

PERENCANAAN SUKSESI PADA ROTI GEMPOL

TELKOM UNIVERSITY

Nurul Istiqomah¹, Jurry Hatammimi²Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Telkomrulistiq@gmail.com¹, jurryhatammimi@telkomuniversity.ac.id²

Abstrak

Perusahaan keluarga mendominasi jumlah perusahaan yang ada di Indonesia, tetapi sebagian besar kandas di generasi pertama, atau mati pada saat peralihan dari generasi pertama ke generasi ke dua. Kegagalan dalam suksesi perusahaan, terutama pada perusahaan keluarga, telah terbukti secara signifikan dapat menjadi penyebab berhentinya kegiatan perusahaan keluarga. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses perencanaan suksesi pada Roti Gempol.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan perencanaan suksesi yang telah dilakukan oleh pendiri (generasi pertama) Roti Gempol adalah dengan memisahkan dana, mengevaluasi struktur kepemilikan, pengembangan atau pembinaan suksesor, mengevaluasi keinginan keluarga dan contingency plan, pelatihan secara sistematis suksesor yang potensial, membentuk dan menempatkan suksesor pada tempat pimpinan tertinggi, dan dukungan emosional untuk pemilik setelah turun jabatan.

Kata kunci: Bisnis Keluarga, Perencanaan Suksesi

Abstract

Family business dominate the number of business in Indonesia, but most of them failed in the first generation or die during the transition from the first generation to the second generation, the failure in the succession of the business, especially in the family business, has been shown to significantly can cause cessation family company activities. This study aims to determine how the succession planning process at Roti Gempol.

This research is qualitative descriptive. The results showed succession planning that has been done by the founder (first generation) Roti Gempol is to separate funds, evaluate the structure of the ownership, development or coaching successor, evaluate the wishes of the family and the contingency plan, the training systematically successor potential, forming and placing successor on where the top leadership, and emotional support to the owners after the down position.

Keywords: Family Business, Succession Planning

1. Pendahuluan**1.1 Latar Belakang**

Bisnis keluarga memiliki peranan penting dalam mendukung perekonomian negara bahkan dunia, tetapi sedikit dari kita yang menyadari bahwa perekonomian di dunia ini dipengaruhi besar oleh perusahaan keluarga atau bisnis keluarga [7]. 80%-98% bisnis di dunia merupakan usaha keluarga, perusahaan keluarga menciptakan 64% GDP di Amerika Serikat dan diperkirakan perusahaan keluarga mempunyai andil dalam penciptaan GDP di Negara-negara lain sebesar 75%. Indonesia memiliki sekitar lebih dari 95% jumlah perusahaan keluarga dan memiliki Produk Domestik Bruto (PDB) dengan tingkat pertumbuhan pertahun berada pada kisaran 5.8-6.4%, hal tersebut membuat Indonesia diprediksikan sebagai kekuatan ekonomi terbesar ke-4 di dunia pada 2050 [11].

Menurut [12], sayangnya perusahaan keluarga di Indonesia rata-rata masih sangat muda. Hanya sedikit sekali yang sudah berada pada generasi kedua, apalagi ketiga. Sebagian besar kandas di generasi pertama, atau mati pada saat peralihan dari generasi pertama ke generasi ke dua, padahal setiap perusahaan didirikan dengan tujuan untuk hidup selama-lamanya (*going concern*), namun seringkali kenyataannya berbeda dengan asumsi tersebut, kegagalan dalam suksesi perusahaan, terutama pada perusahaan keluarga, telah terbukti secara signifikan dapat menjadi penyebab berhentinya kegiatan perusahaan keluarga. Rencana suksesi merupakan kebutuhan organisasi karena tidak selamanya manajemen senior dapat menduduki

jabatannya. Ada saat dimana harus dilakukannya regenerasi dan mencari penggantinya atau dengan kata lain suksesor. Rencana suksesi tidak hanya bermanfaat bagi pemimpin di posisi puncak saja melainkan juga penting untuk membekali calon-calon suksesor dengan *skill* dan kompetensi yang dibutuhkan [7].

Laju pertumbuhan majemuk tahunan pada industri manufaktur tahun 2010-2014 menunjukkan bahwa industri makanan dan minuman memiliki laju pertumbuhan yang paling tinggi diantara industri lainnya [1]. Industri roti dan sejenisnya sedang meningkat di Indonesia, seperti yang dikatakan oleh Ketua Umum Asosiasi Pengusaha Bakery Indonesia (APEBI), Chris Hardijaya mengatakan bahwa penjualan produk *bakery* di Indonesia tampaknya terus mengalami tren positif setiap tahunnya. Hal tersebut terlihat dari pertumbuhan omzet industri tersebut yang rata-rata mengalami kenaikan di atas 10 persen per tahun. Porsi terbesar ada di roti yaitu 60 persen. Sementara kue tradisional 25 persen, *cake* hanya 5 persen, dan kue kering 10 persen [6].

Roti Gempol adalah bisnis yang dimiliki dan dijalankan oleh anggota keluarga, atau biasa disebut bisnis keluarga, sebagai sebuah perusahaan keluarga yang terkenal di Bandung, Roti Gempol telah berhasil melanjutkan keberlangsungan bisnis keluarga yang ada sejak tahun 1958, yaitu dengan beralih generasi dari generasi pertama ke generasi kedua, dimana hal tersebut tidak banyak berhasil dilakukan oleh bisnis keluarga lain padahal hal tersebut sangat penting dilakukan agar bisnis terus berjalan.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk meneliti tentang perencanaan suksesi yang telah dilakukan oleh Roti Gempol, maka judul yang diambil dalam penelitian ini adalah **“Perencanaan Suksesi Pada Roti Gempol”**.

1.2 Perumusan Masalah

Bagaimana proses perencanaan suksesi yang dilakukan oleh Roti Gempol?

2. Dasar Teori dan Metodologi

2.1 *Small Business*

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2008 [3] tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang.

Kriteria Usaha Kecil:

- a) memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah)

Menurut [9], tiga kriteria untuk mendefinisikan *small business* adalah jumlah pegawai, volume penjualan, dan nilai aset. Menurut [4] sebuah bisnis yang secara umum dianggap kecil jika perusahaan tersebut dimiliki, dioperasikan, dan diatur keuangannya secara sendiri; memiliki karyawan kurang dari 100; dan memiliki pengaruh kecil terhadap industri yang dijalankan.

Berdasarkan teori-teori di atas dapat dirangkum bahwa *small business* atau bisnis/usaha kecil adalah usaha yang jumlah karyawannya kurang dari 100 orang, pemilik mengatur bisnis sehari-hari, memiliki omzet antara 300 Juta sampai 2,5 Miliar, dan memiliki aset sebesar 50 Juta - 500 Juta.

2.2 *Family Business*

Sedangkan menurut Robert G Donnelley dalam [13] suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka memengaruhi kebijakan perusahaan. Menurut [15] *Family-owned business* atau bisnis keluarga adalah bisnis yang pengendalian keuangannya dilakukan oleh satu atau lebih anggota keluarga. Menurut [5] *family business* adalah sebuah perusahaan yang mayoritas saham dimiliki oleh satu keluarga dan mereka dilibatkan dalam manajemen sehari-hari bisnis tersebut.

Berdasarkan teori-teori tentang perusahaan keluarga di atas, dapat dirangkum bahwa perusahaan keluarga adalah dua atau lebih dari anggota keluarga terlibat pada bisnis tersebut dengan melakukan pengawasan keuangan, mempengaruhi kebijakan perusahaan, serta memiliki sebagian besar bisnis tersebut.

Menurut [13] siklus umum dalam perkembangan perusahaan keluarga bermula dari *close-circle family* atau *immediate family* sang pendiri. Pendiri perusahaan keluarga mempunyai focus pada usaha keras agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang. Pada perkembangan berikutnya, ketika perusahaan mulai tumbuh menjadi lebih besar dan kuat, generasi kedua dan *extended family*, termasuk

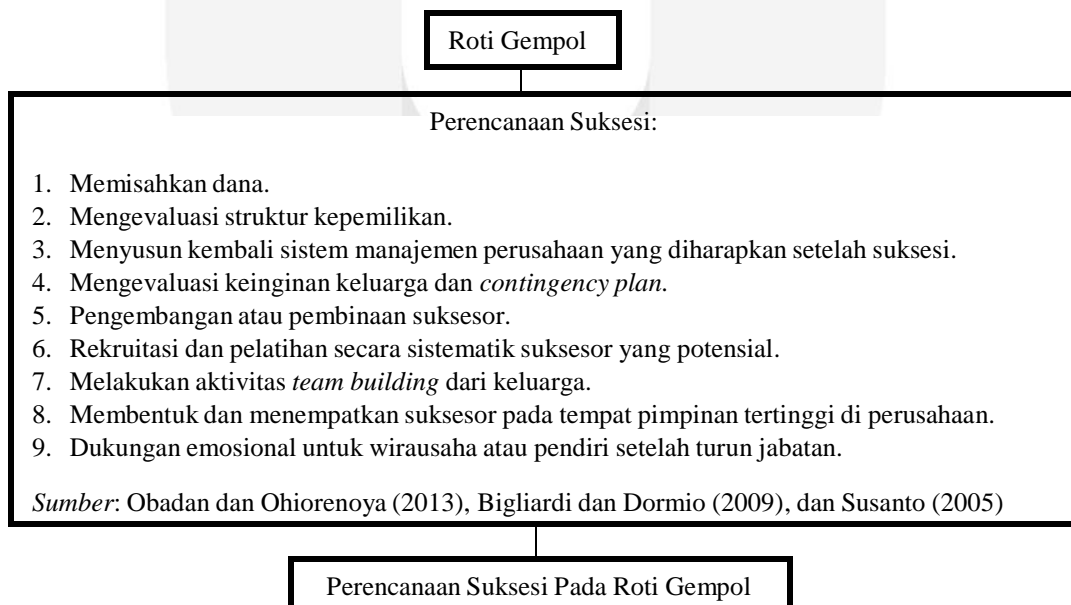
saudara-saudara, keponakan dan cucu mulai masuk, bahkan menjadi *the dynasty of family*. Selanjutnya perusahaan keluarga yang bisa *survive* mulai mengalami *professional influx*. Pada saat perusahaan mencapai kematangan (*maturity*) dan stabil, peran *professional* diperlukan untuk membantu menangani perusahaan.

2.3 Perencanaan Suksesi

Perencanaan suksesi menurut [9] adalah proses persiapan dan transisi adat yaitu proses yang berlangsung selama bertahun-tahun. Menurut [5] suksesi adalah proses dari transfer bisnis antargenerasi. Dapat di rangkum dari teori di atas bahwa perencanaan suksesi adalah proses transfer bisnis antar generasi yang berlangsung selama bertahun-tahun.

Proses perencanaan suksesi yang digunakan pada penelitian ini yang dirangkum menurut teori [13], [10], dan Handler (1991) dalam [2] adalah sebagai berikut:

1. Memisahkan dana atau simpanan pribadi pendiri dari bisnis perusahaan dan mengurus akun untuk bisnis.
2. Mengevaluasi struktur kepemilikan. Pemegang kendali total atas perusahaan adalah pendiri atau pemilik yang masih memiliki hubungan keluarga.
3. Menyusun kembali sistem manajemen perusahaan yang diharapkan setelah suksesi dengan rekrutasi dan mengembangkan tim manajer (pada penelitian ini adalah karyawan) yang profesional, menyusun kebijakan dan prosedur operasi, dan menciptakan pengawas perusahaan (dewan direksi) yang efektif.
4. Mengevaluasi keinginan keluarga dan *contingency plan*. Keluarga menentukan calon penerus yang diinginkan dan membuat *contingency plan* atau rencana untuk segala kemungkinan yang akan terjadi.
5. Pengembangan atau pembinaan suksesor dengan memperhatikan level pendidikan dan pengalaman kerja di luar perusahaan.
6. Pelatihan secara sistematis suksesor yang potensial dengan melibatkan suksesor dalam bisnis perusahaan dengan cara bekerja berdampingan dengan suksesor, berikan mereka tanggung jawab, wewenang, dan kepemimpinan.
7. Melakukan aktivitas *team building* dari keluarga. Melakukan pertemuan dengan keluarga dan membahas tentang perusahaan.
8. Membentuk dan menempatkan suksesor pada tempat pimpinan tertinggi di perusahaan pada saat terbaik yakni ketika pendiri berusia sekitar 50 tahun dan usia suksesor di awal 30 tahun.
9. Dukungan emosional untuk wirausaha atau pendiri setelah turun jabatan yang dilakukan oleh kerabat, teman, dan keluarga.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

2.4 Metode Penelitian

Menurut [8], penelitian kualitatif dilakukan dengan mengumpulkan kata-kata atau kalimat dari individu, buku, atau sumber lain. Metode kualitatif menurut [14] digunakan untuk mendapatkan data

yang mendalam. Penelitian kualitatif pada penelitian ini adalah mengumpulkan kata-kata dari individu yaitu narasumber untuk meneliti aktivitas di toko Roti Gempol secara mendalam. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Penelitian ini mendapatkan narasumber yang dipilih dengan menggunakan *purposive sampling* karena narasumber yang saat ini paling tahu tentang proses suksesi yang adalah pada toko Roti Gempol yaitu generasi kedua, sedangkan *snowball sampling* peneliti gunakan untuk mencari narasumber lain yang menurut generasi kedua mengetahui tentang beberapa proses suksesi tersebut.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah teknik pengumpulan data primer yaitu dengan menggunakan teknik wawancara. Penelitian ini menggunakan triangulasi waktu untuk uji kredibilitas data. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Model Miles dan Hubberman.

3. Pembahasan

Tabel 1 Hasil Penelitian

Teori	Hasil Wawancara		Relevansi Teori
	Generasi 1	Generasi 2	
Memisahkan Dana	<ul style="list-style-type: none"> - Memisahkan dana pribadi dan dana toko - Membuat akun atau rekening bank untuk toko. 	<ul style="list-style-type: none"> - Memisahkan dana pribadi dan dana toko - Sudah memiliki akun atau rekening bank untuk toko. 	<ul style="list-style-type: none"> - Memisahkan dana pribadi dari bisnis (Obandan dan Ohiorenoya, 2013) - Membuat akun atau rekening bank untuk bisnis (Obandan dan Ohiorenoya, 2013)
Mengevaluasi Struktur Kepemilikan	<ul style="list-style-type: none"> - Pemegang kendali total adalah Pendiri. - Pemegang saham terbesar adalah pemilik 	<ul style="list-style-type: none"> - Penerus (generasi kedua) yang merupakan anak dari generasi pertama mengelola perusahaan - Tidak menerbitkan saham dan tidak ada sumber dana dari luar 	<ul style="list-style-type: none"> - Struktur kepemilikan adalah dimana pemilik memiliki kendali total terhadap perusahaan dan pemegang saham terbesar adalah pemilik (Susanto dalam Anggraini, 2015)
Menyusun kembali sistem manajemen perusahaan yang diharapkan setelah suksesi.	<ul style="list-style-type: none"> - Rekrutasi dengan cara <i>employee referral</i> dan <i>walk-ins</i> - Seleksi dilakukan dengan cara cek latar belakang dan cek kesehatan. - Kebijakan dan prosedur operasi tidak tersusun. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rekrutasi dengan cara <i>employee referral</i> dan <i>walk-ins</i> - Seleksi dilakukan dengan cara cek latar belakang dan cek kesehatan. - Kebijakan dan prosedur operasi tidak tersusun. - Masih belum membutuhkan karyawan dengan spesifik program studi atau lulusan tertentu 	<ul style="list-style-type: none"> - Salah satu metode rekrutmen adalah <i>employee referral</i> dimana karyawan memberi rekomendasi mengenai para pelamar dari luar perusahaan dan <i>walk-ins</i> dimana sejumlah pelamar mendatangi langsung bagian rekrutmen di perusahaan (Fajar dan Heru (2010:72)) - Proses seleksi adalah dengan pengisian dan penyaringan formulir lamaran, wawancara pendahuluan, tes formal, wawancara lanjutan, pemeriksaan referensi, tes fisik, dan keputusan final (Fajar dan Heru (2010:81)) - Menyusun kebijakan dan

			prosedur operasi (Obadan dan Ohiorenoya, 2013)
Mengevaluasi keinginan keluarga dan <i>contingency plan</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan musyawarah dalam menentukan suksesor - Menjadikan keponakan sebagai calon cadangan 	<ul style="list-style-type: none"> - Kemungkinan juga akan melakukan diskusi dengan keluarga inti - Tidak bersedia ada calon cadangan (generasi ketiga) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengetahui siapa yang diinginkan keluarga untuk menjadi penerus di dalam perusahaan (Anggraini, 2015) - Mempersiapkan <i>back-up plan</i> atau seperti <i>contingency plan</i> (Susanto dalam Anggraini, 2015)
Pelatihan atau pengembangan suksesor yang potensial	<ul style="list-style-type: none"> - Generasi kedua telah menempuh pendidikan hingga S1 - Generasi kedua telah memiliki pengalaman pekerjaan di luar perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Level pendidikan tergantung calon suksesor (generasi ketiga) nantinya - Penerus (generasi ketiga) harus memiliki pengalaman kerja di luar Roti Gempol 	Terdapat hubungan yang positif antara level pendidikan suksesor dan pengalaman kerja diluar perusahaan dengan kesuksesan transisi (Handler dalam Bigliardi dan Dormio, 2009)
Pelatihan secara sistematis suksesor yang potensial	<ul style="list-style-type: none"> - Menempatkan suksesor di toko untuk bantu-bantu dan melihat semua bagian di toko secara keseluruhan selama tiga bulan - Pengajaran dilakukan secara lisan - Tanggung jawab diberikan setelah resmi menjadi suksesor 	<ul style="list-style-type: none"> - Kemungkinan akan disuruh belajar secara langsung seluruh proses keseluruhan - Kemungkinan pengajaran oleh penerus (generasi kedua) dilakukan secara lisan - Langsung diberikan tanggung jawab saat menjadi penerus 	<ul style="list-style-type: none"> - Rotasi sang suksesor potensial ke bidang operasi yang berbeda (Obadan dan Ohiorenoya, 2013) - Bekerja berdampingan dengan pewaris (Handler dalam Bigliardi dan Dormio, 2009) - Memberikan tanggung jawab kepada suksesor (Handler dalam Bigliardi dan Dormio (2009) dan Susanto dalam Anggraini (2015))
Melakukan Aktivitas <i>team building</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Berkumpul dengan keluarga tidak membicarakan tentang bisnis - Penyelesaian masalah dilakukan oleh pendiri dan suksesor 	<ul style="list-style-type: none"> - Kemungkinan saat nanti kumpul tidak membicarakan bisnis - Penyelesaian masalah dilakukan antara suksesor (generasi kedua) dan calon suksesor (generasi ketiga) 	Melakukan pertemuan-pertemuan secara formal maupun non format untuk membahas bisnis dan membantu menyelesaikan masalah (Susanto dalam Anggraini, 2015)
Menempatkan suksesor pada tempat pimpinan tertinggi di perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan suksesor kepemimpinan tertinggi di perusahaan - Pendiri turun jabatan usia 60an tahun 	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan suksesor kepemimpinan tertinggi di perusahaan - Kemungkinan penerus generasi kedua akan turun 	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan kepemimpinan tertinggi di perusahaan kepada suksesor (Obadan dan Ohiorenoya (2013) dan Handler dalam Bigliardi dan

	- Suksesor memegang kepemimpinan tertinggi usia 26 tahun	jabatan di umur 60-an - Kemungkinan penerus generasi ketiga akan menjabat pada saat umurnya lebih dari 21 tahun	Dormio (2009)) - Memasukkan suksesor pada saat terbaik, yakni ketika pendiri berusia sekitar 50 tahun dan usia suksesor di awal 30 tahun (Susanto, 2005)
Dukungan emosional untuk wirausaha atau pendiri setelah turun jabatan	Setelah turun jabatan, pendiri menghabiskan waktu bersama teman-teman dan keluarga	Belum bisa memprediksi akan mendapatkan dukungan emosional dari siapa	Turun dari jabatan top manajemen di perusahaan pendiri akan merasa kehilangan, jika pendiri membutuhkan dukungan dan melapangkan hati dari keluarga, teman dan kerabat, itulah saat yang tepat (Obadan dan Ohioenoya, 2013)

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa pendiri (generasi pertama) telah melakukan proses pemisahan dana suksesor (generasi kedua) juga telah melakukan pemisahan dana. Pemisahan dana yang dilakukan pendiri (generasi pertama) sudah sesuai dengan teori yang ada, begitu juga dengan yang dilakukan oleh suksesor (generasi kedua). Pendiri (generasi pertama) telah melakukan proses evaluasi struktur kepemilikan, suksesor (generasi kedua) juga telah melakukan proses tersebut. Evaluasi struktur kepemilikan yang dilakukan pendiri (generasi pertama) sudah sesuai dengan teori yang ada. Pendiri (generasi pertama) dan suksesor (generasi kedua) belum melakukan proses penyusunan kembali sistem manajemen perusahaan yang diharapkan setelah suksesi yang sesuai dengan teori, karena dari beberapa proses hanya proses rekrutmen yang sesuai dengan teori. Pendiri (generasi pertama) sudah melakukan proses mengevaluasi keinginan keluarga dan *contingency plan*, sedangkan suksesor (generasi kedua) belum melakukan proses mengevaluasi keinginan keluarga dan *contingency plan* tetapi berencana untuk tidak melakukan proses *contingency plan*. Evaluasi keinginan keluarga dan *contingency plan* yang dilakukan oleh pendiri (generasi pertama) sudah sesuai dengan teori. Bila melihat jurnal [2] proses memilih calon suksesor sebaiknya dilakukan sebelum proses pengembangan atau pembinaan suksesor, agar pendiri segera merencanakan pendidikan, pembinaan, dan pelatihan. Pengembangan atau pembinaan suksesor yang dilakukan oleh pendiri (generasi pertama) sudah sesuai dengan teori yang ada. Bila melihat [2] proses ini sebaiknya dilakukan sebelum proses pengembangan atau pembinaan suksesor, agar pendiri segera merencanakan pendidikan, pembinaan, dan pelatihan, jika dilihat dari hasil wawancara jurusan yang diambil oleh suksesor (generasi kedua) tidak berhubungan dengan bisnis, peneliti menduga hal tersebut terjadi karena tidak adanya persiapan untuk meneruskan bisnis toko Roti Gempol. Pendiri (generasi pertama) telah melakukan pelatihan terhadap suksesor yang potensial dengan cara menempatkan suksesor (generasi kedua) ke bidang operasi yang berbeda, tidak bekerja berdampingan dengan pendiri (generasi pertama) tetapi diberi gambaran secara lisan, dan tidak diberikan tanggung jawab apapun sebelum menjadi suksesor. Suksesor (generasi kedua) belum melakukan proses pelatihan secara sistematis. Pelatihan terhadap suksesor yang dilakukan pendiri (generasi pertama) belum sepenuhnya sesuai dengan teori yang ada, karena pendiri belum melakukan bekerja berdampingan dengan suksesor (generasi kedua) dan belum memberikan tanggung jawab sebelum menjadi suksesor. Pembahasan di atas menyatakan bahwa pendiri (generasi pertama) tidak melakukan proses aktivitas *team building* dari keluarga, suksesor (generasi kedua) belum melakukan aktivitas *team building* dari keluarga tetapi berencana untuk tidak melakukan proses tersebut. Hal tersebut tidak sesuai dengan teori. Pendiri (generasi pertama) melakukan proses membentuk dan menempatkan suksesor pada tempat pimpinan tertinggi di perusahaan dengan cara turun jabatan pada umur 60 tahun memberikan suksesor (generasi kedua) kepemimpinan pada umur 26 tahun. Suksesor (generasi kedua) belum melakukan proses tersebut. Hal yang dilakukan pendiri (generasi pertama) belum sesuai dengan teori. Pendiri (generasi pertama) telah melakukan atau melalui proses dukungan emosional untuk pendiri setelah turun jabatan, sementara suksesor (generasi kedua) belum melakukan proses tersebut

karena masih mengelola toko Roti Gempol dan belum memiliki calon suksesor (generasi ketiga). Hal yang dilakukan oleh pendiri (generasi pertama) sudah sesuai dengan teori.

4. Kesimpulan

Pendiri (generasi pertama) telah melakukan perencanaan suksesi sebagai berikut:

1. Memisahkan Dana, tidak menggunakan uang pribadi untuk operasional toko dan tidak menggunakan uang toko untuk kebutuhan pribadi serta membuat akun atau rekening di Bank untuk toko.
 2. Mengevaluasi struktur kepemilikan, pemegang kendali total toko Roti Gempol adalah pendiri (generasi pertama).
 3. Pengembangan atau pembinaan suksesor, memperhatikan level pendidikan yang ditempuh suksesor dan pengalaman kerja suksesor di perusahaan lain.
 4. Mengevaluasi keinginan keluarga dan *contingency plan*, melakukan musyawarah untuk menentukan siapa yang akan menjadi suksesor dan mempersiapkan calon cadangan.
 5. Pelatihan secara sistematis suksesor yang potensial, menjelaskan secara lisan tentang proses bisnis Roti Gempol secara keseluruhan dan membiarkan suksesor belajar secara langsung di toko.
 6. Membentuk dan menempatkan suksesor pada tempat pimpinan tertinggi di perusahaan, dengan menempatkan suksesor pada usia 26 tahun dan turun jabatan saat usia 60an tahun
 7. Dukungan emosional untuk pemilik setelah turun jabatan, menghabiskan waktu dengan melakukan aktivitas bersama teman-teman dan keluarga setelah turun jabatan.
- sementara suksesor (generasi kedua) saat ini baru melakukan dua proses perencanaan suksesi yaitu memisahkan dana dan mengevaluasi struktur kepemilikan, hal tersebut dikarenakan belum adanya keinginan untuk melakukan suksesi.

Daftar Pustaka

- [1] Bankmandiri. (2015). *Industry Update*, [online]. <http://www.bankmandiri.co.id/indonesia/eriview-pdf/PCBJ54507399.pdf>. [20 Agustus 2015]
- [2] Bigliardi, Barbara, dan Dormio, Alberto. (2009). Successful Generational Change in Family Business. *Measuring Business Excellence*, 13(2), 44–50. Emerald Insight.
- [3] Depkop. (2008). Kriteria Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Menurut UU No. 20 Tahun 2008 Tentang UMKM, [online]. http://www.depkop.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=129. [17 Maret 2015]
- [4] Hatten, Timothy. (2012). *Principles of Small Business Management* (5th ed.). China: South-Western Cengage Learning.
- [5] Katz, Jerome, dan Green, Richard. (2011). *Entrepreneurial Small Business* (3th ed.). New Jersey: McGraw-Hill.
- [6] Liputan6. (2014). Pertumbuhan Omzet Industri Roti di Atas 10 Persen, [online]. <http://bisnis.liputan6.com/read/2123566/pertumbuhan-omzet-industri-roti-di-atas-10>. [11 Februari 2015]
- [7] Marpa, Nyoman. (2012). *Perusahaan Keluarga Sukses atau Mati*. Tangerang: Cergas Media.
- [8] Martono, Nanang. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif: Analisis isi dan Analisis Data Sekunder*. Jakarta: Rajawali Press.
- [9] Moore, Carlos W. (2010). *Managing Small Business: An Entrepreneurial Emphasis* (15th ed.). China: South-Western.
- [10] Obadan, Joseph, dan Ohioenoya, John. (2013). Succession Planning In Small Business Enterprises In Edo State of Nigeria. *European Scientific Journal*, 9(31), 64-76.
- [11] PricewaterhouseCooper. (2014). Survey Bisnis Keluarga Indonesia 2014, [online]. <http://www.pwc.com/gx/en/pwc-family-business-survey/index.jhtml>. [23 Januari 2015]

- [12] Septiani, Vionita, dan Mustamu, Ronny. (2014). Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Keluarga PT Gading Murni. *AGORA Jurnal Manajemen Bisnis*, 2(2).
- [13] Susanto, A.B. (2005). *World Class Family Business*. Jakarta: Quantum Bisnis.
- [14] Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [15] Zimmerer, Thomas, dan Scarborough, Norman. (2008). *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil* (5th ed.). Jakarta: Salemba Empat.

