

TAHAPAN PERENCANAAN SUKSESI PADA TOKO KUE GAYA BARU MALANG

Andy Hartanto

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: andyhartanto25@gmail.com

Abstrak—Tahapan Perencanaan Suksesi menjadi salah satu faktor penting bagi perusahaan keluarga untuk dapat terus berkembang dengan baik dengan tujuan keberlanjutan perusahaan terus bertahan dari generasi ke generasi. Dalam penelitian ini, menggunakan penelitian kualitatif deskriptif, dan pengumpulan data menggunakan menggunakan metode wawancara dan observasi. Hasil yang diperoleh dari penelitian tahapan perencanaan suksesi di Toko Kue Gaya Baru dari delapan tahapan yang ada telah dilakukan yaitu yang pertama mempersiapkan keluarga, menentukan luas kepemilikan dan tata kelola serta tujuan manajemen, mengembangkan potensi penerus, menetapkan kriteria dalam memilih penerus, persiapan pemilik sebelum melepaskan bisnis, menentukan *timing* suksesi yang tepat dan tahapan dalam mengatur tugas kelompok suksesi dan proses bimbingan dilakukan sendiri oleh pemilik.

Kata Kunci : Perusahaan Keluarga, Perencanaan Suksesi

I. PENDAHULUAN

Bisnis keluarga di Indonesia tumbuh semakin kuat, lebih tinggi dari rata-rata dunia. Kebanyakan pelaku bisnis keluarga di Indonesia lebih memperhatikan tingginya kompetisi bisnis sebagai tantangan, berbeda dengan negara-negara lain yang menganggap keadaan ekonomi di negara mereka sebagai tantangan. Di Indonesia, 83% bisnis keluarga mencetak pertumbuhan keuangan yang baik, dibandingkan dengan rata-rata dunia yang hanya 65%. (“Survei pwc”, 2014)

Menurut Winardi (2012, p. 5) jangan pernah meremehkan perusahaan keluarga, terbukti dari 35% dari 500 perusahaan yang masuk dalam majalah Fortune di Amerika adalah perusahaan keluarga. Winardy (2012, p. 5) mengungkapkan perusahaan keluarga berperan besar dalam menggerakkan roda perekonomian nasional contohnya adalah Group Sosro, Bakrie, H.M. Sampoerna, Gudang Garam, Mustika Ratu, Sido Muncul, dan lain – lain telah menciptakan ribuan lapangan pekerjaan dan meningkatkan pendapatan negara melalui pajak yang dibayarkan.

Menurut Susanto (2007, p. 5) ada sebuah pandangan yang melekat pada bisnis keluarga yaitu ‘generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, dan generasi ketiga menghancurkan’. Pandangan ini muncul karena keberlangsungan bisnis keluarga selama ini. Dimana perusahaan yang di tangani oleh generasi ketiga semakin sedikit.

Di Indonesia, perusahaan keluarga rata – rata relatif masih sangat muda. Sebagian besar kandas di generasi pertama, atau mati pada saat peralihan dari generasi pertama ke generasi kedua (Marpa, 2012, p. 12). Menurut Susanto (2007) suksesi kepemimpinan perusahaan di lingkungan

keluarga atau untuk profesional selalu menjadi pemicu berakhirnya perusahaan keluarga. Suksesi pada dasarnya berkaitan dengan berbagai kebijakan perusahaan, antara lain seperti perubahan pola pergerakan perusahaan, pengembangan perusahaan, kebijakan perencanaan karir, sistem promosi, dan mutasi. Oleh karena itu suksesi tidak terbatas pada peralihan pimpinan puncak saja, ataupun dari pemilik kepada generasi penerus (Susanto, 2007, p. 299).

Menurut Sambrook (2005) dalam penelitiannya pada perusahaan keluarga kecil dan yang masih bertumbuh dimana terjadinya perencanaan suksesi merupakan proses yang sangat panjang dimana adanya perubahan struktur perusahaan dan adanya transisi kepemimpinan dalam mengambil alih kepemimpinan dalam perusahaan dan mengelola perusahaan dengan baik. Tidak dapat kita pungkiri, bahwa suksesi merupakan hal yang sangat krusial dalam mempertahankan suatu bisnis keluarga. Mempertahankan perusahaan memang dipengaruhi oleh berbagai faktor dan kondisi, akan tetapi harus disadari bahwa kesuksesan melaksanakan suksesi merupakan persyaratan mutlak yang harus di penuhi.

Oleh karena itu, perencanaan suksesi haruslah dipikir secara matang dari generasi pertama, terlebih mengenai kesanggupan dan kemampuan para calon suksesor yang akan melanjutkan tugas dari generasi sebelumnya untuk mengembangkan perusahaan menjadi lebih besar dan lebih baik. Selain itu, calon suksesor juga perlu dipersiapkan dengan baik seperti dengan terlibat langsung dengan kegiatan operasional perusahaan dengan bimbingan yang tepat dari yang memberikan suksesi agar dapat memiliki pengalaman yang cukup untuk menjadi seorang suksesor yang baik.

Pendirian perusahaan harus memiliki perencanaan suksesi sehingga tahu kapan direncanakan serta dilaksanakannya suksesi. Hal ini untuk menghindari adanya konflik akibat kurangnya perencanaan suksesi. Tentunya hal ini dapat membuat masalah keberlangsungan perusahaan itu sendiri.

Fenomena tersebut yang kini dirasakan oleh pemilik Toko Kue Gaya Baru di Malang. Di mana Toko Kue Gaya Baru akan memasuki generasi ketiga. Toko Kue Gaya Baru didirikan pada tahun 1981 oleh Go Bon Bio. Go Bon Bio merintis usahanya dengan menitipkan kue – kue ke warung di sekitar rumahnya. Pada tahun 1993 Go Bon Bio membuka toko pertamanya di Jalan Laksamana Martadinata 83 dan mengembangkan usahanya sampai sekarang. Selain berpusat di Jalan Laksamana Martadinata 83 Toko Gue Gaya Baru memiliki empat cabang lainnya yang berada di Jalan Terusan Kawi, Jalan Soekarno Hatta, Jalan Danau Toba, Jalan Tumenggung Surya.

Go Bon Bio sendiri memiliki tiga orang anak, Anak yang pertama bernama Farica Valentina, anak yang kedua bernama Go Verina, dan anak yang ketiga bernama Go Sutikno. Dalam proses membangun usaha yang Go Bon Bio dirikan, Go Bon Bio di bantu oleh anak ketiganya Go Sutikno yang saat itu masih dalam jenjang pendidikan SMA. Sementara Ferica Valentina dan Go Verina tidak ikut serta dalam usaha ini. Karena Ferica Valentina dan Go Verina sudah menikah dan ikut suami masing – masing. Pada tahun 2013 Go Bon Bio meninggal dunia. Dengan meninggalnya Go Bon Bio maka Toko Kue Gaya Baru di teruskan oleh Go Sutikno secara keseluruhan dengan di bantu oleh istrinya dalam mengurus keuangan Toko Kue Gaya Baru.

Toko Kue Gaya Baru akan mempersiapkan tahapan perencanaan suksesi untuk meneruskan perusahaan pada generasi ketiga. Hal tersebut sangat menarik untuk kita mengetahui bagaimana tahapan perencanaan suksesi yang ada pada di Toko Kue Gaya Baru

Rumusan Masalah

Bagaimana tahapan perencanaan suksesi di Toko Kue Gaya Baru Malang ?

II. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Azwar (2005, p. 6), Penelitian Kualitatif deskriptif merupakan penelitian yang melakukan analisis samapai pada taraf deskripsi, dengan menganalisis dan menyajikan fakta secara sistematis sehingga dapat lebih mudah untuk difami dan disimpulkan

Metode penelitian kualitatif deskriptif digunakan dalam penelitian ini karena data-data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Data tersebut dikumpulkan berdasarkan wawancara, observasi, foto, *videotape*, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya (Moleong, 2013, p. 11)

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Menurut Azwar (2005, p. 91), data primer atau juga data tangan pertama merupakan data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan menggunakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subjek sebagai sumber informasi. Data primer dikumpulkan melalui transkrip hasil wawancara dengan para narasumber.

Teknik penentuan narasumber dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, Menurut Sugiono (2012, p. 299), *purposive sampling* merupakan pemilihan narasumber dengan pertimbangan dan tujuan tertentu. Narasumber yang dipilih adalah Go Sutikno selaku pemilik usaha Toko Kue Gaya Baru, Daniel Christanto selaku anak pertama dari Go Sutikno, dan Gimana selaku karyawan bagian produksi Toko Kue Gaya Baru dimana ketiga narasumber dipilih karena mengetahui informasi yang diperlukan dalam penelitian ini

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi-terstruktur. Teknik analisis data dalam penelitian ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan *verification* (Sugiyono (2012, p. 336), Uji validitas data dilaksanakan dengan triangulasi sumber. Triangulasi sumber adalah uji triangulasi untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara

mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber (Sugiyono, 2012, p. 372).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Mempersiapkan Keluarga

Menurut penelitian dari Hnatek, M. (2012) dalam perusahaan keluarga apabila kurang adanya anggota keluarga yang ikut serta ke dalam perusahaan sehingga mengakibatkan sulit untuk mencari calon penerus yang cepat beradaptasi dalam perusahaan. Oleh karena itu Go Sutikno untuk mempersiapkan anggota keluarga agar dapat mempertahankan keberlanjutan usahanya. Pada Toko Kue Gaya Baru ini, persiapan keluarga dilakukan dengan adanya pengetahuan yang diberikan kepada anggota keluarga.

Go Sutikno memberikan pengetahuan kepada anggota keluarga mulai dari pengetahuan bisnis yang diketahui oleh anggota keluarga, nilai-nilai yang ada di dalam keluarga dan perusahaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Susanto (2007, p.6) yang mengatakan dengan adanya lingkungan pembelajaran yang saling berbagi maka anggota keluarga lebih mudah dan cepat untuk belajar mengenai perusahaan yang didirikan oleh keluarga karena erat hubungan lingkungan keluarga dengan lingkungan bisnis.

Go Sutikno berpedoman bahwa nantinya yang meneruskan usaha Toko Kue Gaya Baru merupakan anak laki-laki yang ada di keluarga dan harus di lanjutkan oleh keluarga sendiri karena usaha ini merupakan usaha keluarga. Pada Toko Kue Gaya Baru ini Go Sutikno menanamkan nilai yang ada di dalam keluarga yaitu nilai kejujuran, keterbukaan dan tanggung jawab. Menurut Leach (2011, p. 52) nilai yang ada dalam perusahaan keluarga yaitu *honesty* dan *integrity* selalu berlaku transparan dan jujur kepada anggota keluarga dan melakukan segala sesuatu yang benar dalam segala situasi.

Menentukan Luas Kepemilikan dan Tata Kelola serta Tujuan Manajemen

Go Sutikno dalam menentukan luas kepemilikan usaha Toko Kue Gaya Baru dengan melibatkan anggota keluarga untuk membuat suatu persetujuan dari anggota keluarga yang berkaitan dengan kepemilikan usaha kedepannya. Peran dari anggota keluarga dalam operasional manajemen di perusahaan juga dibicarakan dengan baik agar keberlangsungan dari usaha tetap berjalan dengan baik dan tagar tidak terjadi konflik. Go Sutikno dengan anggota keluarga yang lain sangat menghargai adanya komunikasi. Dengan adanya komunikasi baik antara anggota keluarga maka akan mengurangi konflik yang dapat terjadi di dalam keluarga Go Sutikno.

Diperlukan komunikasi dengan baik dalam anggota keluarga agar dapat menyelesaikan masalah yang muncul. Dalam menentukan luas kepemilikan dan tata kelola manajemen Go Sutikno telah melakukan persetujuan kepada anggota keluarga dan peran dalam manajemen sepenuhnya kebijakan dikendalikan oleh pihak anggota keluarga, pengambilan kebijakan tidak akan diberikan kepada tenaga profesional.

Mengatur Tugas Kelompok Suksesi

Go Sutikno dalam menentukan luas kepemilikan usaha Toko Kue Gaya Baru dengan melibatkan anggota keluarga untuk membuat suatu persetujuan dari anggota keluarga yang berkaitan dengan kepemilikan usaha kedepannya. Peran dari

anggota keluarga dalam operasional manajemen di perusahaan juga dibicarakan dengan baik agar keberlangsungan dari usaha tetap berjalan dengan baik dan tagar tidak terjadi konflik. Go Sutikno dengan anggota keluarga yang lain sangat menghargai adanya komunikasi. Dengan adanya komunikasi baik antara anggota keluarga maka akan mengurangi konflik yang dapat terjadi di dalam keluarga Go Sutikno. Hal itu sesuai dengan Chrisman, Chua, Sharma, Yoder (2009, p. 49) yang mengatakan bahwa persetujuan antara seluruh anggota keluarga merupakan hal penting untuk dapat mengetahui mengenai tujuan dari bisnis keluarga. Diperlukan komunikasi dengan baik dalam anggota keluarga agar dapat menyelesaikan masalah yang muncul. Dalam menentukan luas kepemilikan dan tata kelola manajemen Go Sutikno telah melakukan persetujuan kepada anggota keluarga dan peran dalam manajemen sepenuhnya kebijakan dikendalikan oleh pihak anggota keluarga, pengambilan kebijakan tidak akan diberikan kepada tenaga profesional.

Menetapkan Kriteria dalam memilih Penerus

Dalam penetapan kriteria yang dilakukan oleh Go Sutikno sebagai pemilik bisnis keluarga Toko Kue Gaya Baru. Kriteria yang ditetapkan oleh Go Sutikno dengan harapan calon penerus yang jujur dan memiliki komitmen terhadap perkembangan usaha agar usaha yang selama ini di kembangkan agar lebih besar lagi. Hal ini seseuai dengan pernyataan dari Suwu (2013, p. 148) yang mengatakan bahwa kriteria penerus dengan memiliki semangat juang yang tinggi, memiliki kemampuan dalam pengelolaan dan menemukan dan mendapatkan orang yang telah membuktikan diri. Daniel Christanto juga mengatakan kriteria yang penting bagi seorang pemimpin, dimana seorang pemimpin harus jujur serta harus bisa mengayomi para pekerjanya. Hal tersebut didukung dari pernyataan Gimán yang bekerja di Toko Kue Gaya Baru yang mengetahui bahwa Daniel Christanto sangatlah baik kepada karyawan.

Dalam penetapan kriteria penerus tersebut Daniel Christanto yang ditetapkan sebagai calon penerus sesuai dengan kriteria yang ada. Menurut Chrisman, Chua, Sharma, Yoder (2009, p. 50) kriteria yang ditetapkan harus sesuai dengan tujuan dari keluarga dengan integritas dan komitmen terhadap bisnis serta rasa hormat dari karyawan. Mengenai kriteria dari Daniel Christanto sesuai dengan harapan dari keluarga untuk penerus yang memiliki kepribadian yang jujur dan memiliki semangat kerja, terlebih calon penerus dari anggota keluarga sendiri.

Mengembangkan Potensi Penerus

Menurut penelitian Mazzola, P., Marchisio, G., Astrachan, J. (2008) para calon penerus harus mendapatkan keterampilan, pengetahuan dan aspek-aspek yang dapat membantu calon penerus dalam mengarahkan bisnisnya. Hal tersebut di lakukan Go Sutikno kepada Daniel Christanto dalam mengembangkan potensi calon penerus dengan memberikan pengenalan bisnis kepada Daniel Christanto dengan di ikut sertakan Daniel Christanto dalam menjalankan bisnis Toko Kue Gaya Baru. Go Sutikno juga memberikan pendidikan formal dalam keluarga dan menyekolahkan Daniel Christanto ke jenjang pendidikan S1. Go Sutikno juga memberikan kepercayaan dalam membuat kue agar Daniel Christanto dapat melatih keterampilan dan kepercayaan diri

dari Daniel Christanto. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Chrisman, Chua, Sharma, Yoder (2009, p. 50) yang menyatakan dalam mengembangkan potensi penerus dapat dilakukan dengan melibatkan anak-anak sejak dinu di perusahaan, memperkejakan di perusahaan setelah menyelesaikan pendidikan formal, diberi kepercayaan dan tanggung jawab. Pernyataan tersebut di benarkan oleh Daniel Christanto sebagai calon penerus yang saat ini di sekolahkan oleh Go Sutikno sampai jenjang pendidikan S1 serta di berikan kepercayaan dalam kegiatan operasional dan membuat kue di Toko Kue Gaya Baru.

Mempersiapkan *Incumbent*

Persiapan yang dilakukan oleh Go Sutikno sebagai pemilik bisnis di Toko Kue Gaya Baru untuk memastikan keamanan dan untuk keberlanjutan hidup dari perusahaan dengan menemukan calon penerus yang sanggup menggantikan perannya di perusahaan. Go Sutikno memikirkan keamanan bisnis dan keluarga dengan memberikan pengetahuan kepada calon penerus dalam operasional di toko dan yang terpenting kualitas dari kue yang di produksi. Go Sutikno mengatakan bahwa jangan sampai memproduksi kue dengan menggunakan bahan baku dengan kualitas jelek agar para pelanggan tidak kabur. Go Sutikno memastikan keamanan bisnisnya sebelum melepaskannya ke calon penerus.

Dalam transfer kepemimpinan dan peran dari Go Sutikno mengatakn bahwa untuk saat ini belum bisa terjadi karena Daniel Christanto masih belum dirasa cukup untuk di berikan tanggung jawab yang besar tetapi nanti kalau sudah waktu yang pas Go Sutino sebagai pemilik akan pensiun dan tidak mengambil kebijakan agar tidak terjadi konflik karena perbedaan pendapat tetapi di awal-awal perpindahan Go Sutikno memastikan akan tetap memberikan nasihat kepada Daniel Christanto dalam mengambil keputusan. Harapan tersebut juga dikatakan oleh Daniel Christanto untuk kedepannya setelah terjadi *transfer* kepemimpinan, peran dari Go Sutikno bisa seminim mungkin dan Daniel Christanto berharap keputusan dapat di ambil secara pribadi agar tidak terjadi perbedaan pendapat dalam mengambil keputusan di perusahaan.

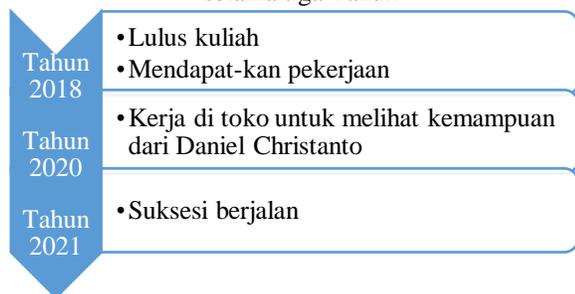
***Timing* Suksesi**

Perencanaan suksesi yang dilakukan oleh Go Sutikno untuk menentukan waktu yang tepat untuk merealisasikan suksesi kepemimpinan di perusahaan. kesiapan dari calon penerus Daniel Christanto sudah dipertimbangkan dengan baik oleh Go Sutikno. Go Sutikno mengatakan untuk saat ini bukan waktu yang tepat untuk melakukan suksei karena Daniel Christanto belum siap dan saat ini masih menyelesaikan pendidikan S1 serta Daniel Christanto dirasa masih belum punya pengalaman. Go Sutikno mengatakan waktu yang tepat adalah tiga tahun setelah Daniel Christanto lulus kuliah. Daniel Christanto juga mengatakan untuk saat ini bukan waktu yang tepat untuk dirinya menggantikan posisi dari Go Sutikno, Daniel Christanto mengatakan bahwa dirinya masih berkuliah dan masih butuh banyak pengalaman dan pengetahuan dalam menjalankan bisnis. Tetapi setelah tiga atau empat tahun lulus kulih Daniel Christanto mengatakan siap untuk melanjutkan usaha Toko Kue Gaya Baru.

Dalam waktu tiga tahun ada syarat yang harus di penuhi oleh Daniel Christanto untuk dapat melakukan suksesi. Syaratnya Daniel Christanto harus mempunyai pengalaman

kerja dahulu setelah lulus kuliah dan harus bisa merubah sikap menjadi lebih dewasa. Dalam waktu tiga tahun tersebut Daniel Christanto tidak perlu untuk menikah dahulu untuk melakukan suksesi.

Gambar 1. *Timeline* kegiatan Daniel Christanto selama tiga Tahun



Proses Bimbingan

Setelah suksesi kepemimpinan terjadi di perusahaan. Go Sutikno selaku pemilik dari Toko Kue Gaya Baru untuk kedepannya setelah suksesi terjadi tidak langsung melepaskannya kepada calon penerus dan hanya melakukan bimbingan kepada penerus dengan memberikan nasehat agar tidak salah dalam mengambil keputusan.

Proses bimbingan yang ada setelah suksesi dilakukan sendiri oleh Go Sutikno tidak akan melibatkan pihak luar dalam membantu proses bimbingan yang terjadi karena Go Sutikno yang mengerti semua tentang usaha ini. Hal ini tidak sesuai dengan tahapan yang dikemukakan oleh Chrisman, Chua, Sharma, Yoder (2009, p. 51) setelah suksesi terjadi perlu adanya objektivitas proses bimbingan yang dilakukan oleh pihak luar untuk membantu dalam memandu proses suksesi yang terjadi di perusahaan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil analisis, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan.

1. Pemilik perusahaan telah mempersiapkan keluarga dengan memberikan pengetahuan mengenai bisnis dan nilai-nilai yang ada di dalam keluarga. Serta pemilik perusahaan berpedoman bahwa yang meneruskan usaha haruslah anak laki-laki di dalam keluarga.
2. Persetujuan luas kepemilikan dan tata kelola manajemen di perusahaan dilakukan dengan berkomunikasi dengan anggota keluarga yang lain dimana nantinya Daniel Christanto akan diberikan tiga toko sedangkan adiknya 2 toko tapi pengelolaan toko di pegang oleh Daniel Christanto semuanya tanpa adanya pihak profesional yang membantu
3. Dalam melakukan pencarian calon suksesor pemilik bisnis tidak menggunakan tenaga profesional dalam memilih calon penerus, melainkan pemilik mengambil keputusan sendiri dalam menentukan calon penerus.
4. Calon penerus belum memiliki semua kriteria yang diinginkan oleh pemilik bisnis dalam kriteria calon penerus.
5. Pemilik bisnis melakukan persiapan untuk mengembangkan potensi dari calon penerus dengan memberikan pengenalan terhadap bisnis, memberikan pendidikan formal sampai

jenjang S1, mengikutsertakan calon penerus kedalam perusahaan, serta memberikan kepercayaan dan tanggung jawab di perusahaan.

6. Persiapan yang dilakukan pemilik dengan memberi pengetahuan kepada calon penerus kegiatan operasional di toko, memberikan informasi peran baru setelah pemilik pension agar tidak terjadi perbedaan pendapat. Namun untuk saat ini masih belum bisa terjadi perpindahan kepemimpinan karena Daniel Christanto masih belum dirasa cukup untuk diberikan tanggung jawab yang besar.
7. Pemilik yakin bahwa untuk saat ini belum waktu yang tepat untuk melakukan suksesi karena Daniel Christanto belum siap dan masih menempuh jenjang pendidikan.
8. Setelah terjadi pergantian kepemimpinan di perusahaan, peran dari pemimpin sebelumnya akan hanya memantau dan memberikan nasehat kepada pemimpin yang baru. Dalam proses bimbingan, pemantauan serta proses bimbingan dilakukan sendiri oleh pemilik perusahaan tidak menggunakan pihak luar.

Berdasarkan hasil analisis, maka peneliti mengemukakan beberapa saran untuk Toko Kue Gaya Baru. Berikut adalah penjelasannya.

1. Sebaiknya pemilik usaha memberikan pelatihan atau pendidikan tambahan kepada calon penerus dalam bidang manajerial, bisnis, dan kuliner sehingga calon penerus dapat menjalankan bisnis dengan baik.
2. Dalam tahapan suksesi perlu melakukan transisi dalam mejalankannya. Oleh sebab itu sebaiknya pemilik usaha memberikan salah satu cabang toko untuk diberikan pengelolaannya pada calon penerus agar pemilik usaha dapat mengetahui potensi yang dimiliki oleh calon penerus.
3. Sesudah waktu suksesi berjalan sebaiknya pemilik usaha tidak memberikan semua pengelolaan toko pada calon penerus. Pengelolaan toko sebaiknya diberikan secara bertahap kepada calon penerus guna menghindari ketidakmampuan calon penerus dalam mengelola toko dalam jumlah banyak.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, S. (2005). *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Chrisman, J.J., Chua, J., Sharma, P., & Yoder, T. (2009). *Guiding Family Businesses Through the Succession Process*. CPA Journal 79(6), 48-51
- Hnatek, M. (2012). *Succession Planning and Generational Transition The Greatest Challenges for Family-owned Businesses*. Journal of Eastern Europe Research in Business & Economics, vol (2012), p 11.
- Leach, P. (2011). *Family Businesses: The Essentials*. Great Britain : Profile Books Ltd.
- Marpa, N. (2012). *Perusahaan Keluarga Sukses Atau Mati*. Tangerang: Penerbit Cergas Media.
- Mazzola, P., Marchisio, G., Astrachan, J. (2008). *Strategic Planning in Family Business a Powerful Development Tool for the Next Generation*. Family Business Review, 21(3), 239 – 258.

- Moleong, Lexy.J. (2013). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Sambrook, S. (2005). *Exploring Succession Planning in Small, Grow Firms*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(4), 579 – 594.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung : CV. Alfabeta
- Survei PWC. (2014). *Bisnis keluarga di Indonesia makin kuat, profesionalisme menjadi tantangan utama*. Retrieved November 14, 2016, from <http://www.pwc.com/id/en/media-centre/press-release/2014/indonesian/family-business-survey-indonesia-ind.html>
- Susanto, A. B. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Suwu, R. (2013). *Suksesi kepemimpinan Rohanin Menurut Alkitab*. Bandung: Kalam Hidup.
- Winardi, A. (2012). *7 Kunci Sukses Family Business*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.