females to lead Indonesian family businesses*. <https://doi.org/10.1108/IJGE-02-2017-0012>
- Sambudi H, Ari R, Tetty S. Z., & Yudo H. (2023). *Metodologi Penelitian Manajemen : Pedoman Praktis Untuk Penelitian & Penulisan Karya Ilmiah Ilmu Manajemen* (Efitra Efitra, Ed.). PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Sufyati H.S., Hamdan F., Nur I. E., & Nurmahadi. (2021). *Teori dan Konsep Kewirausahaan* (S. Mansur, Ed.). <https://books.google.co.id/books?id=Z4ZZEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=false>
- Supriadi, A. , & A. A. (2021). *Kewirausahaan Teori dan Praktis*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Supriyanto, A., Permatasari, R. D., Prihastuti, A. H., Saputra, T., & Bora, M. A. (2023). Kesuksesan muslimah pelaku UMKM: peran dimensi entrepreneurial orientation. *BISNIS : Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 10(2), 267. <https://doi.org/10.21043/bisnis.v10i2.17740>
- Tan, J. D., Supratikno, H., Pramono, R., Purba, J. T., & Bernarto, I. (2019). Nurturing transgenerational entrepreneurship in ethnic Chinese family SMEs: exploring Indonesia. *Journal of Asia Business Studies*, 13(2), 294–325. <https://doi.org/10.1108/JABS-04-2018-0132>
- Tanan, A., Cahyadi, H., Tan, J. D., & Yew, L. K. (2023). Family-led learning through parenting in family business. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00352-6>
- Tirdasari, N. L., & Dhewanto, W. (2020). When is the right time for succession? multiple cases of family businesses in Indonesia. *Journal of Family Business Management*, 10(4), 349–359. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2019-0064>
- Trio Hamdani. (2021). 19 gerai ramayana tutup selama pandemi, keuangannya gimana? <https://Finance.Detik.Com/Bursa-Dan-Valas/d-5719472/19-Gerai-Ramayana-Tutup-Selama-Pandemi-Kuangannya-Gimana/1>.
- Tulus T.H. Tambunan. (2021). *UMKM di Indonesia perkembangan, kendala, dan tantangan*. Prenada.
- Uma Sekaran, R. B. (2016). *Research Methods For Business; A Skill-Building Approach*. Wiley.
- 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>
- Wulansari P, & Rusnandari R C. (2024). Perencanaan Suksesi Dalam Bisnis Keluarga. *JUMBIWIRA : Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan*, 3(1), 65–76. <https://doi.org/10.56910/jumbiwira.v3i1.1394>

- Yayan, H., I, K. G. S., Bagus, A. K., & Ida, A. S. A. (2024). *Manajemen sumber daya manusia :membangun tim dan organisasi berkinerja unggul*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Yilmaz, Y., Raetze, S., Groote, J. de, & Kammerlander, N. (2024). Resilience in Family Businesses: A Systematic Literature Review. In *Family Business Review* (Vol. 37, Issue 1, pp. 60–88). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/08944865231223372>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research design and methods*.

